

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ: Η ΙΔΕΑ ΤΗΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ – ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ	8
Η ιδέα της διατριβής	8
Το Αντικείμενο / Σκοπός της Έρευνας	11
Η ανάγκη για την παροχή υπηρεσιών ποιότητας στους λιμένες	12
Η εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες είναι εξαιρετικά περιορισμένη.	13
Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί στοιχείο ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των λιμένων	15
Η σημασία της ασφαλούς λειτουργίας των λιμένων έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια	18
Η περιορισμένη επιστημονική έρευνα για την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες	20
Μεθοδολογία προσέγγισης του ερευνητικού αντικειμένου	22
Μέθοδος συλλογής δεδομένων	24
Εγκυρότητα της έρευνας	28
Η Δομή της διατριβής	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΛΙΜΕΝΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	31
1.1 Λιμένες και Λιμενικό προϊόν	31
1.2 Η έννοια της ποιότητας στους λιμένες	40
1.3 Συστήματα οργάνωσης/ διάρθρωσης λιμένων	46
1.4 Η εξέλιξη των λιμένων – Λιμενικές γενιές	47
1.4.1 Το υπόδειγμα της UNCTAD	49
1.4.2 Η προσέγγιση της ομάδας του προγράμματος WORKPORT	52
1.4.3. Επιμέρους προσεγγίσεις για τους παράγοντες εξέλιξης του λιμενικού κλάδου	55
1.4.3 Προς μία τέταρτη λιμενική γενιά	71
1.4.4 Σύνθεση προσεγγίσεων / Τα χαρακτηριστικά των διαφορετικών γενεών	74
1.5 Το Θεωρητικό Πλαίσιο των Κόσμων Παραγωγής στο χώρο των λιμένων	80
1.5.1 Το Θεωρητικό Πλαίσιο των Κόσμων Παραγωγής	80
1.5.2 Κόσμοι Παραγωγής στους λιμένες	82
1.6 Συμπεράσματα –Η έννοια της ποιότητας στο χώρο των λιμένων	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΣΥΜΒΑΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	85
2.1 Προσεγγίσεις ελέγχου ποιότητας - Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας	85
2.1.1 Προσεγγίσεις ελέγχου ποιότητας	85
2.1.2 Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας	87
2.1.3 Αποτύπωση συστημάτων διοίκησης ποιότητας – προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας	98

2.2 Ο στόχος της ποιότητας στους λιμένες	99
2.2.1 Σχέση Γενεών Λιμένων - Κόσμων Παραγωγής	100
2.2.2 Σχέση Κόσμων Παραγωγής – Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας και προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας	102
2.2.3 Σχέση Γενεών Λιμένων - Κόσμων Παραγωγής – Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας / Προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας	107
2.3 Συμπεράσματα – Οι ιδιαιτερότητες των λιμένων ως προς τη διοίκηση ποιότητας	111

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΛΙΜΕΝΩΝ

3.1 Διάδοση της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες	112
3.2 Διεξαγωγή εμπειρικής έρευνας.	112
3.2.1 Σκοπός της έρευνας	112
3.2.2 Μεθοδολογία	114
3.2.3 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας	117
3.2.2 Ανάλυση – συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας	123
3.3 Η ποιότητα στις διαδικασίες logistics και στη λειτουργία των αεροδρομίων	130
3.4 Η διοίκηση ποιότητας στους Ελληνικούς λιμένες	135
3.5 Λιμένες – Περιπτώσεις εφαρμογής ολοκληρωμένων προσεγγίσεων διοίκησης ποιότητας	137
3.5.1 Η περίπτωση του λιμένα της Nantes/ Saint Nazaire	137
3.5.2 Η περίπτωση του λιμένα της Βαλένθια	140
3.5.3 Η περίπτωση του λιμένα της Βαρκελώνης	142
3.5.4 Η περίπτωση του λιμένα της Χάβρης	144
3.5.5 Η περίπτωση του λιμένα του Λιβόρνο	147
3.5.6 Η περίπτωση του λιμένα της Ταραγόνα	149
3.5.7 Σύνοψη των χαρακτηριστικών των εφαρμογών διοίκησης ποιότητας στους λιμένες	152
3.6 Σημαντικές εξελίξεις για την ανάπτυξη της Διοίκησης Ποιότητας στους λιμένες	153
3.6.1 Η ανάπτυξη του συστήματος PERS	153
3.6.2 Η Κοινοτική Οδηγία για τη διασφάλιση ποιότητας σε τερματικούς σταθμούς χύδην φορτίων	155
3.6.3 Η εφαρμογή του Κώδικα ISPS	157
3.7 Συμπεράσματα – Η εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους σύγχρονους λιμένες	158

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΛΙΜΕΝΕΣ

4.1 Η ύπαρξη διαφορετικών φορέων παραγωγής του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών ως αρνητικός παράγοντας για την υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης ποιότητας	161
4.2 Η ανάγκη εφαρμογής ειδικών προτύπων ποιότητας στους λιμένες	164
4.3 Ποιότητα στην αλυσίδα παραγωγής των λιμενικών υπηρεσιών	167
4.4 Οι δυσκολίες εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους λιμένες	169
4.5 Συμπεράσματα- Αιτίες για την ισχνή εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες	173

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΛΙΜΕΝΕΣ 175

5.1 Διαστάσεις της Διοίκησης Ποιότητας στους σύγχρονους λιμένες	175
5.2 Διοίκηση ποιότητας σε επίπεδο παραγωγικής μονάδας	177
5.3 Η υιοθέτηση της Διοίκησης ποιότητας για λόγους ασφαλείας.	179
5.3.1 Νομοθετικές απαιτήσεις για την ασφαλή λειτουργία των λιμένων	181
5.3.2 Οι απαιτήσεις για την ασφαλή λειτουργία των λιμένων ως βάση για τη διοίκηση ποιότητας στους λιμένες	186
5.4 Διοίκηση ποιότητας σε επίπεδο λιμένα μέσα από μία ολοκληρωμένη πολυσυστημική προσέγγιση διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας	190
5.4.1 Ολοκληρωμένη διοικητική προσέγγιση εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης	193
5.4.2 Πολυσυστημική προσέγγιση με υποσυστήματα ποιότητας που λειτουργούν σε διαφορετικά κέντρα ποιότητας στο λιμένα	194
5.4.3 Σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των διαφορετικών κέντρων ποιότητας / Ολοκλήρωση των κοινών διεργασιών των κέντρων ποιότητας	196
5.4.4 Ύπαρξη ενιαίου φορέα συντονισμού, καθορισμού προδιαγραφών και στόχων ποιότητας, ολοκλήρωσης διαδικασιών και ελέγχου	200
5.5 Συμπεράσματα - Οι προοπτικές αξιοποίησης της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων	203

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – ΤΕΡΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΑΘΜΟΣ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΟΠΛΟΙΩΝ ΤΟΥ ΛΙΜΕΝΑ ΠΕΙΡΑΙΑ 205

6.1 Η διάρθρωση της μελέτης περίπτωσης	205
6.2 Διεξαγωγή δευτερογενούς έρευνας για την τεκμηρίωση των ενδιάμεσων συμπερασμάτων	206
6.2.1 Η κρουαζιέρα ως κλάδος της ναυτιλίας	206
6.2.2 Η αγορά της κρουαζιέρας	208
6.2.3 Ο ρόλος των λιμένων στην εξυπηρέτηση της κρουαζιέρας	214
6.2.4 Ο τερματικός σταθμός κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά	219
6.3 Διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας για την τεκμηρίωση των ενδιάμεσων συμπερασμάτων	225
6.3.1 Σκοπός της έρευνας και μεθοδολογία	225
6.3.1.1 Σκοπός της έρευνας	225
6.3.1.2 Μεθοδολογία	226
6.3.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας	232
6.4 Ανάλυση των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς έρευνας και διατύπωση συμπερασμάτων	264
6.4.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων και διατύπωση συμπερασμάτων για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα	265
6.4.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων και διατύπωση συμπερασμάτων για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα	274

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 283

7.1 Οι αιτίες περιορισμένης εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες – Διατύπωση συμπερασμάτων ως απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα	284
7.2 Αξιοποίηση της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων – Διατύπωση συμπερασμάτων ως απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα	288
7.2.1 Πρόταση εφαρμογής μίας ολοκληρωμένης πολυσυστημικής προσέγγισης διοίκησης ποιότητας - ασφάλειας στους λιμένες	290

ΟΡΟΛΟΓΙΑ - ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	296
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	298
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	298
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	302
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ	306
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV	318
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V	320
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VI	333
ΕΥΡΕΤΗΡΙΑ	346
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ	346
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	347
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	348
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	349
ΕΛΛΗΝΙΚΗ	349
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	350

Ευχαριστίες

Η ανά χείρας διατριβή εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Ενίσχυσης Νέου Ερευνητικού Δυναμικού (ΠΕΝΕΔ), το οποίο διαχειρίζεται η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας ως πρόγραμμα του 3^{ου} Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης. Το υποέργο στο οποίο εντάσσεται η εκπόνηση της διατριβής έχει τον τίτλο «Οργάνωση Λιμενικής Παραγωγής Υπηρεσιών και Αποτελεσματικής Διοίκησης – Διαχείρισης Επιβατικών Σταθμών» (ΟΛΥΜΠΙΑΔΕΣ). Το υποέργο τέθηκε υπό την διαχείριση του Κέντρου Ερευνών του Πανεπιστημίου Πειραιά, ενώ ο επιστημονικός υπεύθυνος για την πραγματοποίησή του ήταν ο Αναπληρωτής Καθηγητής, κος Κωνσταντίνος Χλωμούδης. Η υλοποίηση του ερευνητικού έργου ενισχύθηκε σημαντικά από την ηθική αλλά και υλική συνδρομή των εταιριών ΟΛΠ Α.Ε. και Ο.Α.Σ.Α Α.Ε. που στα πλαίσια του ίδιου προγράμματος συνέβαλλαν με ουσιαστικό τρόπο στην πραγματοποίησή της έρευνας αυτής.

Στην μακρά και δύσκολη προσπάθειά μου για την εκπόνηση της διδακτορικής μου διατριβής είχα δίπλα μου την οικογένειά μου, αλλά επίσης και αξιόλογους επιστήμονες τους οποίους οφείλω εδώ να ευχαριστήσω για τη πολύτιμη βοήθειά τους.

Κατ' αρχήν θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα τη διατριβή μου, Αναπληρωτή Καθηγητή κο Κωνσταντίνο Χλωμούδη για την καθοδήγησή του και τη συνεχή στήριξή του σε όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου. Στις δύσκολες στιγμές αυτής της πορείας ήταν δίπλα μου και συνέβαλλε καθοριστικά στην λύση επιστημονικών αδιεξόδων, αλλά και άλλων σημαντικών δυσχερειών που αντιμετώπισα κατά την εκπόνηση της διδακτορικής μου διατριβής.

Καθοριστική ήταν η επιστημονική βοήθεια που μου παρείχαν τα μέλη της Εξεταστικής Τριμελούς Επιτροπής: Ο Καθηγητής κος Ευάγγελος Σαμπράκος και η Αναπληρώτρια Καθηγήτρια κα Αγγελική Παρδάλη, στους οποίους οφείλω να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες.

Σημαντική υπήρξε επίσης η συμβολή του Καθηγητή κου Αλέξανδρου Γουλιέλμου με την βοήθεια που μου προσέφερε σε θεωρητικά και πρακτικά ζητήματα που αφορούν σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης καθώς και σε θέματα διοίκησης ποιότητας και για αυτό του οφείλω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου. Ειδικές ευχαριστίες οφείλω να εκφράσω στον Αναπληρωτή Καθηγητή κο Βασίλη Τσελέντη για την σημαντική πληροφόρηση και βοήθεια που μου παρείχε σε θέματα συστημάτων διοίκησης ποιότητας που αναφέρονται στην περιβαλλοντική διαχείριση στους λιμένες καθώς και στον Καθηγητή κο Κωνσταντίνο Γκιζιάκη, τον Καθηγητή κο Θεόδωρο Πελαγίδη και στον Καθηγητή κο Αναστάσιο Τσελεπίδη και για τη βοήθεια που προσέφεραν για την επιτυχημένη ολοκλήρωση της προσπάθειας μου.

Η ειδική γνώση φίλων και συναδέλφων αποτέλεσε για εμένα πολύτιμο εφόδιο και με βοήθησε να τεκμηριώσω πληρέστερα την διδακτορική αυτή έρευνα. Επομένως, ευχαριστώ τον κο Θάνο Πάλλη, Επίκουρο Καθηγητή του Πανεπιστημίου Αιγαίου, τον κο Πέτρο Κωσταγιόλα, Λέκτορα στο Ιόνιο Πανεπιστήμιο (ειδικό σε θέματα διοίκησης ποιότητας), τον συνάδελφο μου στο Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας Δρ. Χαράλαμπο Πλατιά και τον κο Γιώργο Βαγγέλα, υποψήφιο διδάκτορα, για το χρόνο που διέθεσαν και για την ουσιαστική στήριξή τους με συζητήσεις και εποικοδομητικές παρατηρήσεις.

Θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθώ στην συνεισφορά που είχε στην εκπόνηση της διατριβής μου η σπουδαία ερευνητική δραστηριότητα που αναπτύσσεται στο τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιά. Η σημαντική αυτή δραστηριότητα έδωσε ώθηση στην προσπάθεια μου, αφού μου παρείχε τη δυνατότητα της επαφής και της ανταλλαγής απόψεων με διδάσκοντες και άλλους ερευνητές του τμήματος σε θέματα που άπτονται της διατριβής μου.

Επίσης οφείλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους γονείς μου και στην αδερφή μου, χωρίς την παραίνεση των οποίων πιθανότατα δεν θα είχα επιχειρήσει αυτή την δύσκολη και ενδιαφέρουσα προσπάθεια.

Τέλος, ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω να εκφράσω στη σύζυγο μου Σοφία, για την υπομονή και τη στήριξή της σε όλα αυτά τα χρόνια της προσπάθειας μου καθώς και στην κόρη μου Ανθή, από την οποία στέρησα – και στερήθηκα - πολύτιμο χρόνο συντροφιάς στα πρώτα βήματα της ζωής της.

**Πειραιάς
14 Φεβρουαρίου 2008**

Χρήστος Δ. Λαμπρίδης

Εισαγωγή: Η ιδέα της Διδακτορικής Διατριβής – Δομή και Μεθοδολογία της Διατριβής

Η ιδέα της διατριβής

Η λιμενική βιομηχανία αποτελεί ένα από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους κλάδους σε διεθνές επίπεδο. Η αύξηση της ζήτησης για διακίνηση φορτίων και επιβατών έχει δώσει σημαντική ώθηση στο λιμενικό κλάδο. Σε χώρες με σημαντικές λιμενικές υποδομές και σύγχρονο μεταφορικό δίκτυο οι λιμένες αποτελούν έναν από τους βασικούς μοχλούς οικονομικής ανάπτυξης.

Η ικανότητα της λιμενικής βιομηχανίας μίας χώρας να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των χρηστών αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της. Επίσης άλλη απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της αποτελεί η σχέση της με τα μεταφορικά δίκτυα στα οποία ανήκει και ο βαθμός ενσωμάτωσής της, ως αναπόσπαστο μέρος, σε μεταφορικές αλυσίδες που εξυπηρετούν την door to door μεταφορά.

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η γεωγραφική τοποθεσία που βρίσκεται ο λιμένας καθώς και η σύνδεση του με τα λοιπά μεταφορικά δίκτυα αποτελούν βασικά κριτήρια στην επιλογή λιμένα από τους χρήστες. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών θα πρέπει να αποτελεί βασική επιδίωξη των διοικήσεων των λιμένων προκειμένου να επηρεάσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Γενικά στο χώρο της βιομηχανίας και των υπηρεσιών η ποιότητα, εδώ και χρόνια, επιδιώκεται κατά τρόπο συστηματικό μέσω της εφαρμογής συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης που αφορούν στον προγραμματισμό, οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, των υλικών μέσων και των πληροφοριών με στόχο την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.

Η μελέτη της σχέσης της Διοίκησης Ποιότητας με τη λιμενική βιομηχανία αποτέλεσε το αρχικό κίνητρο για την εκπόνηση της παρούσας διατριβής. Πως επιδιώκεται ο στόχος της ποιότητας στη λιμενική βιομηχανία; Ποια συστήματα διοίκησης ακολουθούνται και πως επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και τη συνολική λειτουργία του λιμενικού κλάδου; Αυτά ήταν μερικά από τα πρωταρχικά ερωτήματα που τέθηκαν στα πλαίσια της παρούσας διερεύνησης.

Τα ερωτήματα αυτά έγιναν περισσότερα. Ειδικά στη πρώτη φάση, αφού επελέγη να διερευνηθεί η σχέση του πλέον ολιστικού, με την έννοια της εφαρμογής του στο

σύνολο των λειτουργιών ενός τομέα, συστήματος διοίκησης ποιότητας, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η διερεύνηση της σχετικής βιβλιογραφίας καθώς και των ιστοσελίδων λιμένων και άλλων σχετικών πηγών, έδειξε την απουσία εφαρμογών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο χώρο της λιμενικής βιομηχανίας. Η διαπίστωση αυτή έστρεψε την έρευνα στην διερεύνηση της πιθανότητας να εφαρμόζονται στη λιμενική βιομηχανία άλλα συστήματα διοίκησης ποιότητας, που πιθανότατα θα ήταν περισσότερο συμβατά με τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των λιμένων. Η έρευνα που ακολούθησε εντόπισε την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας που αφορούσαν μεμονωμένες πλευρές της λιμενικής λειτουργίας (././ τροφοδοσία με καύσιμα, πλοήγηση κλπ), σε ορισμένες περιπτώσεις λιμένων. Αντίστοιχα και σε επίπεδο βιβλιογραφίας οι σχετικές αναφορές ήταν ελάχιστες.

Αυτή η διαπίστωση άλλαξε τον προσανατολισμό της έρευνας δημιουργώντας νέα δεδομένα ως προς το ερευνητικό αντικείμενο. Το ζητούμενο πλέον δεν ήταν να διερευνηθούν τα χαρακτηριστικά και η επίδραση της διοίκησης ποιότητας στη λειτουργία των λιμένων και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η νέα πρόκληση που προέκυψε κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδρομής ήταν η αναζήτηση: (α) των αιτιών για την περιορισμένη εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων και (β) της προοπτικής αξιοποίησης της προς όφελος της λιμενικής βιομηχανίας.

Στα δύο αυτά ερευνητικά ερωτηματικά στηρίχθηκε η διεξαγωγή της έρευνας που αναφέρεται η παρούσα διδακτορική διατριβή. Σε πρώτο στάδιο μελετήθηκαν τα χαρακτηριστικά της λιμενικής βιομηχανίας. Το περιεχόμενο της έννοιας της ποιότητας στους σύγχρονους λιμένες καθώς και η διαλεκτική σχέση της εξέλιξης της λιμενικής βιομηχανίας με την ανάγκη για παροχή υπηρεσιών ποιότητας, αναζητήθηκαν στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και καταγράφηκαν μέσα από μία διαδικασία κριτικής αξιολόγησης. Ανάλογη καταγραφή πραγματοποιήθηκε στα συστήματα και στις πρακτικές της διοίκησης ποιότητας και αξιολογήθηκε η σχέση τους με τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της λιμενικής βιομηχανίας.

Αυτή η καταγραφή έθετε ένα πλαίσιο στην έρευνα χωρίς ωστόσο να δίνει απαντήσεις στα βασικά ερευνητικά ερωτήματα. Για το σκοπό αυτό επιχειρήθηκε μία διπλή προσέγγιση του ερευνητικού αντικειμένου. Σε πρώτη φάση πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα σε διεθνές επίπεδο προκειμένου να καταγραφεί η όποια εμπειρία από την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στο χώρο της λιμενικής βιομηχανίας.

Σκοπός της πρωτογενούς έρευνας δεν ήταν η εξαγωγή γενικευμένων συμπερασμάτων για το χώρο της λιμενικής βιομηχανίας αλλά η καταγραφή νέας γνώσης που θα αποτελούσε τη βάση για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Σε δεύτερο στάδιο αναζητήθηκαν και καταγράφηκαν από δευτερογενείς πηγές εκείνες οι χαρακτηριστικές περιπτώσεις λιμένων, που αντιμετώπισαν τις ιδιομορφίες της λιμενικής βιομηχανίας και μέσα από διαφορετικές ή και παρόμοιες προσεγγίσεις επεδίωξαν να αξιοποιήσουν τη διοίκηση ποιότητας στο χώρο τους. Επίσης καταγράφηκαν και άλλες σημαντικές εξελίξεις που αφορούσαν στη διοίκηση ποιότητας στο χώρο της λιμενικής βιομηχανίας.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς και της δευτερογενούς έρευνας προέκυψαν συγκεκριμένες απαντήσεις για τις αιτίες περιορισμένης εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων. Αυτές οι απαντήσεις, σε συνδυασμό με την καταγραφή της εμπειρίας από την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας σε συγκεκριμένους λιμένες, οδήγησαν στην πρόταση για **εφαρμογή μίας πολυσυστημικής προσέγγισης διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας στη λιμενική βιομηχανία.**

Η πρόταση αυτή καθώς και τα συμπεράσματα για την περιορισμένη εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας στη λιμενική βιομηχανία, παρά το γεγονός ότι βασίστηκαν στα ευρήματα της πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας, αξιολογήθηκαν μέσω της διενέργειας μελέτης περίπτωσης στο σταθμό κρουαζιερόπλοιων του λιμένα του Πειραιά. Στη μελέτη περίπτωσης τα συμπεράσματα της πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας που προηγήθηκε, χρησιμοποιήθηκαν ως ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες επιβεβαιώθηκαν, σε ένα βαθμό τροποποιήθηκαν και σαφώς ενισχύθηκαν. Η μελέτη περίπτωσης βασίστηκε κυρίως στη διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας. Διενεργήθηκαν συνεντεύξεις σε σημαντικά στελέχη φορέων που αντιπροσωπεύουν το σύνολο σχεδόν των εμπλεκόμενων με τη λειτουργία του τερματικού σταθμού κρουαζιερόπλοιων. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν επιβεβαίωσαν σε μεγάλο βαθμό τα ευρήματα της έρευνας που προηγήθηκε ενώ η μελέτη περίπτωσης πρόσθεσε στα τελικά συμπεράσματα νέες και εξαιρετικά χρήσιμες πληροφορίες.

Στις επόμενες παραγράφους του εισαγωγικού κεφαλαίου παρουσιάζονται τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, οι λόγοι που τεκμηριώνουν την ανάγκη εκπόνησης της διατριβής, το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας καθώς και η δομή της διδακτορικής διατριβής.

Το Αντικείμενο / Σκοπός της Έρευνας

Η παροχή σύγχρονων υπηρεσιών που θα ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των χρηστών αποτελεί στόχο προτεραιότητας και για τις λιμενικές αρχές και για τους τερματικούς σταθμούς εξυπηρέτησης εμπορευματικής και επιβατικής κίνησης. Μία τέτοια επιδίωξη απαιτεί την λήψη κατάλληλων μέτρων τα οποία θα συνίστανται σε συγκεκριμένες πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης.

Προς την κατεύθυνση αυτή, η διοίκηση ποιότητας περιέχει ολοκληρωμένες προσεγγίσεις οι οποίες είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν για την επιδίωξη των στόχων των λιμένων. Σημειώνεται ότι η ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας στο χώρο της βιομηχανίας και των υπηρεσιών, για την εξυπηρέτηση μιας σειράς στόχων ποιότητας όπως η ασφάλεια (με την έννοια του safety), η αξιοπιστία των υπηρεσιών, η περιβαλλοντική προστασία είναι διαδεδομένη. Ήδη αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο ότι η αναζήτηση των αιτιών για την μη υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) οδήγησαν στη γενικότερη διαπίστωση ότι στο χώρο των λιμένων, η εφαρμογή πρακτικών διοίκησης ποιότητας είναι περιορισμένη¹ και αφορά στην εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας σε ορισμένες μόνο πλευρές της λιμενικής λειτουργίας² (βλέπε [κεφάλαιο 3](#)). Δηλαδή, η εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας, με την έννοια ότι περιλαμβάνουν το σύνολο της λιμενικής λειτουργίας, αφορά σε πολύ μικρό αριθμό λιμένων που αποτελούν εξαιρέσεις. Με δεδομένο το γεγονός της ευρείας εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας σε άλλους κλάδους της βιομηχανίας και των υπηρεσιών, και ιδιαίτερα σε κλάδους που εμφανίζουν συνάφεια με το χώρο των λιμένων όπως είναι η ναυτιλία και ο χώρος των logistics, η περιορισμένη εφαρμογή της στους λιμένες χρήζει διερεύνησης.

Σε αυτό το πλαίσιο διατυπώνονται δύο βασικά ερωτήματα τα οποία και αποτελούν το αντικείμενο στο οποίο απαντά η παρούσα έρευνα:

1. Γιατί η εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας από τις λιμενικές αρχές και τους τερματικούς σταθμούς μέχρι σήμερα είναι περιορισμένη;

¹ Pando J, Araujo A, Maqueda FA. Marketing management at the world's major ports. *Maritime Policy and Management* 2005; 31/2:93 - 107

² Brooks MR. Issues in measuring port devolution program performance: A managerial perspective. *Research in Transportation Economics* 2007; 17: 599-629

2. Με ποιο τρόπο (πως) μπορεί να αξιοποιηθεί η διοίκηση ποιότητας για την επίτευξη των στόχων των λιμενικών αρχών και των τερματικών σταθμών;

Η ανάγκη για την παροχή υπηρεσιών ποιότητας στους λιμένες

Η απαίτηση για την παροχή υπηρεσιών ποιότητας στους σύγχρονους λιμένες τεκμηριώνει την ανάγκη για την διερεύνηση της δυνατότητας αξιοποίησης της διοίκησης ποιότητας. Οι ραγδαίες εξελίξεις που έχουν σημειωθεί στη λιμενική βιομηχανία τα τελευταία χρόνια, έχουν μεταβάλλει σημαντικά τις απαιτήσεις των χρηστών των λιμένων. Στο πλαίσιο αυτό έχει γίνει και θα γίνει ακόμα περισσότερο φανερό η ανάγκη για την παροχή υπηρεσιών που θα πληρούν ορισμένες προδιαγραφές ποιότητας και γενικότερα για την εξασφάλιση συνθηκών λειτουργίας που θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των χρηστών των λιμένων.

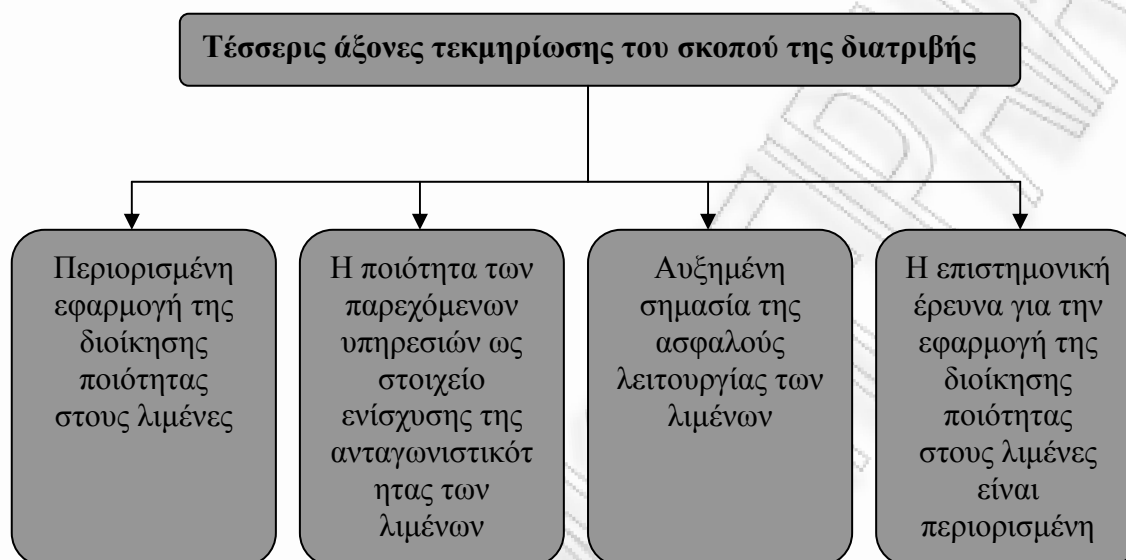
Η κάλυψη των αναγκών ποιότητας προϋποθέτει την υιοθέτηση συγκεκριμένων πολιτικών και πρακτικών από τις διοικήσεις των λιμένων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι λιμένες ως βιομηχανικές επιχειρήσεις αλλά κυρίως ως επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν την εμπειρία από τις πρακτικές ποιότητας που εφαρμόζονται σε άλλους αντίστοιχους κλάδους. Αποτελεί άλλωστε κοινό τόπο το γεγονός ότι, οι εξελίξεις στον τρόπο παροχής λιμενικών υπηρεσιών οφείλονται σε τεχνολογικές αλλαγές στο χώρο των λιμένων αλλά επίσης αντανακλούν σε αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων καθώς και σε αλλαγές στις παραγωγικές διαδικασίες άλλων κλάδων της βιομηχανίας και των υπηρεσιών.³

Ωστόσο, παρά το γεγονός της ύπαρξης αντίστοιχης εμπειρίας, ο λιμενικός τομέας δεν φαίνεται να αξιοποιεί σε ευρεία κλίμακα τα δεδομένα και τις πρακτικές άλλων κλάδων για την αντιμετώπιση των δικών του αναγκών.⁴ Το γεγονός αυτό αποτελεί έναν από τους τέσσερις βασικούς άξονες που τεκμηριώνουν την ανάγκη διεξαγωγής της παρούσας έρευνας που αναφέρονται ακολούθως.

³ Chlomoudis CI, Karalis A, Pallis AA. Port Reorganization and the Worlds of Production Theory. *European Journal of Transport and Infrastructure Research* 2003; 3/1: 77-94

⁴ Brooks, op.cit.

Σχήμα 0.1 Τέσσερις βασικοί άξονες που τεκμηριώνουν την ανάγκη εκπόνησης της διατριβής



Η εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες είναι εξαιρετικά περιορισμένη.

Οι λιμένες παρά το γεγονός ότι λειτουργούν ως ολοκληρωμένα κέντρα παροχής υπηρεσιών logistics⁵, υιοθετούν σε πολύ μικρό βαθμό ολοκληρωμένες διαδικασίες διοίκησης ποιότητας, σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στην εφαρμογή των logistics σε άλλους χώρους. Για παράδειγμα, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1991, σε ένα δείγμα 225 επιχειρήσεων που χρησιμοποιούσαν διαδικασίες logistics, το 40% είχε αναπτύξει σε ικανοποιητικό βαθμό ένα σύστημα ποιότητας.⁶ Αντίθετα, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε 14 χρόνια αργότερα από την ερευνητική ομάδα «Port Performance Research Network», σε 42 επιλεγμένους λιμένες από εννέα χώρες, το ποσοστό που εφάρμοζε κάποιο σύστημα διοίκησης είναι λίγο μεγαλύτερο και δεν υπερβαίνει το 50% των λιμένων (48% εφαρμόζει κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας και 12% κάποιο σύστημα που αναφέρεται στη Διοίκηση Ολικής

⁵ Notteboom TE, Rodrigue JP. Port regionalization: towards a new phase in port development. Maritime Policy and Management 2005; 32/3:297-213

⁶ Miller MS, Read WF. The state of quality in logistics. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 1991; 21/6:33-61

Ποιότητας).⁷ Τα ποσοστά αυτά είναι εξαιρετικά χαμηλά αν αναλογιστεί κανείς ότι σήμερα, η διάδοση της διοίκησης ποιότητας σε άλλους κλάδους της βιομηχανίας και των υπηρεσιών είναι εξαιρετικά μεγάλη και αγγίζει το 100% των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτούς.

Επίσης από τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε το 1999 στους 100 μεγαλύτερους λιμένες διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων διεθνώς διαπιστώθηκε ότι τα πλέον διαδεδομένα συστήματα ποιότητας ήταν αυτό της σειράς ISO 9000 (47.6%), το οποίο ακολουθείται από πρακτικές Benchmarking (40.5%) και Process Analysis Reengineering (33%).⁸ Σημειώνεται ωστόσο ότι οι πρακτικές Benchmarking και Process Analysis Reengineering δεν συνιστούν πρακτικές, πόσο μάλλον συστήματα διοίκησης ποιότητας, αλλά λειτουργούν ως εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στην εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας. Αν αναλογιστεί κανείς ότι όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας, πολλοί λιμένες ταυτόχρονα με τα συστήματα της σειράς ISO 9000 χρησιμοποιούσαν κάποιες από τις προαναφερόμενες πρακτικές, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι εφαρμογές διοίκησης ποιότητας ήταν περιορισμένες. Μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε Αυστραλιανούς λιμένες και ανακοινώθηκε το 2007 έδειξε μόλις οι μισοί λιμένες ήταν πιστοποιημένοι με κάποιο πρότυπο της σειράς ISO, αποτελώντας μία ένδειξη της περιορισμένης εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας στη λιμενική βιομηχανία.⁹

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας διαπιστώθηκε ότι η υιοθέτηση της διοίκησης ποιότητας από τις διοικήσεις των λιμένων και των φορέων που δραστηριοποιούνται στο λιμενικό χώρο, περιορίζεται στην εφαρμογή γενικών προτύπων ποιότητας σε ορισμένους λιμένες και για ορισμένες δραστηριότητες (*Ι.Ι.* η εφαρμογή συστήματος ISO 9001 στους τερματικούς σταθμούς φορτοεκφόρτωσης χύδην φορτίων, όπως αναφέρεται στην [παράγραφο 3.2](#)). Αναφορικά με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σημειώνεται ότι η εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ περιορίζεται σε ελάχιστους λιμένες και κυρίως εφαρμόζεται ως μία τεχνική αυτοαξιολόγησης (βλέπε [παρ. 3.2](#)). Εξίσου λίγες είναι και οι περιπτώσεις εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής αξιολόγησης (βλέπε [παρ. 3.2, 3.5](#)). Με το δεδομένο της εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας σε ορισμένες πλευρές της λιμενικής λειτουργίας οι οποίες συνήθως δεν αποτελούν το κύριο αντικείμενο της

⁷ Brooks, op.cit.

⁸ Pando, Araujo, Maqueda, op.cit.

⁹ Cahoon, op.cit.

δραστηριότητας των λιμένων (corebusiness), διαμορφώθηκε το πρώτο ερευνητικό ερώτημα: «Γιατί η εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας από τις λιμενικές αρχές και τους τερματικούς σταθμούς μέχρι σήμερα είναι περιορισμένη;»

Σημειώνεται ακόμη ότι, η ανάπτυξη ειδικών συστημάτων διοίκησης ποιότητας (προτύπων ποιότητας) στους λιμένες βρίσκεται ακόμη σε εμβρυακό επίπεδο (βλέπε παρ. 3.6). Συγκεκριμένα, ενώ για τους περισσότερους κλάδους της παραγωγής και των υπηρεσιών έχουν αναπτυχθεί ειδικά πρότυπα ποιότητας, στο χώρο των λιμένων δεν έχει επιχειρηθεί ανάλογη έκδοση προτύπου. Εξάιρεση αποτελεί το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης PERS (Port Environmental Review System) το οποίο αναπτύχθηκε σχετικά πρόσφατα από το ESPO ECOPORTS Foundation¹⁰ καθώς και ο κώδικας ISPS που τέθηκε σε ισχύ το 2004, που αφορά στην προστασία (κυρίως) των λιμένων από έκνομες ενέργειες και ο οποίος λειτουργεί στη λογική του προτύπου ποιότητας.¹¹

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί στοιχείο ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των λιμένων

Η σχέση ποιότητας – ανταγωνιστικότητας έχει αξιολογηθεί στα πλαίσια ερευνών που αφορούσαν στα κριτήρια επιλογής λιμένων από τους χρήστες. Σε έρευνα των Song και Yeo, για τους παράγοντες που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα στα Κινέζικα λιμάνια, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αναφέρεται ως βασικός συντελεστής ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των λιμένων.¹² Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι *«όσο υψηλότερη είναι η συνολική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (././ σε όρους ταχύτητας εξυπηρέτησης των χρηστών και αξιοπιστίας) προς τους χρήστες, τόσο υψηλή είναι και η ανταγωνιστικότητα του λιμένα»*. Σημειώνεται επίσης ότι η προβολή της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί μεταξύ άλλων παραγόντων σημαντικό μέσο προσέλκυσης φορτίων για τους σύγχρονους

¹⁰ Ecoports Foundation. Port Environmental Review System (PERS): A methodology for implementing the recommendations of the ESPO Environmental Review. Amsterdam, Netherlands;2003

¹¹ Πρωτονοτάριος Ν. Ο Κώδικας ISPS στα Ελληνικά & Αγγλικά. Πειραιάς; 2003

¹² Song DW, Yeo KT. A Competitive Analysis of Chinese Container Ports Using the Analytic Hierarchy Process Maritime Economics and Logistics. 2004; 6: 34 -52

λιμένες.¹³ Ανάλογες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί εμφανίζουν παρόμοια αποτελέσματα, αναδεικνύοντας τα στοιχεία που συνδέονται με την ποιότητα, ως κυρίαρχα για την ανταγωνιστικότητα των λιμένων και για την επίτευξη των στόχων τους.¹⁴

Η θέση ότι η «ποιότητα» του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών του υπηρεσιών αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της λιμενικής ανταγωνιστικότητας¹⁵ ενισχύεται από το γεγονός ότι η λιμενική βιομηχανία υφίσταται σήμερα σημαντικές αλλαγές. Αυτές οι αλλαγές είναι το αποτέλεσμα πιέσεων που δημιουργεί ο συνεχής αυξανόμενος ανταγωνισμός τόσο μεταξύ των λιμένων όσο και μεταξύ των διαφορετικών αλυσίδων μεταφοράς που εξυπηρετούν τις ίδιες αγορές καθώς και της απαίτησης για μείωση του κόστους των διαδικασιών logistics.

Η ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών και η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας των λιμένων μετέβαλλαν τα χαρακτηριστικά της λιμενικής αγοράς, και περιόρισαν τη δυνατότητα των λιμένων να εξυπηρετούν μονοπωλιακά συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Συγκεκριμένα καταργήθηκε η έννοια της αποκλειστικής «ενδοχώρας» μέσω της ανάπτυξης των λιμένων και των λοιπών μέσων μεταφοράς και με την επικράτηση του ανταγωνισμού στη βάση του ολικού door to door κόστους. Στο σύγχρονο περιβάλλον, οι λιμένες μπορούν να απευθύνονται σε νέες αγορές, ενώ ταυτόχρονα δέχονται πιέσεις από νέους παραγωγούς σε αυτές τις αγορές που παραδοσιακά εξυπηρετούσαν. Τα χαρακτηριστικά αυτά του ανταγωνισμού είναι περισσότερο έντονα στην εξυπηρέτηση των φορτίων που προορίζονται για μεταφόρτωση (transshipment).

Αυτό το γεγονός, σε συνδυασμό με την αλλαγή του συστήματος παραγωγής και τον μετασχηματισμό της λιμενικής αγοράς, είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της διαπραγματευτικής ισχύος των χρηστών, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν μεταξύ περισσότερων εναλλακτικών λύσεων σε σχέση με το πρόσφατο παρελθόν. Ο

¹³ Cahoon S. Marketing communications for seaports: a matter of survival and growth. 2007; 34/2: 151 - 168

¹⁴ Beresford AK, Gardner BM, Pettit SJ, Naniopoulos A, Wooldridge CF. The UNCTAD and WORKPORT models of port development: evolution or revolution? Maritime Policy and Management 2004; 31: 93-107

Lirn TC, Thanopoulou HA, Beynon MJ, Beresford AKC. An application of AHP on Transshipment Port Selection: A global perspective. Maritime economics and logistics 2004; 6:70 – 91

Veldman S, Buckman E. A model on container port competition: An application for the West European container hub ports. Maritime Economics and Logistics 2003; 5:3-22

Timari P, Itoh H, Masayuki D. Shipper's port and carrier selection behavior in China: A discrete choice analysis. Maritime Economics and Logistics 2003; 5:23-39

¹⁵ Παρδάλη Α. Οικονομική & Πολιτική των Λιμένων. Αθήνα: Σταμούλης; 2007

μετασχηματισμός της λιμενικής αγοράς συνδέεται με την οριζόντια ολοκλήρωση μεταφορικών εταιρειών και τη δημιουργία megacarrriers που συγκεντρώνουν σημαντική διαπραγματευτική ισχύ. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η ελαστικότητα της ζήτησης στη λιμενική αγορά¹⁶ και οι χρήστες πιέζουν τους λιμένες προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές.

Ταυτόχρονα, στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται και ιδιαίτερα σε ότι αφορά στο χώρο της διακίνησης μοναδοποιημένων φορτίων, οι εξελίξεις οδηγούν σε ολιγοπωλιακές καταστάσεις, με τη συγκέντρωση της διαχείρισης και λειτουργίας των container terminals στα χέρια μικρού αριθμού εταιριών.¹⁷ Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται ακόμη περισσότερο η ανάγκη για παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας αφού ο ανταγωνισμός πραγματοποιείται πλέον μεταξύ μεγάλων ομίλων διαχείρισης λιμένων που έχουν τη δυνατότητα εφαρμογής διαδικασιών προηγμένης οργάνωσης και υψηλής τεχνολογίας, στοιχείο που ενισχύει την ικανότητα των λιμένων για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Οι σύγχρονοι λιμένες πλέον δεν στοχεύουν μόνο στην προσέλκυση φορτίων εκμεταλλευόμενοι απλά και μόνο τη γεωγραφική τους θέση. Τα κριτήρια επιλογής λιμένα από τους χρήστες έχουν να κάνουν με το κατά πόσο οι λιμένες αποτελούν υποσυστήματα εκείνων των αλυσίδων logistics που μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας.¹⁸

Επιπλέον, στη σύγχρονη πραγματικότητα που έχει διαμορφωθεί είναι αναγκαία η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών από τους λιμένες εξαιτίας του ανταγωνισμού που υφίστανται από εναλλακτικά μεταφορικά συστήματα κυρίως στην Ευρώπη και στη Βόρεια Αμερική.¹⁹

Στο χώρο των επιβατικών μεταφορών, τις τελευταίες δεκαετίες, οι θαλάσσιες μεταφορές και κατ' επέκταση οι επιβατικοί σταθμοί, αντιμετωπίζουν τον αυξημένο ανταγωνισμό που προέχεται από τα άλλα μέσα μεταφοράς και ιδιαίτερα τις αερομεταφορές, που προσφέρουν ταχύτητα μετακίνησης σε αναλόγως χαμηλές τιμές.²⁰ Η νέα κατάσταση που δημιουργείται επιβάλλει την αναβάθμιση των

¹⁶Suykens F, Voorde VD. A quarter of a century of port management in Europe: objectives and tools. *Maritime Policy and Management*. 1998; 25/3:251 – 261

¹⁷Notteboom, E.T. Container Shipping and Ports: An Overview. *Review of Network Economics* 2004; 3/2:86-106

¹⁸Notteboom TE, Winkelmann W. Reassessing public sector involvement in European Seaports. *International Journal of Maritime Economics* 2001; 3/2:242-259

¹⁹Marlow PB, Paixao AC. Agility: a key enabler in port competition; *Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference*; 2001 July 18 – 20; Hong Kong

²⁰Pantouvakis A. Port – Service Quality Dimensions and Passenger Profiles: An exploratory examination and analysis. *Maritime Economics and Logistics* 2006; 8:402 – 418

παρεχόμενων υπηρεσιών και από τους επιβατικούς λιμένες. Ταυτόχρονα, τόσο στο χώρο των επιβατικών μεταφορών όσο και της κρουαζιεροπλοίας, αυξάνεται η συγκέντρωση του στόλου, σε διεθνές και περιφερειακό επίπεδο, σε μικρό αριθμό εταιριών.²¹ Με αυτό τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα στις ναυτιλιακές εταιρείες να επιβάλλουν ευκολότερα τους όρους τους στους λιμένες για την παροχή υπηρεσιών που θα πληρούν ποιοτικές προδιαγραφές οι οποίες θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους (././ εξυπηρέτηση σε συγκεκριμένο χρόνο), οξύνοντας με αυτόν τον τρόπο τον διαλιμενικό ανταγωνισμό.

Η ικανοποίηση λοιπόν του πελάτη- χρήστη, με την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, φαίνεται να αποτελεί κεντρικό στόχο των διοικήσεων των λιμένων. Η άμεση συνεργασία με τους χρήστες, η ανταλλαγή πληροφοριών κατά συστηματικό τρόπο και η μετατροπή των απαιτήσεων των χρηστών σε προδιαγραφές υπηρεσιών, αποτελούν πραγματική πρόκληση για τους σύγχρονους λιμένες. Οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας στους λιμένες με τη χρήση συστημάτων EDI (Electronic Data Interchange) διευκολύνουν σήμερα την συνεργασία παραγωγών και χρηστών στους λιμένες. Σημαντική εξέλιξη αποτελεί επίσης η δημιουργία ειδικών τερματικών σταθμών για τους μεγάλους πελάτες, οι οποίοι ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες απαιτήσεις αυτών των πελατών.²²

Η σημασία της ποιότητας των παρεχόμενων λιμενικών υπηρεσιών δημιουργεί την ανάγκη διερεύνησης των δυνατοτήτων αξιοποίησης της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων.

Η σημασία της ασφαλούς λειτουργίας των λιμένων έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια

Οι σύγχρονοι λιμένες, εκτός από την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους, καλούνται να επιτύχουν ευρύτερους στόχους ποιότητας που συνδέονται με την οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα των περιφερειών που εξυπηρετούν και ιδιαίτερα των περιοχών που εδρεύουν. Η επίδραση της λιμενικής λειτουργίας στην ευρύτερη περιοχή με την οποία γειτνιάζουν οι λιμένες καθώς και οι επιπτώσεις της σε

²¹ Wild P, Dearing J. Development of and prospects for cruising in Europe. Maritime Policy and Management, 2000; 27/ 4:315 -313

²² Heaver T, Meersman H, Moglia F, Van De Voorde E. Do mergers and alliances influence European shipping and port competition? Maritime policy and management 2000; 27:363 – 373

όλους τους άμεσα εμπλεκόμενους φορείς (././ εργαζόμενους, χρήστες) αποτελεί στοιχείο που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τους φορείς διοίκησης των λιμένων. Το στοιχείο αυτό αυξάνει μεταξύ άλλων την υποχρέωση των φορέων διοίκησης των λιμένων να διαμορφώσουν εκείνες τις συνθήκες που θα διασφαλίζουν την ασφαλή λειτουργία τους.

Η ασφαλής λειτουργία των λιμένων (με την έννοια του safety) αναφέρεται σε τρεις διαφορετικές παραμέτρους: (α) την διασφάλιση της υγείας των ανθρώπων που εμπλέκονται με την λιμενική λειτουργία και την πρόληψη ατυχημάτων (β) την προστασία των υλικών αντικειμένων από φθορές, ζημιές κλπ και (γ) την προστασία του περιβάλλοντος και τη μείωση των επιβαρύνσεων που προκαλεί σε αυτό η λιμενική λειτουργία.

Χαρακτηριστικά της αύξησης των απαιτήσεων για ασφαλή λειτουργία των λιμένων και μείωση των περιβαλλοντικών επιβαρύνσεων είναι τα αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας που διενήργησε ο ESPO.²³ Στην έρευνα του ο ESPO προκειμένου να αξιολογήσει τις πολιτικές των λιμένων σε ζητήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης εξέτασε τις πρακτικές διοίκησης 129 Ευρωπαϊκών λιμένων. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι μεταξύ των ετών 1996 και 2004 έχουν αυξηθεί σημαντικά οι ενέργειες από την πλευρά των λιμένων προς την κατεύθυνση της λήψης μέτρων περιβαλλοντικής διαχείρισης. Συγκεκριμένα, η προαναφερθείσα έρευνα έδειξε ότι το 86% των λιμένων έχει υιοθετήσει και ακολουθεί μία περιβαλλοντική πολιτική, το 56% τη δημοσιοποιεί, το 49% σκοπεύει να βελτιώσει τις περιβαλλοντικές προδιαγραφές της λειτουργίας του λιμένα, λαμβάνοντας επιπρόσθετα μέτρα σε σχέση με αυτά που προβλέπει η νομοθεσία και το 69% προωθεί την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των χρηστών. Επιπλέον, σημειώνεται σημαντική πρόοδος η οποία σχετίζεται: (α) με την εμπλοκή του προσωπικού σε πρακτικές περιβαλλοντικής διοίκησης (67% των λιμένων απασχολούν προσωπικό στον τομέα της περιβαλλοντικής προστασίας ενώ στο 24% των λιμένων υπάρχει θέση υπεύθυνου διοικητικού στελέχους στον τομέα του περιβάλλοντος), (β) με την αξιολόγηση των περιβαλλοντικών συνθηκών στους λιμένες (το 65% των λιμένων εκπονεί μελέτες παρακολούθησης και αξιολόγησης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων της λιμενικής λειτουργίας ενώ το 48% έχει καθορίσει συγκεκριμένους περιβαλλοντικούς δείκτες).

²³ European Seaports Organization [Online]. 2005 May 17 [cited 2005 May 21] Available from: URL:<http://www.espo.be>

Παρ' όλα αυτά, η εφαρμογή διεθνώς αναγνωρισμένων συστημάτων περιβαλλοντικής διοίκησης όπως του ISO 14001 είναι σχετικά περιορισμένη και δεν υιοθετείται από τη μεγάλη πλειοψηφία των λιμένων. Συγκεκριμένα σύμφωνα με έρευνα του Port Performance Research Network που πραγματοποιήθηκε σε 42 λιμένες από 9 χώρες, μόλις το 44% των λιμένων εφαρμόζε κάποιο σύστημα ποιότητας που αναφέρεται σε περιβαλλοντική διαχείριση.²⁴ Αντίστοιχα χαμηλά είναι και τα ποσοστά της πρωτογενούς έρευνας που παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 3 (βλέπε [κεφάλαιο 3](#)). Σε μια εποχή που η περιβαλλοντική διαχείριση στους λιμένες αποτελεί ζητούμενο, η περιορισμένη εφαρμογή περιβαλλοντικών προτύπων ποιότητας χρήζει διερεύνησης.

Η περιορισμένη επιστημονική έρευνα για την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες

Τέλος σε επίπεδο επιστημονικής έρευνας και δημοσιεύσεων, η ποιότητα των λιμενικών υπηρεσιών αναφέρεται ως αναγκαιότητα για την επιτυχημένη λειτουργία των λιμένων. Ωστόσο, η διερεύνηση των σχετικών δημοσιεύσεων οδηγεί στη διαπίστωση ότι οι αναφορές αυτές, πλην ελάχιστων εξαιρέσεων, δεν συνοδεύονται από μία ολοκληρωμένη πρόταση για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να γίνει δυνατή η παροχή λιμενικών υπηρεσιών που θα πληρούν συγκεκριμένες ποιοτικές προδιαγραφές.

Στις εξαιρέσεις αυτές υπάγονται επιστημονικές εργασίες οι οποίες διερευνούν τις διαστάσεις της ποιότητας στο χώρο των λιμένων επιχειρώντας να προσδιορίσουν το περιεχόμενο της.²⁵ Η ανάγκη για την επιδίωξη της ποιότητας με τρόπο συστηματικό και μέσω συγκεκριμένων μεθόδων διοίκησης (συστήματα διοίκησης ποιότητας, έλεγχος ποιότητας, διοίκηση ολικής ποιότητας) διατυπώνονται συνήθως ως απλή αναφορά.²⁶ Στην εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας και ολοκληρωμένων προσεγγίσεων διοίκησης ποιότητας σε λιμένες αναφέρονται ουσιαστικά δύο

²⁴ Brooks, op.cit.

²⁵ Ugboma U, Oguede I, Ugboma O, Nnadi K. Service quality and satisfaction measurements in Nigerian ports: an exploration. *Maritime Policy and Management*. 2007; 34/4:331 – 346
Myung – Shin H. A comparison of service quality at major container ports: implications for Korean ports. *Journal of Transport Geography* 2003; 11/2: 131 – 137
Ugboma C, Ide C, Ogwude I. Service quality measurements in ports of a developing economy: Nigeria ports survey. *Managing Service Quality* 2004; 14: 487-495
Pantouvakis, op.cit.

²⁶ Paixao AC, Marlow PB. Fourth generation ports – a question of agility? *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 2003; 33/4:355-376
Ugboma, (ibid)

επιστημονικές εργασίες, πέραν των ανακοινώσεων σε συνέδρια που προέκυψαν ως αποτέλεσμα της παρούσας διερεύνησης. Για τις εργασίες αυτές που προέρχονται από τους Lopez και Poole και από την UNCTAD γίνεται αναλυτική αναφορά στο τρίτο κεφάλαιο της διατριβής.²⁷

Καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής έγινε συστηματική παρακολούθηση των επιστημονικών περιοδικών που αναφέρονται στους χώρους της διοίκησης ποιότητας και των λιμένων προκειμένου να αξιοποιηθούν σχετικές με το αντικείμενο της διατριβής εργασίες.

Πίνακας Α. Εισαγωγή Επιστημονικές εργασίες με κύριο θέμα την ποιότητα στους λιμένες

Τίτλος περιοδικού	Αριθμός εργασιών
Maritime Policy and Management	1
Maritime Economics and Logistics	1
Supply Chain Management	1
Managing Service Quality	1
Journal of Transport Geography	1

Τα αποτελέσματα από την διερεύνηση των επιστημονικών περιοδικών για την αναζήτηση εργασιών που είχαν ως κύριο θέμα την ποιότητα των υπηρεσιών και τη διοίκηση ποιότητας στο χώρο των λιμένων παρουσιάζονται στον πίνακα Α.

Επίσης έχουν διερευνηθεί συστηματικά τα επιστημονικά περιοδικά Transport Reviews, The TQM Magazine, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, International Journal of Quality and Reliability Management, Marine Policy, TQM and business excellence, Research in transportation Economics, Transport Policy, Transportation Research, European Journal of Transport and Infrastructure Research στα οποία δεν βρέθηκαν αναφορές με κύριο θέμα την ποιότητα στους λιμένες. Επίσης μέσω του Heal – Link και βιβλιογραφικών μηχανών αναζήτησης διερευνήθηκαν και άλλα σχετικά περιοδικά.

Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι αρκετά τα άρθρα που αναφέρονται στην ποιότητα σε παρεμφερείς κλάδους όπως είναι οι διαδικασίες logistics, η ναυτιλία, τα αεροδρόμια

²⁷ Lopez RC, Poole N. Quality assurance in the maritime port logistics chain: the case of Valencia, Spain. Supply chain management 1998; 3:33 – 44
UNCTAD. Quality Management: The Port of Nantes/ Saint – Nazaire experience, UNCTAD, NEW YORK and GENEVA; 1998

τα οποία παρέχουν αξιόλογη πληροφόρηση σε σχέση με το αντικείμενο της διατριβής. Ωστόσο η διερεύνηση που επιχειρήθηκε απέδειξε ότι η επιστημονική έρευνα στον τομέα της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων βρίσκεται ακόμη σε εμβρυακό στάδιο.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι, οι όποιες αναφορές έχουν γίνει μέχρι σήμερα αφορούν στις εμπορευματικές μεταφορές. Αναφέρεται ακόμη ότι, για το χώρο των επιβατικών μεταφορών οι σχετικές μελέτες είναι ελάχιστες.²⁸ Είναι χαρακτηριστικό ότι την τελευταία δεκαετία στο σύνολο των κύριων επιστημονικών περιοδικών που αναφέρονται στη ναυτιλία και στους λιμένες, έχει δημοσιευτεί μόλις μία επιστημονική εργασία που αφορά στους επιβατικούς λιμένες και ειδικότερα στους σταθμούς υποδοχής κρουαζιεροπλοίων.²⁹

Η περιορισμένη επιστημονική έρευνα σχετικά με την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες αποτελεί κίνητρο για την διεξαγωγή έρευνας στο συγκεκριμένο αντικείμενο και ταυτόχρονα τεκμηριώνει την ανάγκη εκπόνησης της διδακτορικής διατριβής.

Μεθοδολογία προσέγγισης του ερευνητικού αντικειμένου

Στην παρούσα παράγραφο περιγράφεται το γενικό μεθοδολογικό πλαίσιο που χρησιμοποιείται στη διδακτορική διατριβή για την προσέγγιση των ερευνητικών ερωτημάτων. Επειδή η διατριβή περιλαμβάνει περισσότερους από έναν τύπους έρευνας (πρωτογενής και δευτερογενής για το σχηματισμό υποθέσεων και στη συνέχεια μελέτη περίπτωσης) οι επιμέρους μεθοδολογίες που ακολουθήθηκαν παρουσιάζονται στις αντίστοιχες παραγράφους.

Η έννοια της μεθοδολογίας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουμε προβλήματα και ζητούμε απαντήσεις σε ερωτήματα.³⁰ Για την προσέγγιση των ερευνητικών ερωτημάτων έχουν αναπτυχθεί διαφορετικά και διακριτά ρεύματα

²⁸ Pantouvakis, op.cit.

Baird A. An investigation into the suitability of an enclosed seaport for cruise ships: the case of Leith. *Maritime Policy and Management*. 1997; 24/1:31-43

²⁹ Pallis AA, Langen PW, Vitsounis TK. A Port Research Review: Themes, Approaches, Findings and new Research Questions. Paper to be presented at the 11th World Conference on Transport Research; 2007 June; Berkley, USA

³⁰ Taylor SJ, Bogdan R. Introduction to qualitative research methods. The search for meanings. New York: John Wiley & Sons; 1984

σκέψης στις κοινωνικές επιστήμες.³¹ Στη σχετική με την ερευνητική μεθοδολογία βιβλιογραφία αναφέρεται σαφώς ότι τα όρια μεταξύ των διαφορετικών προσεγγίσεων δεν είναι αυστηρώς καθορισμένα. Συνεπώς, η μεθοδολογία που θα επιλέξει να ακολουθήσει ένας ερευνητής είναι δυνατό να περιέχει στοιχεία από διαφορετικές κατηγορίες ερευνητικών προσεγγίσεων.

Οι άμεσοι στόχοι της έρευνας, δηλ. η διερεύνηση, η περιγραφή, η πρόβλεψη, η επεξήγηση και η ενέργεια (δράση), αποτελούν το πλαίσιο στρατηγικής για τη διαμόρφωση των ερωτήσεων και των αναμενόμενων απαντήσεων.³² Στην παρούσα εργασία, η ερευνητική μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί προσιδιάζει με τα χαρακτηριστικά της «διερευνητικής» (exploratory) ενώ περιέχει και στοιχεία «επεξηγηματικής» (explanatory) έρευνας. Οι «διερευνητικές» έρευνες αναφέρονται σε μια θεματική περιοχή η οποία δεν είναι επαρκώς ανεπτυγμένη και αποσκοπούν στο να μετατρέψουν μία απροσδιόριστη προβληματική σε μια προσδιορισμένη κατάσταση που θα εδραιώνει την επιστημονική διαδικασία με μεγαλύτερη σαφήνεια.³³ Οι «επεξηγηματικές» έρευνες αποσκοπούν στην ανάδειξη σχέσεων μεταξύ γεγονότων (φαινομένων) καθώς και την ανάδειξη της σημασίας αυτών των σχέσεων.³⁴

Η ουσιαστική απουσία επιστημονικής έρευνας σχετικά με την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων καθώς και η περιορισμένη διάδοση της στη λιμενική βιομηχανία απαιτούν τον προσδιορισμό των αιτιών για την περιορισμένη εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας και των δυνατοτήτων για την αξιοποίηση της προς όφελος των λιμένων. Κατ' αυτή την έννοια και σύμφωνα με τους ορισμούς που διατυπώθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο η παρούσα έρευνα κατατάσσεται στην κατηγορία των «διερευνητικών» ερευνών.

Στο πλαίσιο της «διερευνητικής» έρευνας εξετάζονται: (α) τα χαρακτηριστικά της λιμενικής βιομηχανίας που αποτελείται από διαφορετικούς τύπους λιμένων και παραγωγικές μονάδες που διαφέρουν ως προς τα οργανωτικά / διοικητικά τους χαρακτηριστικά σε σχέση με την απαίτηση για την παροχή υπηρεσιών ποιότητας, (β)

³¹ Hopper T, Powell A. Making sense of research into the organizational and social aspects of management accounting: A review of its underlying assumptions. *Journal of Management Studies* 1985; 22: 429-465

Chua WF. Radical Developments in Accounting Thought. *The Accounting Review* 1986;. 601 – 632

³² Dane FC. *Research Methods*. Pacific Grove, California: Brooks/ Cole Publishing Company; 1990

³³ Φίλιας Β. *Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνικών ερευνών*. Αθήνα: Gutenberg; 1996

³⁴ Marshall C, Rossman GB. *Designing qualitative research*. California: Sage Publications; 1999
Dane, op.cit.

η διοίκηση ποιότητας και ειδικότερα τα διαφορετικά συστήματα ποιότητας σε σχέση με τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της λιμενικής βιομηχανίας, και, (γ) η εμπειρία που καταγράφεται μέχρι σήμερα από την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας σε λιμένες.

Η «διερευνητική» έρευνα καταλήγει σε συγκεκριμένες προτάσεις / ερευνητικές υποθέσεις για: (α) τις αιτίες της περιορισμένης εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες (β) την αξιοποίηση της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων με τη διατύπωση μίας συγκεκριμένης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας για τη λιμενική βιομηχανία.

Η αξιολόγηση της σχέσης των χαρακτηριστικών των λιμένων με: (α) τα διαφορετικά συστήματα διοίκησης ποιότητας και (β) τα χαρακτηριστικά της προσέγγισης που προτείνεται για την αξιοποίηση της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες οδήγησε στην επόμενη φάση στην πραγματοποίηση και της «επεξηγηματικής» έρευνας. Κατά συνέπεια, η έρευνα είναι «διερευνητική» με στοιχεία «επεξηγηματικής» και καταλήγει σε συγκεκριμένες προτάσεις που αποτελούν απαντήσεις στα δύο βασικά ερευνητικά ερωτήματα.

Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Οι δύο κύριες μέθοδοι συλλογής στοιχείων αναφέρονται τόσο στην «ποιοτική» όσο και στην «ποσοτική» έρευνα. Η ποσοτική έρευνα δίνει έμφαση στη μέτρηση και στην ανάλυση αιτιολογικών σχέσεων μεταξύ μεταβλητών³⁵ ενώ η ποιοτική έρευνα επικεντρώνεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των φαινομένων.³⁶ Η μεθοδολογία που ακολουθείται στην διδακτορική διατριβή βασίζεται στην διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας. Το ερευνητικό αντικείμενο αναφέρεται στη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των χαρακτηριστικών της λιμενικής βιομηχανίας και των απαιτήσεων των συστημάτων διοίκησης ποιότητας προχωρώντας στην ανάλυση των διαδικασιών που καθορίζουν αυτή τη σχέση. Γι' αυτού του είδους τη διερεύνηση δεν προσφέρεται η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας.³⁷

³⁵ Denzin NK, Lincoln YS. Handbook of qualitative research. Second Edition. London: Sage Publications; 2000

³⁶ Denzin, Lincoln, ibid

Merriam SB. Case Study Research in Education: A Qualitative Approach. San Francisco: Jossey-Bass; 1988

³⁷ Denzin, Lincoln, ibid.

Σημειώνεται ότι, στην παρούσα εργασία χρησιμοποιούνται μέθοδοι συλλογής ερευνητικών δεδομένων των διερευνητικών ερευνών, δηλαδή: (α) η ανακεφαλαίωση της σχετικής με το ερευνητικό αντικείμενο εμπειρίας μέσω της δευτερογενούς έρευνας, και, (β) η πραγματοποίηση μελέτης περίπτωσης με τη λήψη γνώμης των εμπειρογνομώνων.³⁸ Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιείται σε δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση χρησιμοποιείται η παραγωγική μέθοδος (induction) με τη διατύπωση ειδικών συμπερασμάτων για το χώρο των λιμένων μέσα από τη γενική βιβλιογραφική επισκόπηση. Στη δεύτερη φάση η έρευνα στηρίζεται στην επαγωγική μέθοδο (deduction) αφού μέσα από τη μελέτη περίπτωσης επιχειρείται να αξιολογηθούν τα συμπεράσματα της πρώτης φάσης τα οποία έχουν γενικότερη ισχύ. Στο σχήμα 02 παρουσιάζεται διάγραμμα ροής των εργασιών της διατριβής. Πιο συγκεκριμένα, οι δύο φάσεις διεξαγωγής της έρευνας παρουσιάζονται στις επόμενες παραγράφους:

(Α) Πρώτη φάση – Ανακεφαλαίωση της σχετικής εμπειρίας και διατύπωση των ενδιάμεσων συμπερασμάτων

Χαρακτηριστικό στοιχείο των διερευνητικών ερευνών και κατά συνέπεια και της παρούσας έρευνας είναι η αδυναμία σχηματισμού υποθέσεων σε αρχικό στάδιο που θα μπορούσαν να αποτελέσουν απαντήσεις στα βασικά ερευνητικά ερωτήματα. Όταν δεν υπάρχει προηγούμενη ερευνητική εμπειρία για την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες δεν είναι δυνατή η διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων κατά τα πρώτα στάδια της διατριβής. Για το λόγο αυτό απαιτείται σε πρώτη φάση η διερεύνηση:

- (α) εκείνων των χαρακτηριστικών των λιμένων που επηρεάζουν τη δυνατότητά τους να υιοθετήσουν συστήματα διοίκησης ποιότητας,
- (β) των απαιτήσεων εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας και της χρησιμότητας που συνεπάγεται αυτή η εφαρμογή για τους λιμένες, και
- (γ) της εμπειρίας από την εφαρμογή αυτών των συστημάτων σε λιμένες

Στην παρούσα διατριβή αυτή η διερεύνηση πραγματοποιείται στα πρώτα τρία κεφάλαια της διατριβής με τη διεξαγωγή πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας. Η συσχέτιση των αποτελεσμάτων της έρευνας οδηγεί στη διατύπωση των ενδιάμεσων συμπερασμάτων που λειτουργούν ως ερευνητικές υποθέσεις και αποτελούν

³⁸ Φίλιας, op.cit.

απαντήσεις στα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα. Οι ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα παρουσιάζονται στο τέταρτο κεφάλαιο της διατριβής ενώ οι ερευνητικές που αναφέρονται στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα στο πέμπτο κεφάλαιο.

(B) Δεύτερη φάση – Μελέτη περίπτωσης

Στη δεύτερη φάση της διατριβής επιχειρείται η απάντηση των δύο ερευνητικών ερωτημάτων μέσω του ελέγχου των ερευνητικών υποθέσεων που διατυπώνονται στα κεφάλαια τέσσερα και πέντε.

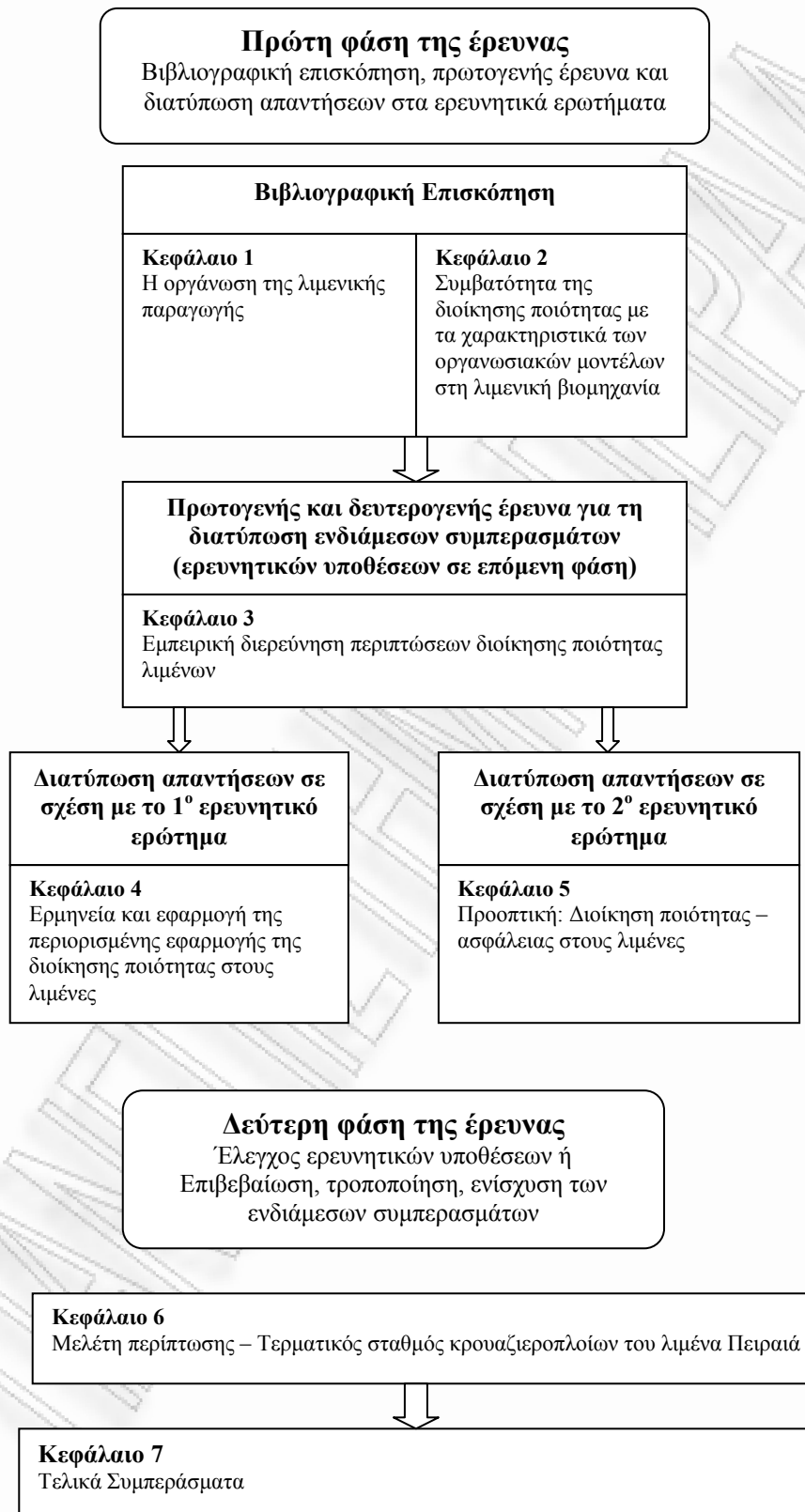
Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων μέσω του ελέγχου των ερευνητικών υποθέσεων επελέγη η διενέργεια μελέτης περίπτωσης. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η παρούσα έρευνα είναι διερευνητική με στοιχεία επεξηγηματικής, ενώ τα ερωτήματα που καλείται να απαντήσει, με τον τρόπο που τέθηκαν σε αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο, αναφέρονται στο *πως* και στο *γιατί*. Η μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιείται στη διεξαγωγή της διερευνητικής και της επεξηγηματικής έρευνας,³⁹ ενώ κρίνεται από τις πλέον ενδεδειγμένες μεθόδους για την απάντηση ερωτημάτων που αφορούν στο *πως* και στο *γιατί*.⁴⁰

Η μελέτη περίπτωσης (case study) που πραγματοποιήθηκε στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά αποσκοπεί στην ενίσχυση, συμπλήρωση ή τροποποίηση των ενδιάμεσων συμπερασμάτων / ερευνητικών υποθέσεων. Η κύρια μέθοδος συλλογής δεδομένων για την εκπόνηση της μελέτης περίπτωσης είναι η πρωτογενής έρευνα με τη λήψη γνώμης εμπειρογνομόνων, μέσω της διενέργειας προσωπικών συνεντεύξεων σε στελέχη φορέων που εμπλέκονται στη λειτουργία του σταθμού. Η μεθοδολογία διεξαγωγής της πρωτογενούς έρευνας παρατίθεται αναλυτικά στην παράγραφο 6.3 (βλέπε [παράγραφο 6.3.1](#))

³⁹ Applying case study methods [Online] 2006 Jun 15 [cited 2006 Jun 20] Available from: [URL: http://www.unitedwaytoronto.com/PEOD/Toolkit/Toolkit_Chapter10.pdf](http://www.unitedwaytoronto.com/PEOD/Toolkit/Toolkit_Chapter10.pdf)

⁴⁰ Yin RK. Case study research. Design and methods. Third edition. California USA: Sage Publications; 2002

Σχήμα 02 Διάγραμμα ροής εργασιών διδακτορικής διατριβής



Εγκυρότητα της έρευνας

Στο σκέλος της δευτερογενούς έρευνας και της ανάλυσης των σχετικών δεδομένων, η επάρκεια διασφαλίζεται από την ευρύτητα των βιβλιογραφικών αναφορών και των λοιπών δευτερογενών πηγών που χρησιμοποιούνται. Σημειώνεται ακόμη ότι, για την ενίσχυση της αξιοπιστίας της έρευνας, πραγματοποιήθηκε εμπειρική πρωτογενής έρευνα σε διεθνείς λιμένες που λειτουργεί συμπληρωματικά και ενισχυτικά ως προς τη δευτερογενή έρευνα.

Στη έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε διεθνείς λιμένες και στη μελέτη περίπτωσης στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά, η εγκυρότητα (validity) διασφαλίζεται με μέθοδο της αξιοπιστίας (reliability) μέσω της τήρησης πρωτοκόλλου.⁴¹ Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο θα πρέπει να τηρηθούν όλα εκείνα τα δεδομένα που θα δώσουν τη δυνατότητα επανάληψης της έρευνας στο μέλλον, προκειμένου να επαληθευτούν τα τελικά συμπεράσματα. Με αυτόν τον τρόπο επιδιώκεται να διασφαλιστεί ότι, εάν ένας ερευνητής ακολουθήσει επακριβώς τα βήματα του προγενέστερου ερευνητή για την διεξαγωγή της έρευνας θα καταλήξει στα ίδια συμπεράσματα.

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι αρκετά διαδεδομένη και δεν παρουσιάζει τα γενικά και τα ειδικά (σε σχέση με την παρούσα έρευνα) προβλήματα που εμφανίζουν άλλες μέθοδοι.⁴² Συγκεκριμένα:

(α) Η μέθοδος της δομικής αξιοπιστίας (construct validity) εμφανίζει προβλήματα κατά τη χρησιμοποίησή της στις μελέτες περίπτωσης γιατί παρουσιάζει εξαιρετικές δυσκολίες που αφορούν στη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης καθώς και στη χρήση υποκειμενικών κριτηρίων συλλογής δεδομένων.

(β) Η μέθοδος της εσωτερικής αξιοπιστίας (internal validity) χρησιμοποιείται κυρίως στις πειραματικές έρευνες και εφαρμόζεται στις μελέτες περίπτωσης σπάνια και μόνο στην περίπτωση των επεξηγηματικών ερευνών και όχι των διερευνητικών

(γ) Η μέθοδος της εξωτερικής αξιοπιστίας (external validity) χρησιμοποιείται κυρίως στις περιπτώσεις που επιδιώκεται η αξιολόγηση της δυνατότητας γενίκευσης των αποτελεσμάτων μίας μελέτης περίπτωσης κατά τρόπο που να προκύπτει γενική θεωρία. Αντίθετα, στην παρούσα έρευνα επιχειρείται ο έλεγχος, η συμπλήρωση ή η τροποποίηση των θεωρητικών αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την πρώτη φάση της έρευνας.

⁴¹ Yin, op.cit.

⁴² Yin, ibid

Για όλους τους παραπάνω λόγους η μέθοδος της αξιοπιστίας (reliability) αξιολογείται ως η πλέον κατάλληλη για τον έλεγχο των ερευνητικών διαδικασιών και αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας.

Το πρωτόκολλο της έρευνας σε διεθνείς λιμένες παρατίθεται στο παράρτημα Ι της διατριβής ενώ το πρωτόκολλο της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά στο παράρτημα V. Αναφορικά με την πρωτογενή έρευνα στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά, σημειώνεται ότι κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων έγιναν ερωτήσεις στους συμμετέχοντες που σκοπό είχαν μεταξύ άλλων τον έλεγχο της εγκυρότητας των απαντήσεων που δόθηκαν σε προηγούμενες ερωτήσεις.

Η Δομή της διατριβής

Η δομή της έρευνας σχετίζεται άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα και προκύπτει από την ανάλυσή τους. Η παρούσα διατριβή δομείται σε 8 κεφάλαια τα οποία αναπτύσσονται ως ακολούθως:

Το εισαγωγικό κεφάλαιο αναφέρεται στο ερευνητικό αντικείμενο και στην τεκμηρίωση της ανάγκης για έρευνα στο συγκεκριμένο πεδίο καθώς και στη μεθοδολογία που ακολουθείται για την προσέγγιση των ερευνητικών ερωτημάτων.

Στα κεφάλαια από 1 έως και 3 επιχειρείται η ανάλυση του περιεχομένου των ερωτημάτων μέσω δευτερογενούς και πρωτογενούς έρευνας. Ειδικότερα επιχειρείται:

(α) η καταγραφή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των λιμένων και η ανάδειξη της ύπαρξης διαφορετικών τύπων λιμένων και φορέων που δραστηριοποιούνται στο πλαίσιο τους. Η καταγραφή αυτή χρησιμοποιείται σε επόμενη φάση της έρευνας για την ανάδειξη των ιδιαίτερων αναγκών και δυνατοτήτων διαφορετικών τύπων λιμένων και φορέων ως προς την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας (κεφάλαιο 1),

(β) η καταγραφή των χαρακτηριστικών και απαιτήσεων των διαφορετικών συστημάτων διοίκησης ποιότητας και η αξιολόγηση της δυνατότητας και χρησιμότητας εφαρμογής τους σε λιμένες και φορείς που δραστηριοποιούνται στα πλαίσια τους (κεφάλαιο 2), και,

(γ) η καταγραφή της διεθνούς εμπειρίας από την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας καθώς και ολοκληρωμένων προσεγγίσεων διοίκησης ποιότητας σε λιμένες (κεφάλαιο 3).

Το τέταρτο και το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνουν την ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν στα κεφάλαια 1 έως και 3 και την διατύπωση προτάσεων που αποτελούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα. Συγκεκριμένα στα κεφάλαια αυτά επιχειρείται:

(α) η διατύπωση προτάσεων σχετικά με τις αιτίες που έχουν οδηγήσει στην περιορισμένη εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας ή και ολοκληρωμένων προσεγγίσεων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες (κεφάλαιο 4),

(β) η διατύπωση προτάσεων σχετικά με τον τρόπο αξιοποίησης της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων (κεφάλαιο 5),

Οι προτάσεις που διατυπώνονται στα κεφάλαια τέσσερα και πέντε αποτελούν τα ενδιάμεσα συμπεράσματα της έρευνας. Η επιβεβαίωση, ενίσχυση ή τροποποίηση των ενδιάμεσων συμπερασμάτων επιτυγχάνεται στο κεφάλαιο 6, με την μελέτη περίπτωσης που αφορά στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά.

Τα τελικά συμπεράσματα της μελέτης αναφέρονται στο κεφάλαιο 7 και περιλαμβάνουν την καταγραφή των οριστικών προτάσεων που διατυπώνονται ως απαντήσεις στα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα.

Κεφάλαιο 1 Η οργάνωση της λιμενικής παραγωγής

1.1 Λιμένες και Λιμενικό προϊόν

(α) Ορισμός της έννοιας του λιμένα

Η διερεύνηση της δυνατότητας αξιοποίησης της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων προϋποθέτει τον ορισμό του όρου «λιμένας». Ο Goss αναφέρει ότι *«λιμένας είναι η πύλη από την οποία τα φορτία και οι επιβάτες μεταφέρονται από /στα πλοία στην/ από την ξηρά»*.⁴³ Ένας τέτοιος ορισμός μειονεκτεί διότι περιορίζει το ρόλο του λιμένα μόνο σε χώρο φορτοεκφόρτωσης εμπορευμάτων και επιβίβασης / αποβίβασης επιβατών και δεν εμφανίζει τη σημασία που έλαβε η ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών. Η σημασία όμως των συνδυασμένων μεταφορών αναγνωρίζεται σε ορισμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που διατυπώθηκε 11 χρόνια αργότερα και ο οποίος αναφέρει ότι: *«Οι λιμένες είναι εμπορικές επιχειρήσεις τοποθετημένες δίπλα σε νερό, το οποίο είναι αρκετά βαθύ ώστε να επιτρέπει την κίνηση πλωτών σκαφών. Σε αυτές τις περιοχές δραστηριοποιούνται λιμενικές επιχειρήσεις οι οποίες αξιοποιούν την λιμενική υποδομή και ανωδομή, καθώς επίσης παρέχονται συμβατικές οδικές και σιδηροδρομικές υποδομές. Η λιμενική αγορά ρυθμίζεται ή διοικείται από κάποια Αρχή»*.⁴⁴

Η ανάγκη διερεύνησης της λειτουργίας των λιμένων ως κρίκων πλέον στη μεταφορική αλυσίδα άρχισε να γίνεται περισσότερο ξεκάθαρη με την ανάπτυξη των λειτουργιών hub/feeder στη των διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων.⁴⁵ Η σημασία αυτής της λειτουργίας των λιμένων αναγνωρίζεται από την UNCTAD, που αναφέρει τους λιμένες ως *«χώρους διασύνδεσης μεταξύ διαφορετικών μέσων μεταφοράς, και κατά συνέπεια ως κέντρα συνδυασμένων μεταφορών, τα οποία πρέπει να ενοποιούνται εντός των αλυσίδων logistics για να εκπληρώσουν αποτελεσματικά τις λειτουργίες τους»*.⁴⁶ Ο ορισμός αυτός της UNCTAD αναφέρεται στη πραγματικότητα στα μεγάλα σύγχρονα λιμάνια, χωρίς να περιλαμβάνει μικρότερους λιμένες σήμερα

⁴³ Goss R. Economic Policies and Seaports: 1, The economic functions of seaports. Maritime Policy and Management 1990c; 17/3: 207-219

⁴⁴ Ανακοίνωση COM (2001) 35 τελ της Επιτροπής στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και στο Συμβούλιο της 10ης Δεκεμβρίου 1997 «Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών στους θαλάσσιους λιμένες: Βασικό στοιχείο των Ευρωπαϊκών μεταφορών».

⁴⁵ Robinson R. Asian Hub/Feeder nets: the dynamics of restructuring. Maritime Policy and Management 1998; 25/1:21-40

⁴⁶ Trujillo L, Nombela G. Privatization and regulation of the seaport industry. World Bank Policy Research Working Paper 2181; 1999

καλούνται να ικανοποιήσουν ειδικές ανάγκες και στους οποίους δεν επιβάλλεται η υιοθέτηση σύνθετων μεθόδων παραγωγής.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς αντανακλούν τις συνθήκες λειτουργίας των λιμένων σε συγκεκριμένες περιόδους. Η πραγματικότητα αυτή αναγνωρίστηκε από τον Robinson, ο οποίος μέσα από συστηματική μελέτη ταξινόμησε τους ορισμούς των λιμένων που έχουν δοθεί από το 1970 μέχρι και το 2002 σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες, και παράλληλα πρότεινε ένα νέο πλαίσιο ερμηνείας των νέων συνθηκών που επικρατούν στους λιμένες.⁴⁷ Οι κατηγορίες αυτές αναφέρονται σε τέσσερα διαφορετικά πλαίσια που εμφανίζονται στο επόμενο σχήμα και αναλύονται παρακάτω:

Σχήμα 1.1 Τέσσερις κατηγορίες ορισμών των λιμένων



Πηγή: Robinson 2002

(α) Στο μορφολογικό πλαίσιο, που αντιμετωπίζει τους λιμένες ως τόπους εξυπηρέτησης πλοίων και φορτίων.⁴⁸

(β) Στο πλαίσιο της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, που αντιμετωπίζει τους λιμένες ως λειτουργικά συστήματα.⁴⁹

⁴⁷ Robinson R. Ports as elements in value - driven chain systems: the new paradigm. Maritime policy and management 2002; 29/3:241- 255

⁴⁸ Morgan 1961, cited in Robinson 2002
Bird 1971, cited in Robinson 2002

(γ) Στο πλαίσιο των οικονομικών αρχών, που αντιμετωπίζει τους λιμένες ως οικονομικές οντότητες.

(δ) Στο πλαίσιο της διακυβέρνησης και άσκησης λιμενικής πολιτικής που αντιμετωπίζει τους λιμένες ως διαχειριστικές μονάδες.

Ο Robinson καταγράφοντας αυτές τις κατηγορίες ορισμών προτείνει ένα πέμπτο ορισμό, σύμφωνα με τον οποίο «οι σύγχρονοι λιμένες αποτελούν λειτουργικά στοιχεία των αλυσίδων *logistics* και των δικτύων διανομής προϊόντων από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή». Στο ίδιο πνεύμα, αλλά με περισσότερο ολοκληρωμένο τρόπο, οι Paixao και Marlow αναφέρουν ότι «οι λιμένες ορίζονται ως οι περιοχές που διαθέτουν υποδομές και ανωδομές ικανές να υποδεχθούν πλοία καθώς και άλλα μεταφορικά μέσα, να διαχειριστούν τα φορτία τους από και προς την ακτή και να παρέχουν υπηρεσίες *logistics* που θα προσθέτουν αξία στο προϊόν».⁵⁰ Οι διαδικασίες που προσθέτουν αξία στο προϊόν αναφέρονται σε εργασίες που πραγματοποιούνται στις διάφορες φάσεις των *logistics* όπως είναι η αποθήκευση, η συσκευασία και η door to door μεταφορά.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, πολλοί εκ των προαναφερόμενων ορισμών επικεντρώνονται στις διαδικασίες *logistics* και δεν περιλαμβάνουν την εξυπηρέτηση των επιβατικών μεταφορών από τους λιμένες. Οι επιβατικές μεταφορές συμπεριλαμβανόμενης της κρουαζιέρας αποτελούν σημαντικό μέρος της ναυτιλιακής και κατά συνέπεια της λιμενικής αγοράς, παρά το γεγονός ότι η διεθνής έρευνα επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στις εμπορευματικές μεταφορές.⁵¹ Στους ορισμούς των λιμένων που αναφέρονται στις εμπορευματικές μεταφορές θα μπορούσε κανείς να εντάξει και τις επιβατικές. Η παροχή νέων υπηρεσιών σε πλοία και επιβάτες και η υψηλή ποιότητα της σύνδεσης των επιβατικών λιμενικών σταθμών με τα υπόλοιπα μεταφορικά δίκτυα αποτελούν μία νέα πραγματικότητα, η οποία παρουσιάζει πολλά κοινά στοιχεία με τις εξελίξεις στο χώρο των εμπορευματικών μεταφορών.⁵²

⁴⁹ UNCTAD 1969, cited in Robinson 2002

World Bank Group 1974, cited in Robinson 2002

⁵⁰ Paixao AC, Marlow PB. op.cit

⁵¹ Wild, Dearing, op.cit.

⁵² Pallis A.A. Vaggelas K.G. Benefits from port services provision in passenger ports: a constructive categorization. Proceedings of the 3rd Conference on Maritime Transport; 2006; Barcelona
Papachristou AA. The correlation of port infrastructure and cruise traffic accommodation. [CD-ROM]. Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference; 2005 June 23-25; Limassol, Cyprus

Οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς θα πρέπει να εξεταστούν κάτω από το πρίσμα των διαφορετικών αναγκών που εξυπηρετούν οι λιμένες καθώς και των διαφορετικών περιόδων που αυτοί διατυπώθηκαν. Η αποδοχή ενός ορισμού για τη χρησιμοποίηση του στην διατριβή απαιτεί την παραπέρα αποσαφήνιση της έννοιας του «λιμενικού προϊόντος».

(β) Το λιμενικό προϊόν

Η λιμενική βιομηχανία είναι μία σύνθετη βιομηχανία με την έννοια ότι καλείται να επιτελέσει πολλαπλούς ρόλους και να ικανοποιήσει στόχους που συνδέονται με τις απαιτήσεις διαφορετικών ομάδων χρηστών.⁵³ Αυτή η ιδιομορφία των λιμένων αντανακλάται στο προϊόν που παράγεται και το οποίο απαιτεί τη συμβολή παραγωγικών μονάδων που παράγουν βασικές και συμπληρωματικές υπηρεσίες για την παραγωγή του. Η έννοια «προϊόν» στην περίπτωση της λιμενικής βιομηχανίας δεν χρησιμοποιείται για να περιγράψει την παραγωγή υλικών προϊόντων παρά την παροχή άυλων υπηρεσιών.

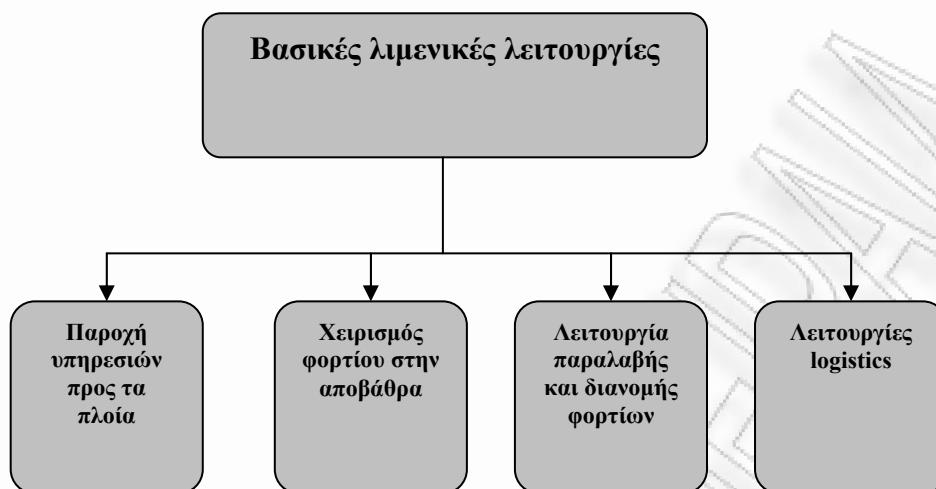
Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του λιμενικού προϊόντος έχουν οδηγήσει σε διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τον ορισμό του. Κατά μία έννοια, η κύρια λειτουργία ενός λιμένα αναφέρεται στο ρόλο του ως «κέντρου διαχείρισης φορτίων». Η κύρια δηλαδή λειτουργία του αφορά στο χειρισμό φορτίων μεταξύ των θαλάσσιων και χερσαίων μέσων μεταφοράς και αντίστροφα, ενώ αυτή η λειτουργία επιμερίζεται σε τέσσερις βασικές λειτουργίες:⁵⁴ (α) στη λειτουργία παροχής υπηρεσιών προς τα πλοία, (β) στη λειτουργία χειρισμού του φορτίου στην αποβάθρα, (γ) στη λειτουργία παραλαβής και διανομής φορτίων και (δ) στις λειτουργίες logistics.

Αντίστοιχα, στο χώρο των επιβατικών μεταφορών συμπεριλαμβανομένης και της κρουαζιέρας, η κύρια λειτουργία του λιμένα αφορά στην επιβίβαση και αποβίβαση επιβατών. Αυτή η λειτουργία επιμερίζεται σε τέσσερις βασικές λειτουργίες: (α) στη παροχή υπηρεσιών προς τα πλοία, (β) στην επιβίβαση και αποβίβαση επιβατών και στην εξυπηρέτησή τους κατά το χρόνο παραμονής τους στον επιβατικό σταθμό, (γ) στη διαχείριση των αποσκευών και (δ) στις συνδυασμένες μεταφορές με τις διαδικασίες πρόσβασης και αποχώρησης των επιβατών προς και από το λιμένα.

⁵³ Suykens, Voorde, op.cit.

⁵⁴ Παρδάλη Α. Η λιμενική βιομηχανία. Αθήνα: Σταμούλης; 2001

Σχήμα: 1.2 Επιμερισμός βασικών λειτουργιών λιμένα



Πηγή: Παρδάλη 2001

Σε σχέση με τις προαναφερόμενες λειτουργίες, οι υπηρεσίες διαχείρισης του φορτίου και επιβίβασης / αποβίβασης των επιβατών αποτελούν τις βασικές υπηρεσίες που αποτελούν το λιμενικό προϊόν. Η παραγωγή αυτών των υπηρεσιών συνοδεύεται από την παροχή υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται ως συμπληρωματικές γιατί έχουν συμπληρωματικό χαρακτήρα ή λειτουργούν ως συμπληρωματικά αγαθά σύμφωνα με την οικονομική θεωρία. Η παροχή υπηρεσιών προς τα πλοία, όπως η πλοήγηση, η ρυμούλκηση, η διαχείριση της ενδολιμενικής κυκλοφορίας, ανήκουν σε αυτή την κατηγορία υπηρεσιών. Επίσης, εκτός από τις μονάδες που παράγουν τις βασικές και συμπληρωματικές υπηρεσίες, στους λιμένες έλκονται και άλλες επιχειρήσεις (μονάδες) που παρέχουν υπηρεσίες προς τα πλοία, όπως επιχειρήσεις τροφοδοσίας των πλοίων, επιχειρήσεις επισκευής πλοίων κλπ. Αυτές οι υπηρεσίες παρέχονται στα πλαίσια του λιμενικού πλέγματος το οποίο μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων και των δημόσιων-ιδιωτικών οργανισμών που σχετίζονται με την άφιξη πλοίων, φορτίων και επιβατών, καθώς και με την αναχώρηση πλοίων, την εξαγωγή φορτίων και την αναχώρηση επιβατών στους λιμένες.⁵⁵

⁵⁵ Langen P, Visser EJ. Collective action regimes in seaport clusters: the case of the lower Mississippi port cluster. *Journal of transport geography* 2005; 13:173-186

Με τον τρόπο αυτό, εάν θέλει κανείς να χαρτογραφήσει το σύνολο του προϊόντος που παράγεται σε επίπεδο λιμενικού πλέγματος (cluster), θα πρέπει να καταγράψει το άθροισμα του λιμενικού προϊόντος, των συμπληρωματικών του και όλων των άλλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτό.⁵⁶

Στο χώρο των επιβατικών μεταφορών, τα αποτελέσματα έρευνας που αφορούσε σε 14 επιλεγμένους επιβατικούς λιμένες της Ευρώπης έδειξε ότι οι βασικές και συμπληρωματικές υπηρεσίες παρέχονται στο σύνολο σχεδόν των λιμένων ενώ οι υπηρεσίες που παράγονται στα πλαίσια της λειτουργίας του cluster είναι δυνατό να διαφέρουν από λιμένα σε λιμένα.⁵⁷ Για παράδειγμα, σε κάποιους λιμένες είναι δυνατό να μην προσφέρονται ορισμένες υπηρεσίες επισκευής πλοίων, εξυπηρέτησης επιβατών κλπ.

Το λιμενικό προϊόν ταυτίζεται με το αποτέλεσμα της λιμενικής παραγωγής και εκφράζεται σε διακίνηση φορτίου σε τόνους ή σε TEUs (Twenty-foot Equivalent Units) σε μια συγκεκριμένη περίοδο, σε κινήσεις εμπορευματοκιβωτίων στην αποβάθρα στην περίπτωση των τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων ή σε διέλευση αριθμού επιβατών από το σταθμό σε συγκεκριμένο χρόνο. Στους λιμένες στους οποίους λειτουργούν περισσότεροι του ενός τερματικοί σταθμοί, το συνολικό λιμενικό προϊόν ισούται με το άθροισμα των παραγωγικών εκροών των επιμέρους τερματικών σταθμών.⁵⁸ Αυτό το άθροισμα που αποδίδει το λιμενικό προϊόν ασφαλώς ισχύει στην περίπτωση που οι τερματικοί σταθμοί διαχειρίζονται τον ίδιο τύπο φορτίου (././ εμπορευματοκιβώτια) ή αφορούν σε επιβάτες.

Σε σχέση με το λιμενικό προϊόν έχει διατυπωθεί η άποψη ότι αποτελεί την αλυσίδα των υπηρεσιών που συνδέουν διαφορετικές φάσεις παραγωγής μέσα σε ένα λιμένα στα πλαίσια των διαδικασιών logistics (././ προσέγγιση και πρόσδεση του πλοίου στο λιμένα, εκφόρτωση, αποθήκευση).⁵⁹ Επιπλέον, ανάλογα με τον αποδέκτη των λιμενικών υπηρεσιών μπορεί να γίνει διάκριση του όρου λιμενικό προϊόν, σε δύο

⁵⁶ Pardali A, Stathopoulou C. Port Competition: The case of Greek port industry. [CD-ROM]. Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference; 2005 June 23-25; Limassol, Cyprus

Παρδάλη op.cit.

Jansson, J.O. and Shneerson, D. (1982), cited in Suykens F. and Voorde V.D. (1998)

⁵⁷ Pallis, Vaggelas, op.cit.

Πάλλης ΑΑ, Βαγγέλας ΚΓ. Ο επιβατικός λιμένας: Ανάλυση ενός πολύμορφου συστήματος υπηρεσιών. Παρουσίαση στο συνέδριο της Ελληνικής Εταιρείας Συστημικών Μελετών με θέμα: Συστημικές προσεγγίσεις σε δίκτυα επιχειρήσεων – οργανισμών. 2006; Χίος

⁵⁸ Pardali, Stathopoulou. op.cit.,

⁵⁹ Jansson, J.O. and Shneerson, D. (1982), cited in Suykens F. and Voorde V.D. (1998)

σχετικές κατηγορίες: (α) στο τελικό και (β) στο ενδιάμεσο λιμενικό προϊόν.⁶⁰ Αναφέρεται επίσης ότι, υπάρχουν τριών ειδών «λιμενικά προϊόντα»: (α) το προϊόν της μεταφοράς του φορτίου, (β) το προϊόν των διαδικασιών logistics και (γ) το λιμενικό «βιομηχανικό» προϊόν.⁶¹ Ωστόσο, ο συγκεκριμένος ορισμός δεν διαχωρίζει τις βασικές, συμπληρωματικές και τις λοιπές υπηρεσίες εντός λιμενικού συγκροτήματος.

Λαμβάνοντας υπόψη τους ορισμούς που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους για τις έννοιες του λιμένα και του λιμενικού προϊόντος, στην παρούσα διατριβή γίνεται αποδεκτός ο εξής ορισμός:

«Ως λιμένας ορίζεται ο χώρος στον οποίο παράγονται υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση πλοίων, φορτίων και επιβατών. Οι υπηρεσίες αυτές αναφέρονται στο λιμενικό προϊόν, στις υπηρεσίες που λειτουργούν συμπληρωματικά ως προς αυτό καθώς και σε άλλες υπηρεσίες που παράγονται εντός του λιμενικού πλέγματος». Στο πλαίσιο που ορίζει ο ανωτέρω αναφερόμενος ορισμός θα αξιολογηθούν τα προβλήματα και οι προοπτικές αξιοποίησης της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες.

(γ) Διευκρινίσεις – περιορισμοί ως προς το πεδίο διερεύνησης

Οι σύγχρονοι λιμένες είναι δυνατό να αποτελούν κρίκους διαφορετικών αλυσίδων logistics. Μπορεί δηλαδή να έχουμε την περίπτωση που το σύνολο του λιμένα αποτελεί κρίκο συγκεκριμένης μεταφορικής αλυσίδας. Είναι επίσης δυνατό, οι διαφορετικές επιχειρήσεις διαχείρισης φορτίου που λειτουργούν στα πλαίσια ενός λιμένα να ανήκουν σε διαφορετικές μεταφορικές αλυσίδες και αλυσίδες logistics που λειτουργούν ανταγωνιστικά μεταξύ τους.⁶² Αντίστοιχη εικόνα παρουσιάζεται και στο χώρο των επιβατικών λιμένων και ιδιαίτερα των λιμένων και των τερματικών σταθμών εξυπηρέτησης της κρουαζιέρας, η ένταξη των οποίων στο συνολικό δίκτυο των συνδυασμένων μεταφορών αποτελεί στοιχείο που επηρεάζει σημαντικά την ανταγωνιστικότητά τους.⁶³

⁶⁰ Χλωμούδης Κ. Οργάνωση και Διοίκηση Λιμένων. Πειραιάς: Τζέι & Τζέι Ελλάς; 2001

⁶¹ Langen PD, Nijdam M, Horst VDM. New indicators to measure port performance. [CD-ROM]. Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference; 2006 July 12-14; Melbourne, Australia

⁶² Robinson, op.cit.

⁶³ Papachristou, op.cit.

McCalla RJ. An investigation into site and situation: cruise ship ports. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie. 1998; 89/1: 44-55

Αυτή η πραγματικότητα θα μπορούσε να οδηγήσει στο επιχείρημα, ότι τα ερευνητικά ερωτήματα που αναφέρονται στη διοίκηση ποιότητας δεν θα έπρεπε να εξεταστούν σε επίπεδο λιμένα αλλά σε επίπεδο μεταφορικής αλυσίδας, μιας και ο ρόλος των λιμένων εμφανίζεται αποδυναμωμένος.

Σε σχέση με αυτό το επιχείρημα θα πρέπει να αναφερθεί, ότι η ανάπτυξη των μεταφορικών αλυσίδων έχει μεταβάλλει το περιβάλλον λειτουργίας των σύγχρονων λιμένων, αλλά δεν έχει αποδυναμώσει τη λειτουργία τους. Η σημασία των λιμένων ως χώρων ανάπτυξης δραστηριοτήτων για την εξυπηρέτηση πλοίων, φορτίων και επιβατών εξακολουθεί να παραμένει ισχυρή αφού συνδέει αναπόφευκτα το σύνολο των τερματικών σταθμών διαχείρισης φορτίων ή εξυπηρέτησης επιβατών, ανεξάρτητα από το γεγονός ότι μπορεί να εξυπηρετούν διαφορετικές μεταφορικές αλυσίδες.⁶⁴

Αυτό συμβαίνει γιατί:

(α) οι συμπληρωματικές υπηρεσίες που παρέχονται σε ένα λιμένα είναι κατά κανόνα κοινές για όλες τις επιχειρήσεις που λειτουργούν συγκεκριμένους τερματικούς σταθμούς (././ πλοήγηση, ρυμούλκηση κλπ),

(β) οι λιμενικές υποδομές και τα λιμενικά έργα αφορούν σε μεγάλο βαθμό στο σύνολο των χρηστών (././ υποδομές συνδυασμένων μεταφορών, βυθοκορήσεις) καθώς και γιατί

(γ) η χρησιμοποίηση κοινών συμπληρωματικών υπηρεσιών και κοινών υποδομών δημιουργεί σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των παραγωγών. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι παραγωγοί υπηρεσιών του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών συνιστούν κοινότητες σε κάθε λιμένα (port communities) οι οποίες θα πρέπει να λειτουργούν συγκροτημένα.

Ο όρος «λιμενική κοινότητα» χρησιμοποιείται από ερευνητές του κλάδου των λιμένων και επαγγελματίες του χώρου προκειμένου να περιγράψει τη συνύπαρξη του συνόλου των εμπλεκόμενων με τη λειτουργία του λιμένα φορέων.⁶⁵ Κατ' αυτή την έννοια ο κάθε λιμένας αποτελεί μία κοινότητα, ένα σύστημα στο οποίο οι εμπλεκόμενοι με τη λιμενική λειτουργία φορείς (παραγωγοί, χρήστες, εργαζόμενοι) αποτελούν υποσυστήματα αλληλοσυνδεόμενα και αλληλεξαρτώμενα που συνεργάζονται μεταξύ τους και με αυτόν τρόπο επηρεάζουν τη συνολική λειτουργία

⁶⁴ Notteboom, Rodrigue, op.cit.

⁶⁵ Lopez, op.cit.

του λιμένα.⁶⁶ Η σύνθεση της λιμενικής κοινότητας διαφέρει από εποχή σε εποχή και από δραστηριότητα σε δραστηριότητα (././ διαχείριση φορτίου, εξυπηρέτηση κρουαζιέρας). Ακόμη όμως και στην ίδια δραστηριότητα όπως η διαχείριση φορτίου, το είδος του φορτίου είναι δυνατό να διαφοροποιεί τη λιμενική κοινότητα, αν και σύμφωνα με έρευνες υπάρχουν πέντε κοινές κατηγορίες φορέων που συνθέτουν τη λιμενική κοινότητα στον τομέα των εμπορευματικών μεταφορών:⁶⁷

- Φορείς παροχής υποδομής και υπηρεσιών
- Φορείς παροχής υπηρεσιών διαχείρισης φορτίου
- Φορείς παροχής υπηρεσιών θαλάσσιας μεταφοράς
- Φορείς παροχής υπηρεσιών χερσαίας μεταφοράς
- Φορείς / αντιπρόσωποι του φορτίου

Η αδυναμία παροχής λιμενικών υπηρεσιών που θα πληρούν συγκεκριμένες ποιοτικές προδιαγραφές δημιουργεί δυσχέρειες στη λειτουργία της λιμενικής κοινότητας στα πλαίσια της ένταξης της στη συνολική μεταφορική αλυσίδα. Με αυτή την έννοια, η εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων είναι ιδιαίτερα σημαντική γιατί θα βελτιώσει τη λειτουργία της συνολικής μεταφορικής αλυσίδας.

Κατά συνέπεια η ανάλυση των δυνατοτήτων και των προβλημάτων εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στην παρούσα μελέτη θα πραγματοποιηθεί σε επίπεδο λιμένα, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη την πραγματικότητα της λειτουργίας των επιμέρους παραγωγών στα πλαίσια διαφορετικών αλυσίδων μεταφοράς και εφοδιασμού. Δεν θα πρέπει επίσης να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι, η αποτελεσματική λειτουργία ενός λιμένα συνολικά επηρεάζει αποφασιστικά τη δυνατότητα ένταξης των επιμέρους παραγωγών σε μεταφορικές αλυσίδες.

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο στόχος για την παροχή υπηρεσιών ποιότητας μπορεί να εξεταστεί και ανά υπηρεσία (././ χρόνος φορτοεκφόρτωσης εμπορευματοκιβωτίων, επιβίβασης / αποβίβασης επιβατών). Στην προσπάθεια αυτή είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν οι τεχνικές benchmarking για τις οποίες έχουν υπάρξει ερευνητικές εργασίες αναφορικά με την εφαρμογή τους στους λιμένες.⁶⁸ Ωστόσο στην παρούσα διατριβή εξετάζεται η δυνατότητα εφαρμογής της διοίκησης

⁶⁶ Χλωμούδης Κ. Λιμενικός Σχεδιασμός. Πειραιάς: Τζέι & Τζέι Ελλάς; 2005

⁶⁷ Martin J, Thomas B. The container terminal community. Maritime Policy and Management 2001: 28/3, 279 - 292

⁶⁸ Tongzon J. Systematic international benchmarking for ports. Maritime Policy and Management 1995; 22/2:171-177

ποιότητας σε επίπεδο λιμένα για την επίτευξη ευρύτερων στόχων ποιότητας (././ χρονική συνέπεια). Για παράδειγμα, εάν ως ποιότητα ορίζεται η εξυπηρέτηση ενός πλοίου σε συγκεκριμένο χρόνο με βάση τον δείκτη turnaround time, τότε σε επίπεδο λιμένα θα πρέπει να υπάρξει μία τέτοια προσέγγιση που θα επιτυγχάνει την παροχή υπηρεσιών ποιότητας ταυτόχρονα για μια σειρά από υπηρεσίες (././ ρύθμιση κυκλοφορίας σε συγκεκριμένο χρόνο, πλοήγηση σε συγκεκριμένο χρόνο, φόρτωση / εκφόρτωση σε συγκεκριμένο χρόνο, διεκπεραίωση άλλων διαδικασιών σε συγκεκριμένο χρόνο).

1.2 Η έννοια της ποιότητας στους λιμένες

Η διερεύνηση της δυνατότητας εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες προϋποθέτει τον ορισμό της έννοιας της ποιότητας. Δεδομένου του γεγονότος ότι η ποιότητα δεν είναι μια έννοια στατική αλλά είναι δυνατό να διαφέρει από λιμένα σε λιμένα καθώς και μεταξύ διαφορετικών χρονικών περιόδων, δεν θα ήταν χρήσιμο να οριστούν με ακρίβεια τα χαρακτηριστικά των ποιοτικών λιμενικών υπηρεσιών αλλά ο τρόπος με τον οποίο αυτά προσδιορίζονται.

Η επιδίωξη του στόχου της ποιότητας αναδεικνύει το διαφορετικό περιεχόμενο των ορισμών που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί για την έννοια της ποιότητας. Η ποιότητα είναι αξία,⁶⁹ συμμόρφωση με προδιαγραφές,⁷⁰ συμμόρφωση με απαιτήσεις,⁷¹ ικανότητα προς χρήση,⁷² αποφυγή απωλειών⁷³ και ανταπόκριση ή/ και υπέρβαση σε σχέση με τις προσδοκίες των πελατών.⁷⁴

Από τα στοιχεία των ορισμών που διατυπώθηκαν, ο ορισμός που περιγράφει την ποιότητα ως το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων μίας υπηρεσίας, που στηρίζουν την ικανότητα της να ικανοποιήσει τις καθορισμένες ή εννοούμενες ανάγκες αποτελεί κοινό τόπο για μεγάλο αριθμό ερευνητών του χώρου της διοίκησης ποιότητας.⁷⁵

⁶⁹ Feigenbaum AV. Total Quality Control. New York: Mc Graw – Hill;1993

⁷⁰ Gilmore 1974 & Levitt 1972, cited in Reeves & Bednar 1994

⁷¹ Crosby PB. Quality Is Free. New York: McGraw-Hill; 1979

⁷² Juran JM. Quality Control Handbook, 4th ed. New York: McGraw-Hill; 1988

⁷³ Ross 1989, cited in Reeves & Bednar 1994

⁷⁴ Gronroos 1983, Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, cited in Reeves & Bednar 1994

Reeves, Bednar, op.cit.

⁷⁵ Kotler 1994, στο Γουλιέλμος, Γκιζιάκης 2001

Συγγραφείς και ερευνητές της ποιότητας έχουν κατά καιρούς επιχειρήσει να ταξινομήσουν τις διαφορετικές προσεγγίσεις σε σχέση με τον ορισμό της ποιότητας, αναπτύσσοντας κατηγορίες οι οποίες απαντούσαν σε συγκεκριμένες ανάγκες. Ο James⁷⁶ διατυπώνει την άποψη για την ύπαρξη τριών διαφορετικών οπτικών μέσα από τις οποίες μπορεί να εξετάσει κανείς την ποιότητα: (α) η ψυχολογική πλευρά της ποιότητας που αναφέρεται στον υποκειμενικό τρόπο αντίληψης της έννοιας της ποιότητας, (β) η πλευρά της ποιότητας που στηρίζεται στις διαδικασίες και (γ) η πλευρά της ποιότητας που στηρίζεται στις προδιαγραφές και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος/ υπηρεσίας. Ο Garvin⁷⁷ επιχειρεί να συγκεντρώσει τις διαφορετικές διαστάσεις που έχουν κατά καιρούς δοθεί στην έννοια της ποιότητας και να υποστηρίξει ότι υπάρχουν πέντε διακριτές βάσεις πάνω στις οποίες αυτή η έννοια στηρίζεται: (α) το υπερβατικό στοιχείο, (β) το προϊόν, (γ) ο χρήστης, (δ) η κατασκευή και (ε) η αξία.

Στις εννοιολογικές αναφορές που διατυπώθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους χρησιμοποιείται ο όρος ποιότητα, τόσο για τα προϊόντα όσο και για τις υπηρεσίες. Η διοίκηση ποιότητας στα πρώτα της βήματα αναπτύχθηκε κυρίως για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, ενώ ο τομέας των υπηρεσιών ουσιαστικά ενσωματώθηκε στους ορισμούς και στις πρακτικές που αφορούσαν στα προϊόντα. Ωστόσο, η ποιότητα στον τομέα των υπηρεσιών παρουσιάζει ιδιαιτερότητες, η μελέτη των οποίων θα διευκολύνει το μελετητή να διατυπώσει ορισμούς και να προχωρήσει σε πρακτικές διοίκησης περισσότερο εστιασμένες στις ανάγκες του τομέα των υπηρεσιών.⁷⁸

Ανεξάρτητα από τις ερμηνείες που δίνονται για την ποιότητα, αυτή εξακολουθεί να αποτελεί εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Οι συνθήκες μέσα στις οποίες καλείται να λειτουργήσει μια επιχείρηση καθώς και τα χαρακτηριστικά της ίδιας της επιχείρησης καθορίζουν τα κριτήρια επιλογής του συστήματος διοίκησης ποιότητας που θα ακολουθήσει.

⁷⁶ James PTJ. Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Κλειδάριθμος; 1998

⁷⁷ Garvin D. Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge. New York: Free Press; 1988

⁷⁸ Tenner AR, De Toro IJ. Total Quality Management – three steps to continuous improvement, Reading: Addison- Wesley; 1992

Endosomwan JA. Productivity and Quality Improvement. Bedford: IFS Publications; 1988

Berry LL, Zeithaml VA, Parasuraman A. Quality counts in services, too. Business Horizons 1985; May – June/44-52

Παρά το γεγονός ότι ο όρος ποιότητα αναφέρεται συχνά στη σχετική με τους λιμένες βιβλιογραφία, δεν έχει επιχειρηθεί μέχρι σήμερα ο ακριβής ορισμός της. Επισημαίνεται ακόμη, ότι η προσέγγιση της έννοιας της ποιότητας στους λιμένες δεν έχει αποτελέσει αντικείμενο μεγάλου αριθμού ερευνητικών εργασιών.

Αντίθετα στο χώρο της ναυτιλίας η έννοια της ποιότητας είναι περισσότερο διαδεδομένη και έχει απασχολήσει τους ερευνητές του χώρου. Για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις η συμφωνημένη χρονικά φόρτωση και εκφόρτωση του φορτίου, χωρίς ολική ή μερική απώλεια ή επηρεασμό, χωρίς ρύπανση του θαλάσσιου περιβάλλοντος και πρόκληση ατυχήματος είναι απαραίτητο στοιχείο της ποιότητας.⁷⁹

Μία γενική περιγραφή του περιεχομένου της ποιότητας στους λιμένες δίνεται από σχετική αναφορά του εγχειριδίου των προδιαγραφών του προτύπου ISO 9000/2000. Αντιστοιχώντας τον ορισμό του εγχειριδίου στην περίπτωση των λιμένων, η ποιότητα στους λιμένες δύναται να οριστεί ως ο τρόπος οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας για την παροχή των λιμενικών υπηρεσιών που καλύπτουν ή ξεπερνούν τις προσδοκίες και τις ανάγκες (*εκφρασμένες ή συνεπαγόμενες*) των χρηστών του λιμανιού.⁸⁰ Η ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών ως κριτήριο ορισμού της ποιότητας των παρεχόμενων λιμενικών υπηρεσιών χρησιμοποιείται σε επιστημονικές εργασίες.⁸¹ Το περιεχόμενο αυτών των αναγκών, αναφέρεται σε δύο βασικά στοιχεία τα οποία στις περισσότερες βιβλιογραφικές αναφορές συνθέτουν την έννοια της ποιότητας του λιμενικού προϊόντος:⁸²

- Στη χρονική συνέπεια και στην αξιοπιστία κατά την παραγωγή του λιμενικού προϊόντος συνολικά ή κατά τη φάση της παραγωγικής διαδικασίας (ταχύτητα φορτοεκφόρτωσης, ταχύτητα διαχείρισης του φορτίου στον τερματικό σταθμό, ταχύτητα στην παράδοση και παραλαβή των φορτίων από/ προς τα χερσαία μέσα μεταφοράς, ταχύτητα στη διεκπεραίωση των εγγράφων). Ο δείκτης του *turnaround time* είναι αυτός που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο της ποιότητας που αναφέρεται στη χρονική συνέπεια.
- Στην ασφάλεια η οποία αναφέρεται στις συνθήκες και στους όρους ασφάλειας κατά την παραγωγή του λιμενικού προϊόντος συνολικά ή κατά την

⁷⁹ Γουλιέλμος ΑΜ, Γκιζιάκης Κ. Έλεγχος ποιότητας στη ναυτιλιακή επιχείρηση και στο πλοίο. Αθήνα: Σταμούλης, 2001

⁸⁰ Chlomoudis, Kostagiolas, Lampridis, op.cit.

⁸¹ Ugboma, Ide, Ogwude, op.cit.

⁸² Παρδάλη Α. «Οικονομική & Πολιτική», op.cit.

παραγωγική φάση (ζημιές, φθορές, απώλειες, έλεγχος των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, διασφάλιση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας κ.α.)

Σημειώνεται ότι το περιεχόμενο της έννοιας της ποιότητας, έτσι όπως περιγράφεται στην προηγούμενη παράγραφο αναφέρεται στον τομέα των εμπορευματικών μεταφορών. Έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί για το χώρο των επιβατικών μεταφορών αναδεικνύει έξι συντελεστές που διαμορφώνουν το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών που λαμβάνουν οι επιβάτες από το λιμένα:⁸³ (α) την παροχή υπηρεσιών που επιδρούν στην ικανοποίηση των επιβατών όπως είναι η συμπεριφορά του προσωπικού, η ανταπόκριση στις απαιτήσεις των επιβατών, (β) το επίπεδο της ασφάλειας, (γ) την καθαριότητα, (δ) την καθοδήγηση στο λιμένα και την επικοινωνία, (ε) τις υπηρεσίες στάθμευσης και (στ) την πληροφόρηση. Όλοι οι προαναφερόμενοι συντελεστές επηρεάζουν τον βαθμό ικανοποίησης των επιβατών από τις παρεχόμενες σε αυτούς υπηρεσίες στο χώρο του λιμένα ανεξάρτητα από τον φορέα που τις παρέχει (λιμενική αρχή, λιμεναρχείο κλπ).

Θα πρέπει να επισημανθεί, ότι για τους λιμένες εξυπηρέτησης της κρουαζιεροπλοίας δεν έχει επιχειρηθεί με αναλυτικό τρόπο η προσέγγιση της έννοιας της ποιότητας.⁸⁴

Μία ακόμη ολοκληρωμένη προσέγγιση της έννοιας της ποιότητας στους λιμένες που έχει διατυπωθεί και μπορεί να βρει εφαρμογή σε όλες τις λιμενικές δραστηριότητες (εξυπηρέτηση εμπορευμάτων, επιβατών και κρουαζιέρας) αναδεικνύει τρεις διαφορετικές διαστάσεις που ενέχει η ποιότητα στο χώρο των λιμένων:⁸⁵

(α) Αποδοτικότητα (*Efficiency*): Αφορά στην τεχνική αποδοτικότητα εκφρασμένη σε συνάρτηση με την σχέση κόστους – οφέλους των παρεχόμενων υπηρεσιών, σύμφωνα με τις εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες του χρήστη.

(β) Χρονική Συνέπεια (*Timeliness*): Η χρονική συνέπεια και η αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών, είναι ο προσδιορισμένος ή/και ο αποδεκτός από τον χρήστη χρόνος έναρξης και λήξης παραγωγής και απόδοσης των υπηρεσιών-λιμενικού προϊόντος, συνολικά ή ανά στάδιο παραγωγής του. Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο δείκτης *turnaround time* είναι δυνατό να αποτελέσει το μέτρο ποιότητας που σχετίζεται με τη χρονική συνέπεια.

⁸³ Pantouvakis, op.cit.

⁸⁴ Wild, Dearing, op.cit.

⁸⁵ Lopez, Poole, op.cit.

(γ) Ασφάλεια (*Security & Safety*): Συνθήκες και όροι ασφάλειας κατά την παραγωγή των υπηρεσιών-λιμενικού προϊόντος ή/και κατά την διάρκεια διαχείρισης της υπηρεσίας προς το πλοίο, το φορτίο, το χερσαίο μέσο μεταφοράς, τον επιβάτη καθώς και ασφαλές περιβάλλον εργασίας και έλεγχος των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

Ο ορισμός αυτός αναδεικνύει τις διαφορετικές διαστάσεις που μπορεί να ενέχει η ποιότητα στους λιμένες, καθώς και τις δυνατότητες που παρέχει η διοίκηση ποιότητας στην επίτευξη των στόχων των λιμενικών επιχειρήσεων και οργανισμών. Η διάσταση της ασφάλειας (*safety*) που αναδεικνύεται στο συγκεκριμένο ορισμό αξιολογείται ως εξαιρετικά σημαντική για το χώρο της ναυτιλίας και των λιμένων.⁸⁶ Η εξυπηρέτηση του στόχου της ασφάλειας μέσα από συγκεκριμένους τρόπους οργάνωσης και διοίκησης δημιουργεί την κατάλληλη κουλτούρα και τις προϋποθέσεις για την επίτευξη ευρύτερων στόχων ποιότητας στο χώρο των λιμένων.

Ωστόσο, ο συγκεκριμένος ορισμός θεωρεί την αποδοτικότητα ως συστατικό στοιχείο της ποιότητας, ενώ στην πραγματικότητα η ποιότητα αποτελεί το μέσο για την αύξηση τόσο της αποδοτικότητας όσο και της αποτελεσματικότητας των λιμένων.⁸⁷

Η αυξημένη αποδοτικότητα, πχ ενός τερματικού σταθμού, αποτελεί στόχο που αφορά στη λειτουργία του ίδιου του σταθμού και όχι στην ικανοποίηση των χρηστών που αποτελεί προσδιοριστικό στοιχείο της ποιότητας. Αν και συνήθως η αυξημένη αποδοτικότητα συνεπάγεται και παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους χρήστες, είναι δυνατό ένας τερματικός σταθμός να εμφανίζει υψηλή αποδοτικότητα παρέχοντας υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας (όταν πχ εξυπηρετεί μονοπωλιακά μία συγκεκριμένη περιοχή).

Σημειώνεται ότι η προσπάθεια προσδιορισμού της έννοιας της ποιότητας στο χώρο των λιμένων έχει αναδείξει ορισμένες διαστάσεις της έννοιας της ποιότητας που θεωρούνται ως οι πλέον σημαντικές για τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι χρήστες τη συνολική ποιότητα σε ένα λιμένα. Οι διαστάσεις αυτές είναι η αξιοπιστία, η διασφάλιση του χρήστη και η ανταπόκριση στις ανάγκες του.⁸⁸ Οι έννοιες αυτές είναι αρκετά γενικές και περιλαμβάνουν στοιχεία που προσδιορίζουν την ποιότητα όπως είναι πχ η χρονική συνέπεια και η ασφάλεια.

Στη λιμενική βιομηχανία, ο προσδιορισμός του περιεχομένου της ποιότητας εξαρτάται από το είδος της δραστηριότητας που εξυπηρετεί ο λιμένας, ακόμη και από

⁸⁶ Γουλιέλμος, Γκιζιάκης, *op.cit.*

⁸⁷ Brooks, *op.cit.*

⁸⁸ Lobo 2002, cited in Ugboma 2007
Ugboma 2004, cited in Ugboma 2007

τις ιδιαιτερότητες του ίδιου του λιμένα. Κατά συνέπεια το περιεχόμενο της ποιότητας είναι δυνατό να διαφέρει από λιμένα σε λιμένα, αν και με βάση τις αναφορές που προηγήθηκαν, στοιχεία όπως η ταχύτητα εξυπηρέτησης και η χρονική συνέπεια, η ανταπόκριση σε ειδικές ανάγκες των χρηστών καθώς και η ασφάλεια με την έννοια του safety και του security αποτελούν κοινούς στόχους ποιότητας για τη λειτουργία των περισσότερων λιμένων και τερματικών σταθμών.⁸⁹

Στην παρούσα διατριβή γίνεται αποδεκτό ότι η έννοια της ποιότητας για κάθε λιμένα και κάθε τερματικό σταθμό είναι μοναδική και ορίζεται ως η δυνατότητα της υπηρεσίας:

- (α) να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των χρηστών σε δεδομένο χρόνο και σε κόστος που θα ανταποκρίνεται στις παρεχόμενες λιμενικές υπηρεσίες, και,
- (β) να «δημιουργεί» νέες απαιτήσεις στους χρήστες έτσι ώστε να ικανοποιεί κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες τους.

Η κατανόηση των απαιτήσεων του πελάτη έτσι όπως αυτές διατυπώνονται σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και η ικανοποίησή τους δεν αρκεί για την επίτευξη του στόχου της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών. Η αναζήτηση νέων /καινοτόμων στοιχείων που προσδίδουν στην υπηρεσία χαρακτηριστικά που θα ικανοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους χρήστες αποτελεί μία αναγκαιότητα και δημιουργεί νέες απαιτήσεις από την «κατανάλωση» των λιμενικών υπηρεσιών. Αυτή η αναζήτηση καινοτόμων στοιχείων και η ενσωμάτωσή τους στις παρεχόμενες υπηρεσίες βασίζεται στην έννοια της ποιότητας σχεδιασμού που στηρίζεται στην παραδοχή ότι *«η ποιότητα δεν είναι δυνατό να θεωρείται ως απλή εκπλήρωση των απαιτήσεων του πελάτη, αλλά και ως διαδικασία συνεχούς αναζήτησης για προστιθέμενη αξία από τις απαιτήσεις του πελάτη»*.⁹⁰

Με βάση τον ανωτέρω αναφερόμενο ορισμό και στα πλαίσια της μελέτης περίπτωσης που διενεργείται σε επόμενο κεφάλαιο, προσδιορίζεται το περιεχόμενο της ποιότητας στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά.

⁸⁹ Παρδάλη Α. «Οικονομική & Πολιτική», op.cit.
Pantouvakis, op.cit.
Lopez, op.cit.
Lobo 2002, cited in Ugboma 2007
Ugboma 2004, cited in Ugboma 2007
Myung – Shin, op.cit.
⁹⁰ James, op.cit.

1.3 Συστήματα οργάνωσης/ διάρθρωσης λιμένων

Το πλαίσιο μέσα στο οποίο παράγονται οι λιμενικές υπηρεσίες, δηλαδή τα οργανωτικά και διοικητικά χαρακτηριστικά των λιμένων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στην παρούσα ανάλυση, προκειμένου να αναζητηθούν οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν οι λιμένες σε σχέση με τις απαιτήσεις της διοίκησης ποιότητας.

Για τη διοικητική επιστήμη οι όροι «διοίκηση και οργάνωση» αναφέρονται στην επιστήμη που έχει ως αντικείμενο: (α) τη μελέτη της συμπεριφοράς και της αποτελεσματικότητας των ατόμων και των ομάδων τους μέσα σε έναν οργανισμό (επιχείρηση), καθώς και (β) τη μελέτη της δομής, της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών αυτών.⁹¹ Η ύπαρξη μεγάλου αριθμού παραγωγών στους λιμένες που αποτελούν το λιμενικό πλέγμα είχε ως αποτέλεσμα να υποεκτιμηθεί η διάσταση της οργάνωσης/ διοίκησης όπως χρησιμοποιείται από τη διοικητική επιστήμη. Στο χώρο των λιμένων, ο όρος οργάνωση παραπέμπει κυρίως στην ιδιοκτησία και στη διαχείριση της λιμενικής υποδομής και ανωδομής. Με βάση αυτή την λογική, διακρίνονται τρεις τύποι λιμένων: (α) οι λιμένες ιδιοκτήτες (landlord ports) στους οποίους η λιμενική αρχή έχει στην ιδιοκτησία της την υποδομή την οποία παραχωρεί σε τρίτους προκειμένου να παρέχουν τις υπηρεσίες, (β) οι λιμένες παροχής μέσω (tool ports) στους οποίους η λιμενική αρχή έχει στην ιδιοκτησία της την υποδομή και την ανωδομή τις οποίες παραχωρεί σε τρίτους προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες, και (γ) οι λιμένες πλήρους παροχής υπηρεσιών (service ports) στους οποίους η λιμενική αρχή έχει στην ιδιοκτησία της την υποδομή και την ανωδομή τις οποίες εκμεταλλεύεται η ίδια προκειμένου να παρέχει υπηρεσίες.⁹²

Η προαναφερόμενη κατηγοριοποίηση αναφέρεται στους εμπορικούς λιμένες. Στους επιβατικούς λιμένες, η λιμενική αρχή συνήθως διαχειρίζεται την υποδομή και ανωδομή για να εξυπηρετήσει πλοία και επιβάτες. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια, ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιδιώκουν την διαχείριση επιβατικών σταθμών για την

⁹¹ Γουλιέλμος Α. Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων. Πειραιάς: Σταμούλης; 1999

⁹² Χλωμούδης, «Οργάνωση και Διοίκηση», op.cit.

Blomme J. Historical Perspective, the role of landlord ports, challenges of ports and governments and the need for improving and adapting the institutional framework. Presentation to the ITMMA seminar for the Public Private Partnerships in Ports – Structures, Pricing, Funding and Performance Measurement; 2005 Oct; Antwerp, Belgium

Brooks MR, Cullinane K. Governance Models Defined. In: idem, Editors. Issues on Devolution, Port Governance and Port Performance. Research in Transport Economics: 17, London: Elsevier, 2007. p. 417-448

αποκλειστική εξυπηρέτηση των πλοίων τους, είτε επενδύοντας σε έργα ανωδομής (landlord) είτε χρησιμοποιώντας την ανωδομή της λιμενικής αρχής (tool). Αυτές οι κινήσεις των ναυτιλιακών εταιρειών που εξυπηρετούν τις επιβατικές μεταφορές γενικότερα αλλά και την κρουαζιέρα ειδικότερα, εντάσσονται σε μία στρατηγική που στοχεύει μεταξύ άλλων στον αποκλεισμό πιθανών μελλοντικών ανταγωνιστών καθώς και στην κατά προτεραιότητα εξυπηρέτηση των πλοίων τους στους λιμένες για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους επιβάτες. Οι εταιρίες αυτές επίσης αυξάνουν τη μεταφορική ικανότητα του στόλου τους προκειμένου να αποκτήσουν πλεονεκτήματα κόστους σε σχέση με τους δυνητικούς ανταγωνιστές και να αυξήσουν τα μερίδια τους στην αγορά.⁹³

Σε σχέση με τα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα, θα πρέπει να διερευνηθεί η δυνατότητα που έχουν οι λιμένες, με διαφορετική μορφή οργάνωσης / διάρθρωσης να υιοθετήσουν τη φιλοσοφία της διοίκησης ποιότητας. Σημαντικό στοιχείο που σχετίζεται με την οργάνωση και διάρθρωση των λιμένων και επηρεάζει την ποιότητα του λιμενικού προϊόντος, είναι ο αριθμός των παραγωγών που εμπλέκονται στην παροχή λιμενικών υπηρεσιών. Μεγαλύτερος αριθμός παραγωγών απαιτεί καλύτερο συντονισμό μεταξύ των παραγωγών καθώς και εξασφάλιση της συναίνεσης όλων των φορέων για την επίτευξη κοινών στόχων ποιότητας στο λιμένα. Συμπερασματικά και ανεξάρτητα από την οργανωτική μορφή που χαρακτηρίζει κάθε λιμένα, η διοίκηση ποιότητας αποτελεί υπόθεση περισσότερων του ενός φορέων και μονάδων και αφορά, τόσο στην εσωτερική λειτουργία των μονάδων αυτών όσο και στη δυνατότητα τους να συνεργάζονται για την παραγωγή ποιοτικού αποτελέσματος.

1.4 Η εξέλιξη των λιμένων – Λιμενικές γενιές

Η ανάλυση και καταγραφή των χαρακτηριστικών των λιμένων είναι αναγκαία προκειμένου να αναδειχθούν οι ιδιαιτερότητές τους σε σχέση με την υιοθέτηση της διοίκησης ποιότητας. Οι περισσότερες προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί για τα χαρακτηριστικά των λιμένων αφορούν σε ορισμένες μόνο πλευρές της λιμενικής λειτουργίας χωρίς να εντάσσονται σε ένα γενικότερο πλαίσιο.

Εξαίρεση αποτέλεσε η προσέγγιση της UNCTAD, η οποία παρατίθεται σε επόμενη παράγραφο, και η οποία παρά τη δικαιολογημένη σε μεγάλο βαθμό κριτική που έχει δεχθεί, αποτελεί μία ολοκληρωμένη προσέγγιση των χαρακτηριστικών και της

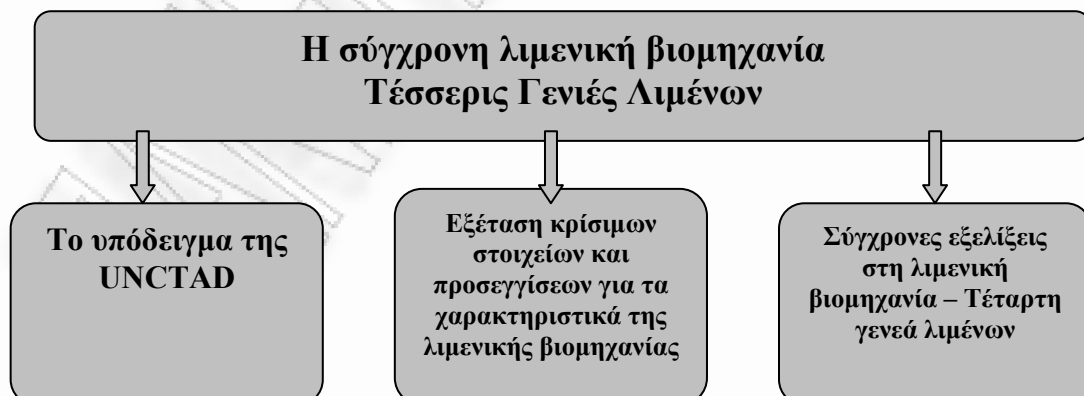
⁹³ Wie BW. A dynamic game model of strategic capacity investment in the cruise line industry, *Tourism Management* 2003; 26:203 – 217

εξέλιξης της λιμενικής βιομηχανίας.⁹⁴ Η ταξινόμηση από την UNCTAD διαφορετικών τύπων λιμένων σε κατηγορίες, οι οποίες ονομάζονται λιμενικές γενεές, χρησιμοποιείται ως βάση προκειμένου να αναδειχθεί η ανομοιογένεια των σύγχρονων λιμένων.

Η κατηγοριοποίηση των γενεών που προτείνει η UNCTAD εμπλουτίζεται στις επόμενες παραγράφους με νεότερες προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί για την εξέλιξη και τα χαρακτηριστικά του λιμενικού κλάδου καθώς και με στοιχεία της κριτικής που έχει διατυπωθεί για το υπόδειγμα της UNCTAD. Αυτή η επεξεργασία που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα μας οδήγησε σε μια νέα πρόταση κατηγοριοποίησης των σύγχρονων λιμένων.

Αυτή η κατηγοριοποίηση παρουσιάζεται σε επόμενα κεφάλαια και αναφέρεται σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους λιμένα –τους οποίους ονομάζουμε λιμενικές γενεές δανειζόμενοι τον όρο της UNCTAD- και οι οποίοι συνυπάρχουν στη σύγχρονη λιμενική βιομηχανία. Η κατηγοριοποίηση των λιμένων και ο διαχωρισμός τους σε τέσσερις διαφορετικές γενεές χρησιμοποιείται ως εργαλείο προκειμένου να αξιολογηθούν: (α) ο σύνθετος χαρακτήρας των λιμένων με την ύπαρξη διαφορετικών παραγωγών με ανομοιογενή χαρακτηριστικά και η επίδραση του στις δυνατότητες των λιμένων να αξιοποιήσουν τη διοίκηση ποιότητας, και (β) οι απαιτήσεις της διοίκησης ποιότητας και οι δυνατότητες εφαρμογής της σε διαφορετικές γενεές λιμένων. Στο σχήμα 1.3 εμφανίζεται η προσέγγιση που υιοθετήθηκε στην παρούσα διατριβή για την ανάλυση του λιμενικού κλάδου.

Σχήμα 1.3 Προσέγγιση ανάλυσης του λιμενικού κλάδου



⁹⁴ UNCTAD. Port Marketing and the third generation Port, 1992; td/b c.4/ AC.7/14, UNCTAD, GENEVA

Οι διαφορετικές γενεές λιμένων όπως αναπτύσσονται στις επόμενες παραγράφους, περιγράφουν κατά τρόπο ενδεικτικό, και όχι απόλυτο, διαφορετικά πλαίσια μέσα στα οποία πραγματοποιείται η παραγωγή των λιμενικών υπηρεσιών. Ένας λιμένας μπορεί να διαθέτει χαρακτηριστικά που να αφορούν σε περισσότερες γενεές. Ωστόσο, όπως ήδη έχει αναφερθεί, αυτή η κατηγοριοποίηση αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διατριβή για την ανάλυση της σχέσης λιμένων – διοίκησης ποιότητας και δεν αποσκοπεί στην λεπτομερή μελέτη και ανάλυση των χαρακτηριστικών των σύγχρονων λιμένων.

1.4.1 Το υπόδειγμα της UNCTAD

Σε μελέτη της UNCTAD παρουσιάστηκαν οι εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών μέσα από την αποτύπωση τριών διαφορετικών γενεών λιμένων⁹⁵:

(α) Οι λιμένες πρώτης γενιάς, που προσδιορίζονται σύμφωνα με την UNCTAD στην προ του 1960 περίοδο και οι οποίοι λειτουργούν ως ο σύνδεσμος μεταξύ των χερσαίων και των θαλάσσιων μεταφορικών μέσων χωρίς να εντάσσονται στο συνολικό μεταφορικό δίκτυο και χωρίς να στοχεύουν στην κάλυψη ορισμένων βασικών απαιτήσεων τόσο των χρηστών όσο και της ευρύτερης περιοχής που εξυπηρετούν.

(β) Οι λιμένες δεύτερης γενιάς, που προσδιορίζονται σύμφωνα με την UNCTAD στην περίοδο 1960 – 1980, οι οποίοι διευρύνουν σημαντικά τις υπηρεσίες που παρέχουν προσθέτοντας αξία στο προϊόν ενώ οι διοικήσεις τους αναπτύσσουν πιο στενές σχέσεις με τους χρήστες και τις τοπικές κοινωνίες.

(γ) Οι λιμένες τρίτης γενιάς, που προσδιορίζονται σύμφωνα με την UNCTAD στη μετά το 1980 περίοδο, οι οποίοι λειτουργούν ως κρίκοι στη συνολική μεταφορική αλυσίδα και οι οποίοι είναι περισσότερο εξειδικευμένοι σε σχέση με αυτούς των προηγούμενων γενεών, ικανοποιώντας ιδιαίτερες απαιτήσεις των χρηστών, στηριζόμενοι σε σύγχρονες παραγωγικές διαδικασίες υψηλής τεχνολογίας. Τα χαρακτηριστικά των λιμένων κάθε κατηγορίας εμφανίζονται στον πίνακα 1.1

Η μελέτη της UNCTAD αποτελεί βάση αναφοράς στη συζήτηση για την εξέλιξη των λιμένων από τη δεκαετία του 1950 έως και το 1992. Παρά ταύτα, η μελέτη έχει δεχθεί κριτική για την περιορισμένη ευρύτητα των παραγόντων που παρουσιάζει ως

⁹⁵ UNCTAD, «Port Marketing» op.cit.

προσδιοριστικούς των εξελίξεων στους λιμένες καθώς και για τον προσδιορισμό των χρονικών ορίων που καθορίζουν τις διαφορετικές γενεές.⁹⁶ Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός, ότι η μελέτη δημοσιεύτηκε το 1992 και ως εκ τούτου δεν αναφέρεται στις σημαντικές εξελίξεις που έχουν σημειωθεί τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια στο χώρο των λιμένων.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η μελέτη της UNCTAD, δεν αναφέρεται στους λιμένες και στους τερματικούς σταθμούς εξυπηρέτησης της επιβατικής κίνησης, αν και τα χαρακτηριστικά των λιμένων διαφορετικών γενεών σε αρκετές περιπτώσεις αφορούν και στις επιβατικές μεταφορές.

⁹⁶ Beresford et al, op.cit.

Πίνακας 1.1. Το υπόδειγμα των τριών γενεών της UNCTAD

Γενιές Λιμένων	Λιμένες πρώτης γενεάς	Λιμένες δεύτερης γενεάς	Λιμένες τρίτης γενεάς
Περίοδος Ανάπτυξης	Πριν το 1960 (1)	Μετά το 1960 (2)	Μετά το 1980 (3) μέχρι και το 1990
Τύπος φορτίου	Χύδην συσκευασμένο φορτίο	Ξηρό και υγρό χύδην φορτίο	Χύδην και μοναδοποιημένο φορτίο σε εμπορευματοκιβώτια
Συμπεριφορά & στρατηγική ανάπτυξης λιμένα	- Συντηρητική - Το λιμάνι ως τόπος αλλαγής μεταφορικών μέσων από θαλάσσια σε χερσαία	- Επεκτατική - Μεταφορικό, βιομηχανικό και εμπορικό κέντρο	- Εμπορικός προσανατολισμός - Μεταφορικό κέντρο και πλατφόρμα logistics για το διεθνές εμπόριο περιλαμβανόμενης και της λειτουργίας feeding
Σκοπός δραστηριοτήτων	1. - Φορτο-εκφορτώσεις, - Αποθήκευση, - Πλοήγηση - Προβλήτες	1. + 2. - Μεταποίηση φορτίου, -Εμπορικές και ναυτιλιακές υπηρεσίες, -Επέκταση λιμενικού χώρου	1. + 2. + 3. - Διανομή φορτίου και πληροφοριών, - Δραστηριότητες Logistics
Οργανωτικά χαρακτηριστικά	- Ανεξάρτητες δραστηριότητες μέσα στο λιμάνι - Άτυπη σχέση μεταξύ λιμένα και χρηστών	-Πιο στενή σχέση λιμανιού και χρηστών -Χαλαρή σχέση των δραστηριοτήτων μέσα στο λιμάνι -Περιστασιακές σχέσεις μεταξύ λιμένα και τοπικής αυτοδιοίκησης	-Ενωμένη λιμενική κοινότητα -Ενσωμάτωση του λιμανιού στην εμπορική και μεταφορική αλυσίδα -Στενή σχέση λιμένα – τοπικής αυτοδιοίκησης -Μεγέθυνση λιμενικής οργάνωσης
Χαρακτηριστικά της παραγωγής	-Ροή φορτίου -Τυποποιημένη παραγωγή φορτίου και παροχή υπηρεσιών -Χαμηλή προστιθέμενη αξία	-Ροή φορτίου -Μεταποίηση φορτίου -Συνδυασμένες υπηρεσίες -Βελτίωση στην παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας	-Ροή φορτίου και πληροφοριών -Διανομή φορτίου και πληροφοριών -Πακέτο πολλαπλών υπηρεσιών -Παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας
Παράγοντες λήψης αποφάσεων	Εργατικό δυναμικό / Κεφάλαιο	Κεφάλαιο	Τεχνολογία / Τεχνογνωσία (Χρήση πληροφορικής/ EDI)

Πηγή: UNCTAD 1992

1.4.2 Η προσέγγιση της ομάδας του προγράμματος WORKPORT

Η αποτύπωση των εξελίξεων έτσι όπως παρουσιάστηκε από την UNCTAD, διευρύνθηκε και τροποποιήθηκε από συγγραφείς και ερευνητές.⁹⁷ Η πλέον συστηματική προσπάθεια για την αποτύπωση των εξελίξεων στο χώρο της Ευρωπαϊκής λιμενικής βιομηχανίας, έχοντας ως βάση ανάλυσης το μοντέλο της UNCTAD, πραγματοποιήθηκε από ομάδα ερευνητών που εργάστηκαν στο χρηματοδοτούμενο από την Ευρωπαϊκή Ένωση ερευνητικό πρόγραμμα WORKPORT. Το πρόγραμμα WORKPORT είχε ως αντικείμενο τη διερεύνηση της οργάνωσης της εργασίας στους λιμένες.

Οι ερευνητές του WORKPORT project μελέτησαν το μοντέλο της UNCTAD και προχώρησαν στη διατύπωση ενός εναλλακτικού μοντέλου, το οποίο περιέχει βελτιώσεις και προσθήκες.⁹⁸ Στην εργασία τους αναφέρονται στην «αυστηρότητα» με την οποία το μοντέλο της UNCTAD οριοθετεί χρονικά τις γενιές των λιμένων. Ταυτόχρονα σημειώνουν ότι, οι παράγοντες που επηρεάζουν τις εξελίξεις στο χώρο των λιμένων είναι πολλαπλοί γεγονός που επηρεάζει το χρόνο και τα χαρακτηριστικά της εξέλιξης του κάθε λιμένα με τρόπο διαφορετικό. Δηλαδή διαφορετικοί λιμένες είναι δυνατό να ανήκουν σε διαφορετικές γενιές σε διαφορετικές περιόδους και κατά συνέπεια, τα χρονικά όρια που θέτει η UNCTAD προκειμένου να διαχωρίσει τις διαφορετικές γενιές θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ως ενδεικτικά όρια. Επιπλέον, η προσέγγιση της UNCTAD, σύμφωνα με την εργασία της ομάδας WORKPORT, αγνοεί την πραγματικότητα που σχετίζεται με τις ιδιαίτερες ανάγκες που καλείται να εξυπηρετήσει κάθε λιμάνι. Η σύγχρονη πραγματικότητα αναφέρει ότι ορισμένοι λιμένες έχουν χαρακτηριστικά που συνάδουν με τους λιμένες πρώτης και δεύτερης γενιάς για λόγους που δεν σχετίζονται με την αδυναμία προσαρμογής τους στις νέες απαιτήσεις, αλλά με το γεγονός ότι με αυτή τη μορφή ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις που επιβάλλει ο ρόλος τους και τα χαρακτηριστικά της ζήτησης. Κατά συνέπεια, η δυνατότητα των σύγχρονων λιμένων να προχωρήσουν στην ανάπτυξη της διοίκησης ποιότητας θα πρέπει να εξεταστεί υπό το πρίσμα των έντονων

⁹⁷ UNCTAD TECHNICAL NOTE: The Fourth - Generation Port in Ports Newsletter November 1999

⁹⁷ Beresford et al, op.cit.

⁹⁸ Beresford et al, op.cit.

διαφοροποιήσεων μεταξύ των σύγχρονων λιμένων που μπορεί να ανήκουν σε διαφορετικές γενιές.

Η αποτύπωση της εξέλιξης και των χαρακτηριστικών της λιμένων σύμφωνα με την προσέγγιση της ομάδας WORKPORT, εμφανίζεται στον πίνακα 1.2.

Το μοντέλο Workport, πέρα από την περιγραφή της εξέλιξης των λιμένων στην Ευρώπη από το 1960 μέχρι σήμερα και τον καθορισμό των κυριότερων παραμέτρων που συνέβαλλαν στη διαδικασία μετεξέλιξης της, αναδεικνύει και μια σειρά δυναμικών δεικτών οι οποίοι καθοδηγούν αυτή τη διαδικασία. Η προσέγγιση της ομάδας Workport, όπως και αυτή της μελέτης της UNCTAD, είναι κυρίως προσανατολισμένη στις εμπορευματικές μεταφορές αν και τα σημαντικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν την εξέλιξη του λιμενικού κλάδου αφορούν και τους επιβατικούς λιμένες.

Οι παράγοντες τους οποίους εξετάζει η ομάδα Workport για να μελετήσει την εξέλιξη των λιμένων, αποτελούν μία αντικειμενική βάση αξιολόγησης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μελέτες που επιχειρούν μία ολοκληρωμένη ανάλυση των χαρακτηριστικών των λιμένων.⁹⁹ Η βάση αυτή με ορισμένες διαφοροποιήσεις που σχετίζονται με τις ανάγκες της παρούσας μελέτης θα χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση της δυνατότητας διαφορετικών τύπων (γενεών) λιμένων να αξιοποιήσουν τη διοίκηση ποιότητας.

⁹⁹ Chlomoudis CI, Kostagiolas PA, Lampridis CD. Prospective employment of quality awards in the seaport industry: old solution to contemporary questions; [CD-ROM]. Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference; 2005 June 23-25; Limassol, Cyprus

Πίνακας 1.2 Το μοντέλο Workport για την εξέλιξη των λιμένων

Table 2. WORKPORT schematic model of the transition process in European ports.

	1960s	1970s	1980s	1990s	2000s	
Ownership	Infrastructure mainly public sector owned (exceptions in UK) Superstructure and cargo operations either private or public sector depending on country and/or port	Increasing private sector involvement particularly in provision of superstructure and cargo operations	INCREASING PRIVATE SECTOR INVOLVEMENT Privatization of national ports in UK Some concentration of ownership of UK ports	Increasing consolidation of port authorities in UK Ports becoming more customer-oriented Further privatization in UK ports	Greater consolidation of container terminal ownership through partial acquisitions by additional terminal companies	
Cargo forms	General cargo Dry bulk Liquid bulk	Substitution of unitized methods for break bulk methods begins General cargo splits into containerized rolls, palletized, LASH, zero bulk, break bulk Little change in form	SUBSTITUTION OF UNITIZED FOR BREAK BULK CARGOES Ships getting larger		Unitization of general cargo through containers	
Cargo-handling processes	General cargo Dry bulk Liquid bulk	Increasingly mechanized and automated with unitization Highly mechanized Highly mechanized and automated	Specialized terminals Increasing automation Fully automated	INCREASING AUTOMATION & MECHANIZATION	Full automation of quay and stack operations at a few container terminals (robotics)	
Cargo support processes and information provision	Communication, documentation and information exchange	Manual/paper-based recording	Increasing use of information technology and increasing complexity of communication network Mail, telephone, cable Mail, telephone, fax Mail, telephone, radio, fax, telex	PROLIFERATION OF METHODS Mail, telephone, fax, radio, telex, EDI, internet, intranet Standardization of information		
Working culture • Labour force • Work organization • Working environment • Employment conditions • Labour relations	Break bulk cargo operations labour intensive, although other cargo operations capital intensive Mechanical work, dock labour highly unionized Hierarchical organizational structure	Unitization of general cargo operations leads to mechanized tasks being substituted for manual ones Greater specialization of workforce Work force decreasing in number (despite increasing cargo volumes?)	Multi-skilling of core workforce Flatter organizational structure, increasing requirements for IT skills 24 hr working becoming increasingly common	Substitution of contract workers (agency workers) for labour pool workers begins at some ports (evident of NPL5 in UK in 1999) Smaller proportions of dock workers unionized	Greater emphasis on quality aspect of services provided Labour pools phased out	
Port functions/Port development processes	Interchange point between maritime and inland transport Cargo focused, but will serve related ancillary activities within a stable port area, e.g. of refining	Increasing industrialization (e.g. MIDAS) Expansion of port area	Diversification of port-based companies (e.g. into logistics and value added services) Emergence of storage and distribution centres	INCREASING DIVERSITY OF PORT RELATED ACTIVITIES United port communities	Globalization of port communities	
Health and safety aspects of the working environment	Port work dangerous because of high proportion of manual tasks and inadequate regulations lead to inefficient training	Decreasing accident rate, and reduced absenteeism because of health problems	Fewer accidents and physical health problems because of reduction in manual tasks that when accidents occur, more likely to be catastrophic	Better ergonomically designed cargo equipment	Improved training in safety awareness Formal health and safety policy EU Working Time Directive Tightening environmental control in the workplace	
Environment	Generally low level of awareness Reactive response to incidents		EU environmental awareness Specific legislation Increasing awareness Active local initiatives	INCREASING ENVIRONMENTAL AWARENESS EU Habitats Directive ESPON/ECO-Code info Increasingly proactive environmental management systems	Quality-assured EMS Compliance plans environmental issues integrated into business plan	
Decision factors	Labour intensive	Capital intensive—introduction of new technologies	Further advances in technology and knowledge base	Information and communication technology	Integration of the interests of the whole port community	

Πηγή: Beresford et al (2004)

1.4.3. Επιμέρους προσεγγίσεις για τους παράγοντες εξέλιξης του λιμενικού κλάδου

Σημαντικές προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί σχετικά τα χαρακτηριστικά του λιμενικού κλάδου παρουσιάζονται συνοπτικά στις επόμενες παραγράφους. Οι προσεγγίσεις αυτές ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες παραγόντων που διαμορφώθηκαν με βάση τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν από την UNCTAD και την ομάδα Workport για την αξιολόγηση της εξέλιξης της λιμενικής βιομηχανίας. Οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται: (α) στην ιδιοκτησία των λιμένων (β) στην παραγωγική διαδικασία που ακολουθείται στους εμπορευματικούς και επιβατικούς λιμένες (γ) στην εργασιακή κουλτούρα και στις εργασιακές συνθήκες (δ) στις διαδικασίες ανάπτυξης και λειτουργίας των λιμένων (ε) στην ανάγκη για περιβαλλοντική προστασία και (στ) στην ενίσχυση της έννοιας της λιμενικής διακυβέρνησης.

Οι προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί χρησιμοποιούνται: (α) για την ταξινόμηση των λιμένων σε διαφορετικές κατηγορίες με ενιαία χαρακτηριστικά, προκειμένου να μελετηθούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες κάθε κατηγορίας ως προς την υιοθέτηση της διοίκησης ποιότητας (β) για την αξιολόγηση της επίδρασης αυτών των παραγόντων στην υιοθέτηση της διοίκησης ποιότητας από τους λιμένες.

1.4.3.1 Η ιδιοκτησία των λιμένων

Η διοίκηση ποιότητας εφαρμόζεται στις σύγχρονες παραγωγικές μονάδες του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα στην ίδια έκταση και με την ίδια αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, η είσοδος του ιδιωτικού τομέα στο χώρο των λιμένων κατέστησε περισσότερο πολύπλοκο το σκηνικό λειτουργίας των σύγχρονων λιμένων απασχολώντας έντονα τους ερευνητές και γενικότερα τους εμπλεκόμενους με τη λιμενική λειτουργία, κατά τις δεκαετίες του 1980 και του 1990.¹⁰⁰ Κατά αυτό τον τρόπο και ενώ στους λιμένες 1^{ης} γενιάς ο δημόσιος τομέας ήταν κυρίαρχος, στις επόμενες γενιές αυξήθηκε σημαντικά ο ρόλος του ιδιωτικού τομέα στη λιμενική παραγωγή. Η αυξημένη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα αποσκοπούσε στην

¹⁰⁰ Cullinane K, Song DW, Ji P, Wang TF. An application of DEA Windows Analysis to Container Port Production Efficiency. Review of Network Economics 2004; 3/2: 184-206
Thomas BJ. The privatization of United Kingdom Seaports. Maritime Policy and Management. 1994; 21/2:135-148

αποκόμιση συγκεκριμένων ωφελειών τόσο για τους λιμένες όσο και για τις κυβερνήσεις που αποφάσιζαν να προχωρήσουν σε πολιτικές ιδιωτικοποίησης.¹⁰¹

Σημειώνεται ότι, επιχειρήματα που συνηγορούν υπέρ της δυναμικής εισαγωγής του ιδιωτικού τομέα στους λιμένες και επιχειρήματα που τονίζουν τα πλεονεκτήματα που εξασφαλίζει η δημόσια λιμενική αρχή, αποτέλεσαν αντικείμενο διερεύνησης και επιστημονικής συζήτησης.¹⁰² Η αναδιάρθρωση της λιμενικής αγοράς και η αυστηρή εφαρμογή πολιτικών ανταγωνισμού αποτέλεσαν πεδίο έρευνας και συζήτησης για την επίδραση της εισόδου του ιδιωτικού τομέα στη λιμενική λειτουργία.¹⁰³

Η διερεύνηση αυτή έδειξε ότι, οι αλλαγές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς των λιμένων θα πρέπει να συνοδεύονται από αντίστοιχες οργανωτικές αλλαγές μέσα από ένα ενιαίο μοντέλο οργάνωσης, το οποίο θα επιτρέπει μεταξύ άλλων την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των διαφορετικών σχημάτων οργάνωσης και ιδιοκτησίας.¹⁰⁴ Η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στη λιμενική παραγωγή μπορεί να λάβει διάφορες μορφές και να ποικίλλει ανάλογα με το εύρος των λειτουργιών που εκτελούνται από ιδιώτες. Στο σχήμα 1.4 που ακολουθεί εμφανίζονται οι διαφορετικές μορφές ιδιωτικής συμμετοχής στους λιμένες.¹⁰⁵

Το σχήμα εμφανίζει τις διαφορετικές μορφές της ιδιωτικής συμμετοχής και φανερώνει τις πολύπλοκες πτυχές και διαστάσεις που εμπεριέχει η εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα στη λιμενική παραγωγή. Έτσι, ξεκινώντας από την πιο απλή μορφή συμμετοχής που αφορά στην ανάθεση σε ιδιωτική εταιρεία της εκτέλεσης έργων, ένας φορέας δύναται να επιλέξει διαφορετικές μορφές συμμετοχής όπως την μίσθωση της υποδομής (Lease Holding) ή της ανωδομής (Regular Concession), την κατασκευή της υποδομής και ανωδομής και την παραχώρηση της στο δημόσιο (Builds – Transfer – Operate B.T.O) η την διατήρηση τους στον έλεγχο του ιδιωτικού τομέα (B.O.T) με

¹⁰¹ Thomas, “The privatization”, op.cit.

¹⁰² Goss R. Economic Policies and Seaports, Part 3: Are port authorities necessary? Maritime Policy and Management 1990a; 17:257-271

Goss R. Economic Policies and Seaports, Part 4: Strategies for port authorities. Maritime Policy and Management 1990b; 14/4:273-287

Χλωμούδης, «Οργάνωση και Διοίκηση», op.cit.

Saundry R, Turnbull P. Private profit, public loss: The financial and economic performance of U.K. ports. Maritime Policy and Management 1997; 24:319-334

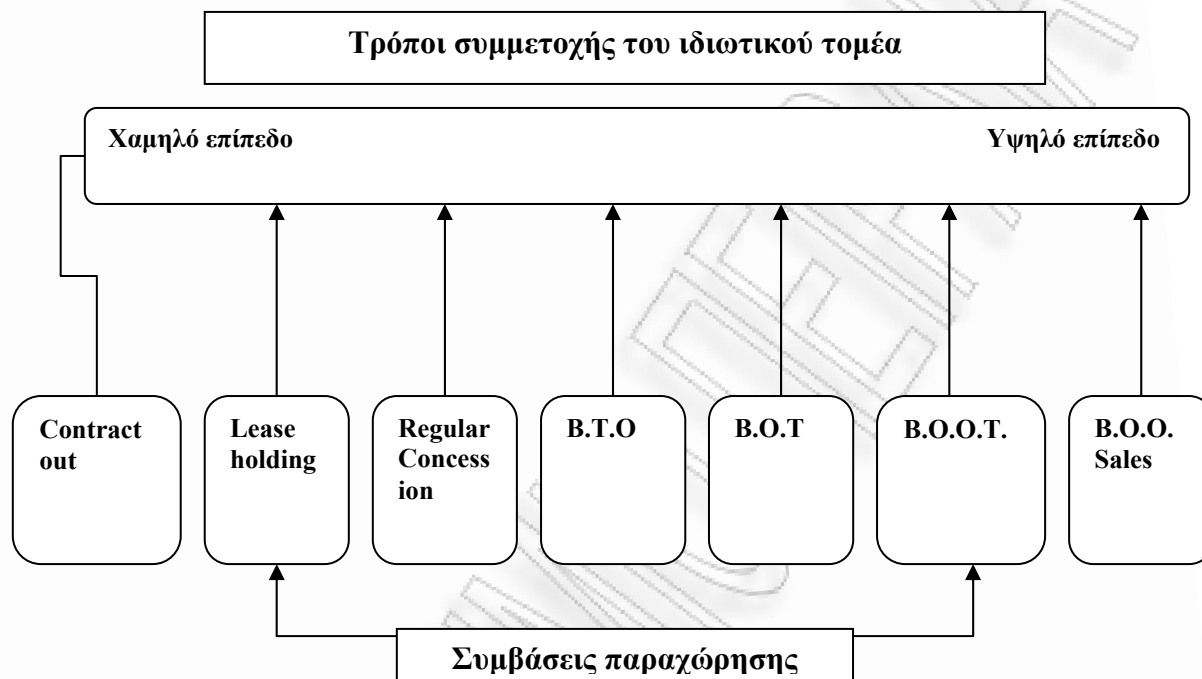
¹⁰³ Robinson, op.cit.

¹⁰⁴ Valentine VF, Gray R. The measurement of port efficiency using Data Envelopment Analysis. Proceedings of the World Conference on Transport Research; 2000 June 8-10; Genoa, Italy

¹⁰⁵ Monie DG, Key concession clauses. Presentation to the ITMMA seminar for the Public Private Partnerships in Ports – Structures, Pricing, Funding and Performance Measurement, 2005 Oct; Antwerp, Belgium

ταυτόχρονη ιδιοκτησία (B.O.O.T) και με τη δυνατότητα να πωλήσει αυτά τα στοιχεία (B.O.O Sales).

Σχήμα 1.4 Τύποι συμμετοχής ιδιωτικού τομέα στους λιμένες



Πηγή: Monie de D.G (2005)

Πέρα από τις αναφορές του προηγούμενου σχήματος, τα αποτελέσματα ερευνών συνηγορούν μεταξύ άλλων στο γεγονός ότι η ιδιωτικοποίηση των λιμένων αποτελεί μία ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία ως προς το εύρος της και με πολλές πτυχές που συνδέονται με τις ανάγκες που επιβάλλουν την εφαρμογή της.¹⁰⁶

Επίσης αναφέρεται ότι ο βαθμός συμμετοχής του ιδιωτικού και αντίστοιχα του δημόσιου τομέα στην παραγωγή λιμενικών υπηρεσιών εξαρτάται από μια σειρά σύνθετων παραγόντων όπως είναι η φύση της υπηρεσίας (δημόσιο ή ιδιωτικό αγαθό),¹⁰⁷ η οποία επίσης επηρεάζει τη συμμετοχή των δύο τομέων στις επενδύσεις στη λιμενική υποδομή και ανωδομή.¹⁰⁸ Ακόμη, οι τοπικές συνθήκες που αναφέρονται στις θεσμικές και ιστορικές ιδιαιτερότητες καθώς και στις ιδιαιτερότητες που σχετίζονται με την κουλτούρα κάθε περιοχής επηρεάζουν το βαθμό συμμετοχής του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα στη λιμενική παραγωγή.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Robinson, op.cit.

¹⁰⁷ Brooks, Cullinane, op.cit.

¹⁰⁸ Suykens, Voorde, op.cit.

¹⁰⁹ Cullinane K, Song DW. Port privatization policy and practice. Transport Reviews 2002; 22:55-75

Για την αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με τον τρόπο λειτουργίας του δημόσιου τομέα, εφαρμόστηκε η μέθοδος της μετατροπής των λιμένων ιδιοκτησίας του δημοσίου σε επιχειρηματικά σχήματα που λειτουργούν κατά τα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα (corporatization).¹¹⁰ Αυτή η στρατηγική υιοθετήθηκε σε μια προσπάθεια να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του λιμενικού τομέα και να βελτιωθούν οι συνθήκες λειτουργίας του, μέσω της μείωσης των κρατικών παρεμβάσεων σε ζητήματα καθημερινής λειτουργίας – οι οποίες και θεωρείται ότι αποτελούν την κύρια αιτία μειωμένης παραγωγικότητας του λιμενικού κλάδου.¹¹¹

Από την αποτίμηση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής της στρατηγικής του corporatization κρίνεται ότι επέφερε αξιόλογες βελτιώσεις στη λειτουργία των λιμένων¹¹² αν και δεν λείπουν οι επικρίσεις οι οποίες αναφέρονται στο γεγονός ότι το κράτος εξακολουθεί να έχει σημαντική επιρροή στη λιμενική λειτουργία και να επιδιώκει μέσω την λιμένων την εξυπηρέτηση βραχυπρόθεσμων πολιτικών και επιχειρηματικών στόχων (με την έννοια της εξυπηρέτησης συγκεκριμένων συμφερόντων).¹¹³ Στον αντίποδα των επικρίσεων που αφορούν στην έκταση της εμπλοκής του δημόσιου τομέα στη λιμενική παραγωγή βρίσκονται απόψεις που αντιμετωπίζουν με σκεπτικισμό τη δυνατότητα που έχουν οργανισμοί εμπορικού χαρακτήρα να επιτυγχάνουν στόχους δημοσίου συμφέροντος. Οι απόψεις αυτές αναφέρουν ότι η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής ενός λιμένα καθορίζεται από το βαθμό της συνέπειας της ή της συμφωνίας της με όλες τις διαστάσεις της λειτουργίας του.¹¹⁴

Η ιδιαιτερότητα που παρουσιάζουν οι διαδικασίες εισόδου και συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στη λιμενική παραγωγή και η αύξηση του αριθμού των παραγωγών που εμπλέκονται στην παροχή λιμενικών υπηρεσιών, δημιουργούν ένα εξαιρετικά σύνθετο σκηνικό ως προς την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων. Σημασία έχει ότι η είσοδος του ιδιωτικού τομέα στη λιμενική παραγωγή αλλά και η υιοθέτηση της φιλοσοφίας του corporatization από μεγάλο αριθμό

¹¹⁰ Brooks, Cullinane, op.cit.

¹¹¹ Everett S. Corporatization: a legislative framework for port inefficiencies. *Maritime Policy and Management* 2003; 30/3:211-219

¹¹² Meyrick S. DCN Loyds List 2000 Nov1

¹¹³ Everett SA, Robinson R. Port reform in Australia. *Maritime Policy and Management* 1998; 25/1:41-62 43

Everett, op.cit.

¹¹⁴ Brooks MR. Good governance and ports as tools of economic development: are they compatible? *Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference*; 2001 July 18-20; Hong Kong, China

σημαντικών λιμένων, δεν συνέβαλλαν στην προώθηση της διοίκησης ποιότητας. Η είσοδος του ιδιωτικού τομέα στο χώρο των λιμένων δεν φάνηκε να επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και σε χαρακτηριστικά της λιμενικής λειτουργίας που συνδέονται με την ποιότητα, όπως είναι η καινοτομία και η ενθάρρυνση της επιχειρηματικής λειτουργίας.¹¹⁵ Κατά συνέπεια, η περιορισμένη εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες δεν θα πρέπει να αναζητηθεί ούτε στο ιδιοκτησιακό τους καθεστώς ούτε στην ισχυρή, σε ορισμένες περιπτώσεις, παρέμβαση του δημόσιου τομέα στη λειτουργία τους.

1.4.3.2 Η παραγωγική διαδικασία στους λιμένες

Από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του 1970, το φορντικό μοντέλο οργάνωσης της παραγωγής ήταν κυρίαρχο στο χώρο των λιμένων. Τη συγκεκριμένη περίοδο η υποδομή των λιμένων θεωρούνταν δημόσιο αγαθό που εξυπηρετεί το κοινό συμφέρον και συμβάλλει στην αύξηση της κοινωνικής συνοχής και στην πρόσβαση των επιχειρήσεων της ενδοχώρας σε νέες αγορές.¹¹⁶

Στο χώρο των επιβατικών μεταφορών η ναυτιλία κατείχε δεσπόζουσα θέση και αντίστοιχα οι λιμένες, στις περισσότερες των περιπτώσεων, κατείχαν μονοπωλιακή θέση αφού εξυπηρετούσαν σχεδόν αποκλειστικά συγκεκριμένη ενδοχώρα. Η ανάπτυξη του κλάδου της κρουαζιέρας βρισκόταν ακόμη σε εμβρυακό στάδιο ενώ δεν ήταν λίγοι εκείνοι που υποστήριζαν ότι οι προοπτικές για την ανάπτυξη της δεν ήταν ευοίωνες εξαιτίας τεχνικών και οικονομικών παραμέτρων.¹¹⁷

Τη συγκεκριμένη περίοδο, πρωταρχικός στόχος των λιμένων ήταν η εξυπηρέτηση του μεγάλου όγκου της ζήτησης με την παροχή απλών και τυποποιημένων υπηρεσιών μέσα από μία μαζική παραγωγική διαδικασία. Αυτός ο τρόπος λειτουργίας των λιμένων θέτει σε δεύτερη προτεραιότητα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εφόσον η ζήτηση για εξειδικευμένες υπηρεσίες είναι περιορισμένη. Ταυτόχρονα, οι παραγωγοί δεν έχουν σημαντικό κίνητρο για την ικανοποίηση της ζήτησης υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, αφού η προσφορά για απλές και τυποποιημένες υπηρεσίες καλύπτει επαρκώς τις ανάγκες τους.

¹¹⁵ Brooks, op.cit.

¹¹⁶ Haralambides HE. Competition, Excess Capacity and the Pricing of Port Infrastructure. *International Journal of Maritime Economics* 2002;4:323-347

¹¹⁷ Marti BE. Trends in world and extended-length cruising (1985-2002). *Marine Policy* 2004; 28:199-211

Κατά συνέπεια, το περιβάλλον για την ανάπτυξη της διοίκησης ποιότητας μέχρι και τέλη της δεκαετίας του 1970 δεν είναι ευνοϊκό, γι' αυτό και δεν παρατηρείται η υιοθέτηση ανάλογων πρακτικών. Θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς ότι, η λιμενική βιομηχανία στο θέμα της ποιότητας ακολουθεί την γενικότερη τάση που επικρατεί στην περίοδο του φορντισμού στο χώρο της βιομηχανίας και η οποία δίνει προτεραιότητα στην ικανοποίηση του μεγάλου όγκου της ζήτησης για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Ωστόσο συστηματικές πρακτικές ελέγχου ποιότητας, όπως είναι η επιθεώρηση και ο έλεγχος ποιότητας, εφαρμόζονται ήδη από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα στο χώρο της βιομηχανίας, ενώ στις επόμενες δεκαετίες εξαπλώνεται η πρακτική της τυποποίησης.

Η ενίσχυση του κεφαλαίου ως συντελεστή παραγωγής, η μηχανοποίηση / αυτοματοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών, η αυξημένη τάση μοναδοποίησης των φορτίων και η αύξηση του μεγέθους των πλοίων χαρακτηρίζουν τη μεταφορντική περίοδο στους λιμένες που αρχίζει να εκδηλώνεται από τα μέσα του 1970.¹¹⁸

Παράλληλα, στο χώρο της κρουαζιέρας η τάση αύξησης του μεγέθους των νέων πλοίων έτσι ώστε να μπορούν να εξυπηρετούν περισσότερους από 1500 επιβάτες¹¹⁹ επηρεάζει την διαδικασία παραγωγής λιμενικών υπηρεσιών.

Η σημασία της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, με την έννοια της ανταπόκρισης στις ανάγκες των χρηστών, ενισχύεται ως ζητούμενο στη μεταφορντική περίοδο. Η δημιουργία ολοκληρωμένων μεταφορικών αλυσίδων, παρά το γεγονός ότι δεν ελέγχονται από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης, μπορούν να αναδείξουν το σπουδαίο ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν οι λιμένες στη διεθνή επιχειρηματική σκηνή.¹²⁰ Αυτή η πραγματικότητα γίνεται αντιληπτή και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), και εκφράζεται μέσα από την κοινή πολιτική μεταφορών¹²¹ και τις προτεραιότητες που τίθενται για τη δημιουργία κέντρων εμπορευματικών μεταφορών, την προώθηση ενός συστήματος κοστολόγησης που

¹¹⁸ Beresford et al, op.cit.

¹¹⁹ Lois P, Wang J, Wall A, Ruxton T. Formal safety assessment of cruise ships. *Tourism Management* 2004; 25:93-109

¹²⁰ Bichou K, Gray R. A logistics and supply chain management approach to port performance measurement. *Maritime Policy and Management* 2004; 31:47-67
Robinson, op.cit.

¹²¹ Πάλλης ΑΑ, Χλωμούδης ΚΙ. Προς μία ενιαία Ευρωπαϊκή Λιμενική Πολιτική: Η Λιμενική Βιομηχανία στην Προοπτική της Αειφόρου Κινητικότητας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα; 2001

¹²¹ Beresford et al, op.cit.

αναμένεται να ευνοήσει τις συνδυασμένες μεταφορές και την ανάπτυξη των διαδικασιών logistics.¹²²

Η επιδίωξη οικονομιών σκοπού και η ικανότητα των λιμένων να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στη συνολική λειτουργία των μεταφορικών αλυσίδων επηρεάζει αποφασιστικά την ανταγωνιστικότητα τους.¹²³ Το στοιχείο αυτό παρακινεί τις λιμενικές επιχειρήσεις να διαμορφώσουν συνολικά πακέτα υπηρεσιών logistics¹²⁴ και να προχωρήσουν σε κάθετες και οριζόντιες επεκτάσεις μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων.¹²⁵

Η ανάπτυξη των διαδικασιών logistics, που μπορούν να οριστούν ως «η ροή και αποθήκευση πρώτων υλών, ενδιάμεσων αγαθών, τελικών προϊόντων και της σχετικής πληροφόρησης από το σημείο της παραγωγής μέχρι το τελικό σημείο της κατανάλωσης σύμφωνα με τις απαιτήσεις των καταναλωτών»¹²⁶ είναι συνυφασμένη με την έννοια της ποιότητας, εφόσον η ποιότητα ορίζεται ως η ικανότητα ενός φορέα να παράγει υπηρεσίες που θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των χρηστών.¹²⁷

Αντίστοιχα, στο χώρο των επιβατικών μεταφορών η δημιουργία ταχύτερων πλοίων νέας τεχνολογίας, η ανάγκη αποτελεσματικής σύνδεσης των επιβατικών λιμενικών τερματικών σταθμών με τα λοιπά μέσα μεταφοράς και η ανάπτυξη του κλάδου της κρουαζιέρας αποτέλεσαν στοιχεία που ανέδειξαν την σημασία ένταξης των επιβατικών τερματικών λιμενικών σταθμών στη συνολική μεταφορική αλυσίδα.¹²⁸

Σημειώνεται ότι και στην περίπτωση των επιβατικών λιμένων, η δυνατότητα ένταξης στη συνολική μεταφορική αλυσίδα αποτελεί παράγοντα ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας τους.

Κατά συνέπεια, η ανάγκη αποτελεσματικής ένταξης των λιμένων στη μεταφορική αλυσίδα και η ανάπτυξη των διαδικασιών logistics ενέτειναν τον ανταγωνισμό και οδήγησαν τους λιμένες στην αναζήτηση ανταγωνιστικών αιχμών. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί σημαντική ανταγωνιστική αιχμή προκειμένου οι

¹²² Σαμπράκος Ε. Ο τομέας των μεταφορών και οι συνδυασμένες εμπορευματικές μεταφορές. Αθήνα: Ειδική Εκδοτική; 2002

¹²³ Notteboom, Rodrigue, op.cit.

Notteboom, Winkelmanns, op.cit.

¹²⁴ Paixao, Marlow, op.cit.

¹²⁵ Papachristou, op.cit.

¹²⁶ Σαμπράκος, op.cit.

¹²⁷ Reeves C, Bednar D. Defining Quality: Alternatives and Implications. The Academy of Management Review 1994; 19/3: 419 – 445

¹²⁸ Lois et al, op.cit.

McCalla, op.cit.

Papachristou, op.cit.

McCalla, op.cit.

λιμένες να ενισχύσουν την θέση τους στα πλαίσια των μεταφορικών αλυσίδων και των διαδικασιών logistics. Οι νέες συνθήκες υποχρεώνουν τους εμπλεκόμενους με τη λιμενική λειτουργία φορείς να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των λοιπών φορέων – κρίκων της μεταφορικής αλυσίδας. Μία τέτοια διαδικασία, απαιτεί την ύπαρξη πολιτικών ποιότητας σε επίπεδο διοίκησης και δομών ποιότητας σε επίπεδο οργάνωσης. Οι πολιτικές και οι δομές ποιότητας θα αναλύουν με δυναμικό τρόπο τη λειτουργία της μεταφορικής αλυσίδας και τις απαιτήσεις των κρίκων / χρηστών και θα τις μετατρέπουν σε προδιαγραφές λιμενικών υπηρεσιών. Άλλωστε, μία τέτοια λειτουργία αποτελεί αναγκαιότητα για τους σύγχρονους λιμένες εφόσον ενισχύει την αποτελεσματικότητα τόσο των λιμένων συνολικά όσο και των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτούς.¹²⁹ Παραταύτα, η αναγνωρισμένη ανάγκη για την παροχή υπηρεσιών συγκεκριμένων ποιοτικών προδιαγραφών δεν έχει οδηγήσει στην συστηματική εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων.

Η αδυναμία παροχής υπηρεσιών συγκεκριμένων ποιοτικών προδιαγραφών ερμηνεύει, σε ένα βαθμό, τις δυσχέρειες που εμφανίζουν οι λιμένες στα πλαίσια της μεταφορικής αλυσίδας και των διαδικασιών logistics. Συγκεκριμένα, στη νέα κατάσταση που επιβάλλει τη λειτουργία των λιμένων στα πλαίσια της συνολικής μεταφορικής αλυσίδας, ο λιμενικός τομέας δεν αντέδρασε αποτελεσματικά λειτουργώντας σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα σύνθετο και στο οποίο αναπτύσσονται διαφορετικές δραστηριότητες με ένα τρόπο μη οργανωμένο, με υψηλά κόστη και ανεπαρκείς υπηρεσίες προς τους χρήστες.¹³⁰ Παρά το ότι, οι λιμένες αναγνωρίζονται ως βασικά κέντρα διανομής και η υιοθέτηση των διαδικασιών logistics απασχολεί τον λιμενικό κλάδο τις δύο τελευταίες δεκαετίες, ακόμα και σήμερα οι διοικήσεις τους, εμφανίζουν έλλειψη εξοικείωσης με τις διαδικασίες που αφορούν στη λειτουργία της μεταφορικής αλυσίδας.¹³¹ Αντίστοιχα, η ενίσχυση της σημασίας σύνδεσης των επιβατικών λιμένων και των σταθμών κρουαζιέρας με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς τα τελευταία χρόνια¹³², δεν επέφερε βελτιώσεις σε μεγάλο αριθμό λιμένων που θα επέτρεπαν την αποτελεσματική σύνδεση τους με τη μεταφορική αλυσίδα.¹³³

¹²⁹ Brooks, “Good governance and ports”, op.cit.

¹³⁰ Paixao, Marlow, op.cit.

¹³¹ Bichou, Gray, op.cit.

¹³² McCalla, op.cit.

¹³³ Papachristou, op.cit.

1.4.3.4 Η λιμενική εργασία

Οι συνθήκες προσφοράς και ζήτησης της λιμενικής εργασίας επηρεάζονται από ποικίλους παράγοντες που σχετίζονται είτε με γενικότερες εξελίξεις στο χώρο της οικονομίας είτε με εξελίξεις που αφορούν στη ναυτιλία και στους λιμένες.¹³⁴

Την περίοδο της κυριαρχίας του φορτισμού η οργάνωση των λιμένων χαρακτηρίζεται από κάθετες ιεραρχικές δομές, μέσα στις οποίες οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι συγκεντρωτικές και χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη τυπικών κανόνων.¹³⁵ Οι απαιτήσεις από τη λιμενική εργασία συνίστανται στην ανειδίκευτη και ταυτόχρονα στενά ειδικευμένη εργασία, με την έννοια ότι αφορά στην παραγωγή ενός ελάχιστου μέρους του συνολικού προϊόντος. Η συγκεκριμένη μορφή οργάνωσης της εργασίας απαντά στην απαίτηση της εποχής του φορτισμού για την ικανοποίηση του μεγάλου όγκου της ζήτησης, με την ταυτόχρονη μείωση του μοναδιαίου κόστους μέσα από την επίτευξη οικονομιών κλίμακος.

Το εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζει το σύστημα του φορτισμού, κάτω από προϋποθέσεις, μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ανάπτυξης της διασφάλισης ποιότητας στις σύγχρονες λιμενικές επιχειρήσεις που λειτουργούν με αυτή τη μορφή οργάνωσης. Ωστόσο, σε ένα τέτοιο περιβάλλον η ποιότητα των λιμενικών υπηρεσιών δεν αποτελεί ζητούμενο. Αυτή είναι άλλωστε η αιτία για τη μη ανάπτυξη συστημάτων διασφάλισης ποιότητας τα οποία θα επιβάρυναν με επιπρόσθετο κόστος τη λιμενική παραγωγή.

Τη χρονική περίοδο από τις αρχές του 1980 μέχρι και τις μέρες μας καθώς και στη μεταβατική περίοδο που μεσολάβησε από την κυριαρχία του φορτιστικού μοντέλου μέχρι και τη μεταφορτική περίοδο, η οργανική δομή και η αποκεντρωμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων με την αύξηση της συμμετοχής του προσωπικού χαρακτηρίζουν τη λιμενική πραγματικότητα.¹³⁶ Ταυτόχρονα, η οργανωτική ολοκλήρωση των διαφορετικών κρίκων της μεταφορικής αλυσίδας επηρέασε έντονα την λιμενική εργασία.¹³⁷

¹³⁴ Saundry R, Turnbull P. Contractual (In) Security, Labour Regulation and Competitive Performance in the Port Transport Industry: A Contextualized Comparison of Britain and Spain. *British Journal of Industrial Relations* 1999; 37/2:271 – 294

¹³⁵ Baltazar R, Brooks M. The governance of port devolution: A tale of two countries. [Cd-ROM]. *Proceedings of the 9th World Conference on Transport Research*; 2001; Seoul, Korea
Thomas BJ. The need for organizational change in seaports. *Marine Policy* 1994; 18/1: 69 – 78

¹³⁶ Baltazar, Brooks, op.cit.

¹³⁷ Bichou, Gray, op.cit.

Στη μεταφορντική περίοδο, η λιμενική εργασία επηρεάζεται από αλλαγές στη λειτουργία των λιμένων οι οποίες αναφέρονται στη δυνατότητα των παραγωγών να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους, στην αυτονομία και επιχειρηματικότητα των λιμένων και στον πελατοκεντρικό τους προσανατολισμό, στην αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στον αποτελεσματικό διοικητικό έλεγχο της λειτουργίας τους.¹³⁸ Οι αλλαγές αυτές αυξάνουν το επίπεδο ωριμότητας του κλάδου των λιμένων ως προς τη δυνατότητα εφαρμογής πρακτικών διοίκησης ποιότητας, αφού όλα τα προαναφερόμενα στοιχεία αποτελούν χαρακτηριστικά των οργανισμών που θέτουν την ποιότητα ως βασική προτεραιότητα της πολιτικής τους.

Ωστόσο, μία περισσότερο ενδελεχής ανάλυση της σχέσης μεταξύ των εξελίξεων στη λιμενική εργασία και των απαιτήσεων της διοίκησης ποιότητας καταδεικνύει μία σχέση αλληλεπίδρασης που μπορεί να έχει είτε θετικό είτε αρνητικό πρόσημο. Η αστάθεια της ζήτησης για λιμενικές υπηρεσίες κατά τη μεταφορντική περίοδο οδήγησε σε πιο ευέλικτες μορφές απασχόλησης, στη σημαντική μείωση των θέσεων εργασίας στους λιμένες καθώς και στην αντικατάσταση θέσεων μόνιμης απασχόλησης με θέσεις προσωρινής απασχόλησης ή ημιαπασχόλησης.¹³⁹

Αυτές οι εξελίξεις που αφορούσαν κυρίως στα πρώτα χρόνια της μεταφορντικής εποχής, δεν ευνοούσαν την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας, εξαιτίας της χρησιμοποίησης στην παραγωγή εργαζομένων με μικρή εξειδίκευση, που εργάζονταν περιστασιακά και οι οποίοι δεν μπορούσαν να συμμετέχουν με ουσιαστικό τρόπο στη λειτουργία συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Η συγκεκριμένη κατάσταση οδήγησε στην ύπαρξη προβλημάτων χαμηλής παραγωγικότητας και ποιότητας, γεγονός που ώθησε τις λιμενικές επιχειρήσεις να επανέλθουν στην επιλογή «περισσότερο» μόνιμων μορφών απασχόλησης εργαζομένων με αυξημένες ικανότητες να εκτελούν πολλαπλές εργασίες.¹⁴⁰

Ένα σημαντικό επίσης στοιχείο που αφορά στη σχέση λιμενικής εργασίας και διοίκησης ποιότητας, είναι η επιλογή πολλών λιμένων να αναθέσουν μέρος των δραστηριοτήτων τους σε υπεργολάβους με τη μέθοδο του outsourcing.¹⁴¹ Σε αντίθεση

¹³⁸ Thomas, "The need for organizational" op.cit.

¹³⁹ Marges Kees, The impact of privatization and other port reforms on employment, working conditions, labour relations and trade union's position in the port industry. Available at <http://www.itf.org.uk>. Proceedings of the 14th international port training Conference, 1997 25-28 May; Le Havre, France
Suykens, Voorde, op.cit.

¹⁴⁰ Saundry R, Turnbull P. Melee on the Mersey: contracts, competition and labour relations on the docks. Industrial Relations Journal 1996; 27/4:275 – 88

¹⁴¹ Saundry, Turnbull, "Contractual (In) Security" op.cit.

με άλλους κλάδους που η μέθοδος του outsourcing απλοποίησε την παραγωγική διαδικασία, στην περίπτωση των λιμένων αυτό δεν συνέβη γιατί η λιμενική παραγωγή στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ύπαρξη της υποδομής, η οποία είναι αδύνατο να μετεγκατασταθεί σε άλλο χώρο. Κατά συνέπεια οι υπεργολάβοι θα πρέπει να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στον χώρο του λιμένα και σε συνεννόηση με όλους τους παραγωγούς.¹⁴² Με αυτό τον τρόπο αυξήθηκε ο αριθμός των παραγωγών στους που συνθέτουν το λιμενικό προϊόν, γεγονός που έθεσε περισσότερες παραμέτρους στη διαδικασία εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας.

Η αύξηση του αριθμού των παραγωγών και η ύπαρξη εργαζομένων που λειτουργούν υπό διαφορετικό εργασιακό καθεστώς στο χώρο του λιμένα, είναι στοιχεία που επηρεάζουν τη δυνατότητα αξιοποίησης της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων.

1.4.3.5 Οι διαδικασίες ανάπτυξης και λειτουργίας των λιμένων

Μέχρι και την περίοδο της δεκαετίας του 1960, οι λιμένες αποτελούσαν χώρους σύνδεσης των θαλάσσιων και των χερσαίων μέσων μεταφοράς και λειτουργούσαν βασιζόμενοι στις άτυπες σχέσεις μεταξύ των λιμενικών παραγωγών και χρηστών.¹⁴³

Τη συγκεκριμένη περίοδο, οι λιμένες χαρακτηρίζονται από μικρή συνθετότητα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της λειτουργίας τους, μεγάλα διαστήματα σταθερότητας στις μεθόδους χειρισμού του φορτίου, χαμηλή αβεβαιότητα και έντονο δυναμισμό στην ανάπτυξη των λιμένων.¹⁴⁴ Η στρατηγική ανάπτυξης και λειτουργίας των λιμένων είναι προσανατολισμένη στην αποδοτικότητα και εστιάζεται στην παράδοση απλών και βασικών υπηρεσιών σε πλοία, φορτία και επιβάτες. Η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας εφόσον δεν αποτελεί απαίτηση της αγοράς και της κοινωνίας δεν εντάσσεται στο σχεδιασμό της ανάπτυξης και λειτουργίας των λιμένων.

Από τη δεκαετία του 60 και μετά, μια σειρά από εξελίξεις όπως η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου, οι τεχνολογικές αλλαγές στη ναυτιλία και στους λιμένες, η ανάπτυξη

Marges, op.cit.

¹⁴² Stratton S. Marxist Theory, The Globalisation of Port Development, and the Role of Labour. Journal of Social Change and Critical Inquiry. 2000; 2

¹⁴³ Beresford et al, op.cit.

¹⁴⁴ Baltazar, Brooks, op.cit.

Pallis AA. Port governance in Greece. In Brooks MR, Cullinane K, Editors. Devolution, Port Governance and Performance, London: Elsevier, 2007. p. 491-508

Χλωμούδης, «Οργάνωση και Διοίκηση», op.cit.

των συνδυασμένων μεταφορών, η εισαγωγή νέων μεθόδων επιχειρησιακής λειτουργίας, η αύξηση του ανταγωνισμού¹⁴⁵ καθώς και η τάση για μικρότερη κρατική παρέμβαση στην οικονομία¹⁴⁶ οδήγησαν σε κρίση το φορντικό μοντέλο παραγωγής στο χώρο των λιμένων.

Σε αυτή την κατάσταση συνέβαλλε η στασιμότητα της ζήτησης στις εμπορευματικές μεταφορές σε ορισμένες περιόδους, που δημιούργησε το φαινόμενο της πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας.¹⁴⁷ Αντίθετα, στο χώρο των επιβατικών μεταφορών και ιδιαίτερα στην κρουαζιέρα, η ζήτηση εμφανίζει μία συνεχή άνοδο που οδηγεί στη σταθερή ανάπτυξη του κλάδου για περίπου τρεις δεκαετίες και η οποία αναμένεται να συνεχιστεί και στο προσεχές μέλλον.¹⁴⁸ Αυτή η ραγδαία αύξηση της συνολικής ζήτησης, που θα πρέπει να σημειωθεί ότι στον κλάδο της κρουαζιέρας δεν είναι παράγωγος,¹⁴⁹ έχει οδηγήσει σε αύξηση του στόλου της κρουαζιεροπλοίας και της χωρητικότητας των πλοίων.¹⁵⁰ Ακόμα όμως και σε αυτή την περίπτωση, το φορντικό μοντέλο οργάνωσης της λιμενικής παραγωγής αδυνατεί να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις των τερματικών σταθμών εξυπηρέτησης κρουαζιεροπλοίων.

Στη νέα κατάσταση που διαμορφώνεται τη μεταφορντική περίοδο, η στρατηγική των λιμένων προσανατολίζεται στην επιδίωξη της αποτελεσματικότητας και στην ανάπτυξη των υπηρεσιών με την αλλαγή του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας των λιμενικών επιχειρήσεων.¹⁵¹ Η επιδίωξη της αποτελεσματικότητας είναι στενά συνδεδεμένη με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους χρήστες των λιμένων. Η ικανότητα ορισμένων λιμένων να ανταποκριθούν στην απαίτηση για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, σε συνδυασμό με τον επανακαθορισμό των κατευθύνσεων των δρομολογίων έφεραν στο προσκήνιο νέους λιμένες και τερματικούς σταθμούς εξυπηρέτησης φορτίων και επιβατών, που δεν γειτνιάζουν με παραδοσιακούς λιμένες.¹⁵² Αυτές οι εξελίξεις οδήγησαν στην ανάγκη για νέες υποδομές και ανωδομές που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες των νέων πλοίων και

¹⁴⁵ Suykens, Voorde, op.cit.

Notteboom, Winkelmanns, op.cit.

¹⁴⁶ Pallis, "Port governance", op.cit.

¹⁴⁷ Χλωμούδης, «Οργάνωση και Διοίκηση», op.cit.

¹⁴⁸ Wild, Dearing, op.cit.

¹⁴⁹ Suykens, Voorde, op.cit.

¹⁵⁰ Lois et al, op.cit.

¹⁵¹ Beresford et al, op.cit.,

Baltazar, Brooks, op.cit.

¹⁵² Notteboom, Rodrigue, op.cit.

της αυξημένης επιβατικής κίνησης, γεγονός που επιδρά στην ανταγωνιστικότητα των λιμένων και στην ικανότητα τους να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Τέλος σημειώνεται ότι από τη δεκαετία του 1980 και μετά, οι λιμένες λειτουργούν σε κλίμα αβεβαιότητας το οποίο εντείνεται από το γεγονός ότι έχει ενισχυθεί η διαπραγματευτική θέση των χρηστών/ πελατών οι οποίοι έχουν ισχυροποιηθεί μέσα από διαδικασίες οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης.¹⁵³ Οι διαδικασίες αυτές είναι ιδιαίτερα έντονες και στο χώρο των επιβατικών μεταφορών γενικότερα (κυρίως σε περιφερειακό επίπεδο) και ειδικότερα στο χώρο της κρουαζιέρας (ειδικότερα σε διεθνές επίπεδο).¹⁵⁴ Σε αυτές τις συνθήκες, ενισχύεται η σημασία της ποιότητας για τον κλάδο των λιμένων καθώς το κλίμα αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει τη λειτουργία των λιμένων και η ενίσχυση της διαπραγματευτικής ισχύος των χρηστών έχει οδηγήσει στην όξυνση του ανταγωνισμού και στην ανάγκη «απόκτησης» ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο συνδέεται με την ποιότητα των παρεχόμενων λιμενικών υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, τη συγκεκριμένη περίοδο η ποιότητα αποτελεί αναγκαιότητα και το κλίμα για την ανάπτυξη της διοίκησης ποιότητας δεν μπορεί παρά να θεωρείται ευνοϊκό σε σχέση με την προγενέστερη περίοδο. Ωστόσο, η εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας παραμένει ισχνή και περιορίζεται σε μικρό αριθμό λιμένων και για ορισμένους τομείς της λιμενικής λειτουργίας.

1.4.3.6 Η ανάγκη για περιβαλλοντική προστασία

Κατά τη διάρκεια της φορντικής περιόδου καθώς και τα πρώτα χρόνια της μεταφορντικής, η περιβαλλοντική προστασία δεν αποτελούσε βασικό στοιχείο του σχεδιασμού της λειτουργίας και της ανάπτυξης των λιμένων. Η ανάγκη για ικανοποίηση του μεγάλου όγκου της ζήτησης για βασικές υπηρεσίες δεν άφηνε περιθώριο για την εξέταση προβλημάτων που σχετίζονταν με την περιβαλλοντική προστασία, αν και η επιβάρυνση της λιμενικής λειτουργίας στον αστικό ιστό με τον οποίο γειτνιάζαν οι λιμένες δεν ήταν αμελητέα. Έτσι, στους λιμένες πρώτης και δεύτερης γενιάς η ανάγκη για περιβαλλοντική προστασία δεν αποτελεί στόχο προτεραιότητας.

¹⁵³ Notteboom, Winkelmanns, op.cit.

¹⁵⁴ Wild, Dearing, op.cit.

Τις τελευταίες δεκαετίες η ανάγκη για μείωση των περιβαλλοντικών επιβαρύνσεων της λιμενικής λειτουργίας εμφανίζεται περισσότερο επιτακτική. Η πρόκληση σημαντικών ατυχημάτων στο χώρο της ναυτιλίας, η όξυνση των περιβαλλοντικών προβλημάτων σε παγκόσμιο επίπεδο και η ενίσχυση της περιβαλλοντικής συνείδησης των πολιτών είναι στοιχεία που αυξάνουν την ανάγκη για την υιοθέτηση συγκεκριμένων πολιτικών περιβαλλοντικής διαχείρισης. Χαρακτηριστικός της αύξησης της σημασίας που αποδίδεται στην μείωση των περιβαλλοντικών επιβαρύνσεων της λιμενικής λειτουργίας είναι ο αυξημένος αριθμός νομοθετικών ρυθμίσεων που επηρεάζουν τη λιμενική λειτουργία και οι οποίες στην πλειοψηφία τους έχουν εκδοθεί την τελευταία δεκαετία¹⁵⁵ (βλέπε [Παράρτημα IV](#)).

Η ανάγκη για περιβαλλοντική προστασία αξιολογείται ως καθοριστικός για τη λειτουργία των λιμένων παράγοντας από την ομάδα WORKPORT, ενώ η αντίστοιχη μελέτη της UNCTAD δεν τον περιέλαβε στην αξιολόγηση της.¹⁵⁶ Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι το 1992 οπότε και εκπονήθηκε η μελέτη της UNCTAD, τα περιβαλλοντικά ζητήματα δεν αποτελούσαν ακόμη θέματα πρώτης προτεραιότητας για την στρατηγική των λιμένων. Σύμφωνα με το μοντέλο WORKPORT, οι συνθήκες λειτουργίας και ανάπτυξης των λιμένων τα τελευταία χρόνια ήταν περισσότερο το αποτέλεσμα μίας ομαλής εξελικτικής διαδικασίας παρά μίας διαδικασίας ριζικών αλλαγών όπως παρουσιάζεται στο μοντέλο της UNCTAD. Αυτή η εξελικτική διαδικασία είχε ως αποτέλεσμα την σταδιακή αύξηση της σημασίας του περιβάλλοντος για την ανάπτυξη των λιμένων και την προσαρμογή της λειτουργίας τους στις απαιτήσεις για περιβαλλοντική προστασία. Η διοίκηση ποιότητας παρέχει τους μηχανισμούς και τα εργαλεία για την επίτευξη στόχων που συνδέονται με την περιβαλλοντική προστασία και με αυτήν την έννοια μπορεί να δώσει σημαντικές λύσεις στον κλάδο των λιμένων. Η σημασία της διοίκησης ποιότητας για την προστασία του περιβάλλοντος αναγνωρίζεται τα τελευταία χρόνια από τους φορείς διοίκησης των λιμένων αλλά και από συλλογικούς φορείς όπως είναι ο ESPO. Η ίδρυση του ECOPORTS FOUNDATION και η ανάπτυξη του συστήματος PERS (Port Environmental Review System)¹⁵⁷ αποτελούν σαφή βήματα αναγνώρισης της χρησιμότητας της διοίκησης ποιότητας για την επιδίωξη στόχων που συνδέονται με την περιβαλλοντική προστασία.

¹⁵⁵ European Seaports Organization, op.cit.

¹⁵⁶ Beresford et al, op.cit.

UNCTAD, «Port Marketing» op.cit.

¹⁵⁷ Ecoports Foundation, “Port Environmental”, op.cit.

1.4.3.7 Η ενίσχυση της έννοιας της λιμενικής διακυβέρνησης

Η ανάγκη για αποτελεσματική λιμενική διακυβέρνηση έγινε φανερή από τα μέσα του 1970 και μετά, οπότε και οι συνθήκες λειτουργίας των λιμένων μεταβάλλονται προς την κατεύθυνση του έντονου δυναμισμού και της υψηλής αβεβαιότητας.¹⁵⁸ Σε αυτό συνέβαλλε αναμφισβήτητα η είσοδος της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών στο χώρο των λιμένων καθώς και η είσοδος του ιδιωτικού τομέα στη λιμενική παραγωγή, με την εξάπλωση της οργανωτικής μορφής landlord και τον αντίστοιχο περιορισμό των λιμένων που λειτουργούν ως πλήρη.¹⁵⁹ Αυτή η εξέλιξη είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του αριθμού των παραγωγών στο χώρο των λιμένων και την ανάγκη συντονισμού τους για την επίτευξη κοινών στόχων. Ο στόχος της παροχής των λιμενικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας θα πρέπει να εντάσσεται στους κοινούς στόχους των παραγωγών του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών, αφού η επίτευξη του απαιτεί τη συντονισμένη λειτουργία τους.

Η κατανόηση της ανάγκης για συγκροτημένη λειτουργία των εμπλεκόμενων με τη λιμενική λειτουργία ενίσχυσε τα τελευταία χρόνια τη σημασία της έννοιας της λιμενικής διακυβέρνησης (port governance). Για την έννοια της λιμενικής διακυβέρνησης έχουν διατυπωθεί διαφορετικές προσεγγίσεις και αντίστοιχοι ορισμοί, οι οποίοι συγκλίνουν στην ανάγκη επίτευξης κοινών στόχων, μέσα από τη διαμόρφωση ενιαίων πολιτικών και την πραγματοποίηση αντίστοιχων παρεμβάσεων.¹⁶⁰

Αυτή η σύνθετη πραγματικότητα επιβάλλει την ανάλυση των σχέσεων και του συντονισμού των διαφορετικών φορέων που συγκροτούν το λιμένα, έτσι ώστε να γίνουν κατανοητά τα στοιχεία που καθορίζουν την απόδοση των λιμένων και τις συνθήκες λιμενικού ανταγωνισμού.¹⁶¹

Ο τρόπος λειτουργίας των λιμένων επιβάλλει τη συμμετοχή μεγάλου αριθμού φορέων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα στη διακυβέρνηση της λιμενικής κοινότητας,

¹⁵⁸ Baltazar, Brooks, op.cit.

¹⁵⁹ Beresford et al, op.cit.

¹⁶⁰ Rodrigue JP. Appropriate models of port governance: Lessons from the port authority of New York and New Jersey. In Pinder D, Slack B, editors. Shipping and Ports in the 21st Century. London: Routledge, 2004

Valleri M., Lamonarca M., Papa P. and Sgargi G. Economy of Port Governance: The Italian Case. Workshop of the port performance research network, Panama; 2003

¹⁶¹ Langen PW. Clustering and Performance: The case of maritime clustering in the Netherlands. Maritime Policy and Management 2002; 29:209-221

στοιχείο που αποτελεί το επίκεντρο της συζήτησης για τη λιμενική διακυβέρνηση.¹⁶² Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παραγνωρίζονται σημαντικοί παράγοντες που καθορίζουν τη λιμενική διακυβέρνηση, όπως είναι το είδος και το επίπεδο του ανταγωνισμού,¹⁶³ η επίδραση των λιμένων στις τοπικές οικονομίες, ιδιαίτερα στον τομέα των επιβατικών μεταφορών και της κρουαζιέρας,¹⁶⁴ περιβαλλοντικοί παράγοντες, οι διεθνείς εξελίξεις καθώς και οι τοπικές ιδιαιτερότητες κ.α.¹⁶⁵ Ιδιαίτερη αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται στα τοπικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τη λειτουργία των λιμένων.¹⁶⁶ Σημειώνεται χαρακτηριστικά ότι οι ιδιαιτερότητες των λιμένων σε περιφερειακό επίπεδο έχουν εμποδίσει την ανάπτυξη ενιαίων μοντέλων διακυβέρνησης, με χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτό της Ευρωπαϊκής Ένωσης.¹⁶⁷ Με δεδομένο αυτόν τον προβληματισμό, αναπτύσσεται ιδιαίτερος, μόλις τα τελευταία χρόνια, η ανάγκη για την παραγωγή υπηρεσιών που θα πληρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα των λιμένων. Η ενίσχυση της έννοιας της λιμενικής διακυβέρνησης και των δομών για την υποστήριξη της αποτελεσματικής λειτουργίας της τα τελευταία χρόνια δημιουργεί ένα ευνοϊκό κλίμα για την ανάπτυξη της διοίκησης ποιότητας, επιτρέποντας τη συγκροτημένη επιδίωξη του στόχου της αναβάθμισης της ποιότητας του λιμενικού προϊόντος από το σύνολο των φορέων που εμπλέκονται στην παραγωγή του. Το ευνοϊκό κλίμα που δημιουργεί η ενίσχυση της λιμενικής διακυβέρνησης για την ανάπτυξη της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες δεν έχει όμως ακόμα οδηγήσει στην υιοθέτηση πολιτικών ποιότητας.

Η ολοκλήρωση σε ένα ενιαίο πλαίσιο των προσδοκιών και των επιμέρους επιδιώξεων των εμπλεκόμενων με τη λιμενική λειτουργία φορέων αποτελεί την πρόκληση της τρέχουσας δεκαετίας, στην οποία ήδη σκιαγραφούνται τα χαρακτηριστικά μιας επερχόμενης τέταρτης λιμενικής γενιάς.

¹⁶² Langen, Visser, op.cit.

¹⁶³ Cullinane et al, op.cit.

¹⁶⁴ Jaakson R. Beyond the tourist bubble? Cruiseship Passengers in Port. *Annals of Tourism Research* 2004; 31:44 – 60

¹⁶⁵ Χλωμούδης, «Λιμενικός Σχεδιασμός», op.cit.

Chlomoudis CI, Pallis AA. Port Governance and the Smart Port Authority: Key issues for the reinforcement of quality port services. [CD-ROM]. Proceedings of the 10th World Conference on Transport Research; 2004 July 4-8; Istanbul, Turkey

Notteboom, Rodrigue, op.cit.

¹⁶⁶ Thomas, “The need for organizational” op.cit.

¹⁶⁷ Pallis A.A. (2007). EU Port Policy Developments: Implications for Port Governance. In: Brooks M.R. and Cullinane K. (Eds.), *Devolution, Port Governance and Port Performance*, London: Elsevier, 161-176. Series Editor, Dresner

1.4.3 Προς μία τέταρτη λιμενική γενεά

Το κύριο χαρακτηριστικό των αναφορών σε λιμένες τέταρτης γενιάς σχετίζεται με τη ύπαρξη λιμενικών τερματικών σταθμών που βρίσκονται σε διαφορετικούς λιμένες και συνδέονται μεταξύ τους μέσα από κοινές λειτουργίες ή με κοινή διοίκηση.¹⁶⁸

Παράδειγμα λειτουργίας λιμένων τέταρτης γενιάς σύμφωνα με την προαναφερόμενη εκδοχή αποτελεί η περίπτωση της συγχώνευσης των τερματικών σταθμών του Δανικού λιμένα της Κοπεγχάγης με τον λιμένα του Μάλμοε της Σουηδίας. Οι δύο αυτοί λιμένες συνένωσαν τις δυνάμεις τους κρίνοντας τη συγχώνευση ως την καλύτερη δυνατή στρατηγική που θα τους επέτρεπε να παραμείνουν ανταγωνιστικοί μετά την κατασκευή αρτηρίας για τη χερσαία σύνδεση των δύο χωρών. Στο νέο σχήμα που προέκυψε δημιουργήθηκαν κοινές υπηρεσίες (././ οικονομική διεύθυνση, διεύθυνση μάρκετινγκ, υπηρεσία διαχείρισης) που επέτρεψαν την επίτευξη οικονομικών κλίμακος, τη μείωση των τιμών των παρεχόμενων υπηρεσιών και την προσφορά υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Ένα ακόμη παράδειγμα κοινοπραξίας το οποίο αναφέρεται στους λιμένες τέταρτης γενιάς είναι εκείνο της Eurogate, η οποία συνεστήθη από κοινού από το τμήμα εμπορευματοκιβωτίων της εταιρείας BLG με έδρα τη Βρέμη και από την εταιρεία διαχείρισης του τερματικού σταθμού Eurokaί στο λιμένα του Αμβούργου.¹⁶⁹

Θα πρέπει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι, το φαινόμενο της οριζόντιας και κάθετης επέκτασης εταιριών διαχείρισης τερματικών σταθμών και ναυτιλιακών επιχειρήσεων δεν αποτελεί περίπτωση δημιουργίας λιμένων τέταρτης γενιάς. Οι τερματικοί σταθμοί που βρίσκονται στην ιδιοκτησία μεγάλων επιχειρήσεων, όπως είναι η Hutchinson Port Holdings, η P&O Ports, η PSA Corp και η Stevedoring Service of America, δεν αποτελούν μέρη ενός κοινού εταιρικού σχήματος διαφορετικών επιχειρήσεων.

Η δυνατότητα λιμενικών επιχειρήσεων να λειτουργούν σε διαλιμενικό επίπεδο με τη διαχείριση πολλών τερματικών σταθμών, οδηγεί στη δημιουργία ολιγοπωλιακών καταστάσεων στη λιμενική αγορά. Στο χώρο της διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων στην Ευρώπη, οι έξι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαχείρισης τερματικών σταθμών ελέγχουν σχεδόν το 70% της συνολικής διακίνησης, ενώ το 1998 ήλεγχαν το 53%.¹⁷⁰

¹⁶⁸ UNCTAD, "Technical Note", op.cit.

¹⁶⁹ UNCTAD, "Technical Note", op.cit.

¹⁷⁰ Notteboom, op.cit.

Σε διεθνές επίπεδο εκτιμάται, ότι το έτος 2008 οι τέσσερις μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαχείρισης τερματικών σταθμών θα ελέγχουν το ένα τρίτο (1/3) της παγκόσμιας διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων.¹⁷¹

Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσεται και η διαχείριση ειδικών τερματικών σταθμών από μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις μέσα από διαδικασίες κάθετης ολοκλήρωσης. Στον πίνακα 1.3 παρουσιάζονται ενδεικτικά ορισμένα παραδείγματα.¹⁷²

Η μη ένταξη των κρατικών λιμενικών επιχειρήσεων αλλά και των μικρών ιδιωτικών επιχειρήσεων στις αλυσίδες μεταφοράς που διαμορφώνουν οι μεγάλες επιχειρήσεις διαχείρισης τερματικών, απαιτεί από τις δημόσιες και τις μικρές ιδιωτικές επιχειρήσεις την προσέγγιση ειδικών τμημάτων της αγοράς με την παροχή στοχευμένων υπηρεσιών προκειμένου να εξασφαλίσουν τη βιώσιμη λειτουργία τους.¹⁷³

Ο έλεγχος της λειτουργίας ενός μεγάλου αριθμού τερματικών σταθμών υπό ενιαία διοίκηση απαιτεί την ύπαρξη διαδικασιών τυποποίησης, οι οποίες ευνοούν την ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Στην περίπτωση των λιμένων τέταρτης γενιάς είναι απαραίτητη η ανάπτυξη κανόνων και διαδικασιών που θα εξασφαλίζουν ότι, οι υπηρεσίες που παρέχονται από το σύνολο των τερματικών σταθμών θα πληρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας. Αυτή η ανάγκη μπορεί να εξυπηρετηθεί μόνο μέσα από την υιοθέτηση μεθόδων και πρακτικών της διοίκησης ποιότητας.

Ακόμη όμως και στους τερματικούς σταθμούς που δεν εντάσσονται στους λιμένες τέταρτης γενιάς αλλά βρίσκονται στην ιδιοκτησία εταιριών που διαχειρίζονται μεγάλο αριθμό τερματικών σταθμών ανά τον κόσμο, η υιοθέτηση της διοίκησης ποιότητας μπορεί να εξασφαλίσει σε αυτές τις εταιρίες την δυνατότητα να παρέχουν υπηρεσίες υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών από το σύνολο των τερματικών σταθμών που διαχειρίζονται.

¹⁷¹ Drewry Shipping Consultants (2001) Annual Review of Global Terminal Container Operators, London

¹⁷² Notteboom, ibid

¹⁷³ Notteboom, ibid

Πίνακας 1.3: Παραδείγματα ναυτιλιακών επιχειρήσεων που διαχειρίζονται ειδικούς τερματικούς σταθμούς

Ναυτιλιακή Επιχείρηση	Τερματικοί Σταθμοί	Καθεστώς λειτουργίας
Maersk Sea Land (via APM Terminals)	APM Terminals Rotterdam (100%)	Σε λειτουργία από το 2000
	North Sea Terminal Bremerhaven (50%)	Σε λειτουργία
	Medcenter – Gioia Tauro (10%)	Σε λειτουργία
	Muelle Juan Carlos I – Algeciras (100%)	Σε λειτουργία
MSC	Dedicated terminal Antwerp (κοινοπραξία με HesseNoordNatie)	Σε λειτουργία από το 2003. Αναβάθμιση του σταθμού το 2004 – 2005
	Le Havre (κοινοπραξία με Terminaux De Normandie)	Υπό κατασκευή
Hapag – Lloyd	Altenwerder Terminal – Hamburg (μειοψηφικό πακέτο με 25,1%)	Σε λειτουργία από το 2002
CP Ships	Συγκέντρωση κυκλοφορίας στον τερματικό σταθμό της P&O στο Deugrang dock της Αμβέρσας	Υπό κατασκευή

Πηγή: Notteboom, E.T. (2004)

Ωστόσο αυτή η ενιαία λειτουργία των τερματικών σταθμών δεν ακυρώνει τις λειτουργίες των λιμένων σε τοπικό επίπεδο και της ανάπτυξης προσεγγίσεων διοίκησης ποιότητας σε επίπεδο λιμένα.

Η ανάπτυξη των διαδικασιών logistics και η λειτουργία των λιμένων ως κρίκων στη συνολική μεταφορική αλυσίδα αποτελούν κοινά χαρακτηριστικά των λιμένων τρίτης και τέταρτης γενιάς. Η αποτελεσματική εφαρμογή των διαδικασιών logistics προϋποθέτει την ύπαρξη ενός επιχειρησιακού περιβάλλοντος σχετικής βεβαιότητας, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα γιατί η σύγχρονη πραγματικότητα είναι ευμετάβλητη και απαιτεί την προσαρμογή των λιμένων στις απαιτήσεις που επιβάλλουν οι εκάστοτε συνθήκες. Οι Raixao και Marlow υποστηρίζουν ότι οι διοικήσεις των λιμένων τέταρτης γενιάς θα προχωρήσουν στην υιοθέτηση στρατηγικών που θα τους επιτρέπουν να λειτουργούν προληπτικά, προσαρμόζοντας

εγκαίρως τις διαδικασίες logistics που ακολουθούν, στις απαιτήσεις των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος.¹⁷⁴

1.4.4 Σύνθεση προσεγγίσεων / Τα χαρακτηριστικά των διαφορετικών γενεών

Η ανάλυση των αιτιών για την περιορισμένη εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες απαιτεί την εξέταση των απαιτήσεων της σε σχέση με τις ανάγκες και τις δυνατότητες της λιμενικής βιομηχανίας. Ωστόσο, όπως έχει ήδη αναφερθεί οι λιμένες έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να εξεταστούν ως προς τη δυνατότητα εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας. Η ανάλυση των χαρακτηριστικών της λιμενικής βιομηχανίας που προηγήθηκε, οδήγησε στην καταγραφή των χαρακτηριστικών τριών διαφορετικών κατηγοριών λιμένων με ομοειδή χαρακτηριστικά, οι οποίες ονομάστηκαν γενεές από τον όρο που χρησιμοποιήθηκε στην ανάλυση του μοντέλου της UNCTAD, αν και στην παρούσα ανάλυση ο όρος γενεά δεν έχει το ίδιο περιεχόμενο με αυτό της UNCTAD.

Σημειώνεται επίσης ότι έχουν ήδη καταγραφεί τα πρώτα δείγματα της ύπαρξης λιμένων που ανήκουν σε μία νέα - τέταρτη γενεά, γεγονός που μαρτυρά την ταχεία εξέλιξη που σημειώνεται στον λιμενικό κλάδο.¹⁷⁵ Στον πίνακα 1.4 αποτυπώνονται τα χαρακτηριστικά των τριών λιμενικών γενεών καθώς και της επερχόμενης τέταρτης γενεάς, η οποία στη μελέτη μας εμφανίζεται ως προέκταση της τρίτης και εντάσσεται σε αυτή, εφόσον δεν εμφανίζει ακόμη τα πλήρη χαρακτηριστικά μίας εντελώς νέας γενιάς λιμένων. Σχετικά με την γραμμή που αφορά στο διαχωρισμό των λιμενικών γενεών, σημειώνεται ότι το μοντέλο της UNCTAD εμφανίζει συγκεκριμένες αδυναμίες που σχετίζονται:

- (α) με τα αυστηρά καθορισμένα χρονικά όρια μέσα στα οποία τοποθετεί τους λιμένες που ανήκουν σε διαφορετικές γενεές
- (β) την κοινή παραδοχή πολλών ερευνητών ότι κάθε λιμάνι είναι μοναδικό ως προς τα χαρακτηριστικά του.

Οι δεκαετίες μέσα στις οποίες η UNCTAD τοποθετεί τις διαφορετικές γενεές των λιμένων είναι ενδεικτικές των εξελίξεων στη λιμενική βιομηχανία, ωστόσο δεν αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια τη σύγχρονη λιμενική πραγματικότητα στην οποία

¹⁷⁴ Paixao, Marlow, op.cit.

¹⁷⁵ Paixao, Marlow, ibid

υπάρχουν λιμένες πρώτης και δεύτερης γενιάς εφόσον εξυπηρετούν ανάγκες που επιβάλλουν ένα συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας.¹⁷⁶

Σημειώνεται επίσης ότι τόσο παλαιότερα όσο και σήμερα, υπάρχουν λιμένες που δεν μπορούν να ενταχθούν σε κάποια από τις γενεές που παρατίθενται. Στο μοντέλο της UNCTAD αυτοί οι λιμένες εμφανίζονται χρονικά να ανήκουν στην πρώτη γενεά. Ωστόσο, σε πολλούς επιβατικούς λιμένες την περίοδο της κυριαρχίας του φορτισμού αλλά και σήμερα, η λιμενική παραγωγή δεν στηριζόταν στο μοντέλο του φορτισμού. Στην πραγματικότητα δεν στηριζόταν σε κάποιο οργανωμένο σύστημα παραγωγής, αφού αφορούσε στην παροχή μικρού αριθμού υπηρεσιών (././ καβοδεσία, φόρτωση / εκφόρτωση μικρού αριθμού αποσκευών) σε λίγους χρήστες. Οι λιμένες αυτοί δεν εμφανίζονται στον πίνακα που ακολουθεί καθώς ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας τους δεν έχει απασχολήσει τους ερευνητές του χώρου της λιμενικής οικονομίας και διοίκησης.

Η στήλη του πίνακα που αφορά στα κριτήρια αξιολόγησης των λιμενικών γενεών καθώς και το περιεχόμενο του πίνακα, διαμορφώθηκαν με βάση το μοντέλο της UNCTAD, την προσέγγιση της ομάδας Workport καθώς και την αξιολόγηση άλλων επιστημονικών προσεγγίσεων ως προς την εξέλιξη των λιμένων οι οποίες καταγράφηκαν στις προηγούμενες παραγράφους του παρόντος κεφαλαίου.

Έτσι, ο πίνακας που προκύπτει παρουσιάζει συνοπτικά τις αναφορές που προηγήθηκαν ενώ τα στοιχεία που περιέχει θα χρησιμοποιηθούν στο σκέλος της ανάλυσης προκειμένου να εξεταστούν οι δυνατότητες εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας σε συγκεκριμένους τύπους λιμένων.

¹⁷⁶ Baltazar, Brooks, op.cit.

Πίνακας 1.4 Γενιές λιμένων - Η εξέλιξη της λιμενικής βιομηχανίας

Γενιές Λιμένων	Λιμένες πρώτης γενιάς	Λιμένες δεύτερης γενιάς	Λιμένες τρίτης γενιάς	Λιμένες τέταρτης γενιάς
Περίοδος Ανάπτυξης	Πριν το 1960 (..... έως και τα πρώτα έτη της δεκαετίας του 70)	Μετά το 1960 (..... έως και τα πρώτα έτη της δεκαετίας του 80)	Μετά το 1980	Μετά το 2000
Ιδιοκτησία	- Η λιμενική υποδομή ανήκει κυρίως στο κράτος ενώ η ανοδομή στο κράτος ή σε ιδιώτες	- Αύξηση της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στη λιμενική παραγωγή	- Αύξηση του αριθμού των παραγωγών λιμενικών υπηρεσιών λόγω αυξημένης εμπλοκής του ιδιωτικού τομέα - Εφαρμογή της στρατηγικής του corporatization - Έμφαση στον εμπορικό χαρακτήρα των οικονομικών δραστηριοτήτων	- Οριζόντιες και κάθετες επεκτάσεις ναυτιλιακών εταιρειών και port operators μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων
Χαρακτηριστικά υπηρεσιών / παραγωγικής διαδικασίας	- Τυποποιημένη παραγωγική διαδικασία για τη διαχείριση χύδην συσκευασμένου φορτίου με συνεχή ροή - Χαμηλή προστιθέμενη αξία - Κυριαρχία του φορτισμού και του συστήματος μαζικής παραγωγής - Δεσπόζουσα θέση της ναυτιλίας και των λιμένων στις επιβατικές μεταφορές - Η ανάγκη για ικανοποίηση μεγάλου όγκου της ζήτησης για απλές / τυποποιημένες υπηρεσίες υποβαθμίζει την ανάγκη για υπηρεσίες ποιότητας	- Εισάγεται σταδιακά η συσκευασία του γενικού φορτίου σε παλέτες και Ε/Κ καθώς και η παροχή υπηρεσιών μεταποίησης φορτίου - Ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών και βελτίωση της λιμενικής λειτουργίας στην παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας - Μηχανοποίηση και αυτοματοποίηση της παραγωγής, εισαγωγή της πληροφορικής και χρήση σύνθετων δικτύων επικοινωνίας - Δημιουργία ειδικών τερματικών σταθμών - Αύξηση του μεγέθους των πλοίων στις εμπορευματικές και επιβατικές μεταφορές και ανάγκη για προσαρμογή της λιμενικής παραγωγής - Ενίσχυση της σημασίας της ποιότητας των υπηρεσιών	- Κυριαρχία των Ε/Κ στη διακίνηση φορτίων - Παροχή πακέτων πολλαπλών υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση της επιβατικής και εμπορευματικής κίνησης - Παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας - Αύξηση της αυτοματοποίησης και υιοθέτηση πλήρως αυτοματοποιημένων διαδικασιών σε συγκεκριμένες λειτουργίες - Επέκταση της χρήσης προηγμένων συστημάτων πληροφόρησης στη διοίκηση και στις επικοινωνίες και τυποποίηση στην παραγωγή της πληροφορίας - Ανάπτυξη των διαδικασιών logistics - Ενίσχυση της σημασίας των συνδυασμένων μεταφορών στο χώρο της κρουαζιερόπλοια	- Περαιτέρω ενίσχυση της τάσης για μοναδοποίηση του γενικού φορτίου - Πλήρης αυτοματοποίηση της λειτουργίας των terminals και υιοθέτηση εφαρμογών ρομποτικής σε τερματικούς σταθμούς - Χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής σε όλες τις διαδικασίες της διοίκησης

Γενιές Λιμένων	Λιμένες πρώτης γενιάς	Λιμένες δεύτερης γενιάς	Λιμένες τρίτης γενιάς	Λιμένες τέταρτης γενιάς
<p>Λιμενική εργασία</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Η εργασία είναι κυρίως χειρωνακτική, ανειδίκευτη και ταυτόχρονα στενά ειδικευμένη σε μία διαδικασία εντάσεως εργασίας - Κάθετες οργανωτικές δομές με συγκεντρωτικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων μέσω τυπικών διαδικασιών στην παραγωγή - Μεγάλος αριθμός εργατικών ατυχημάτων εξαιτίας της χειρωνακτικής φύσης της εργασίας, της έλλειψης νομοθετικού πλαισίου και της ελλιπούς εκπαίδευσης 	<ul style="list-style-type: none"> - Οι διαδικασίες φορτοεκφόρτωσης μετατρέπονται σταδιακά σε εντάσεως κεφαλαίου - Η μοναδοποίηση του γενικού φορτίου οδηγεί στη σταδιακή μηχανοποίηση των διαδικασιών χειρισμού των φορτίων - Μεγαλύτερη εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού και μείωση του αριθμού των λιμενεργατών - Μείωση των εργατικών ατυχημάτων εξαιτίας της μηχανοποίησης χειρωνακτικών διαδικασιών - Υιοθέτηση περισσότερο αποκεντρωμένων διαδικασιών λήψης αποφάσεων και ενίσχυση της συμμετοχής του προσωπικού σε αυτές - Μείωση των θέσεων πλήρους απασχόλησης και αντικατάσταση τους με θέσεις προσωρινής απασχόλησης ή ημιαπασχόλησης 	<ul style="list-style-type: none"> - Οι διαδικασίες φορτοεκφόρτωσης είναι κυρίως εντάσεως κεφαλαίου - Η λιμενική εργασία απαιτεί προσωπικό με πολλαπλές δεξιότητες και ικανότητα χειρισμού των νέων τεχνολογιών - Οι οργανωτικές δομές γίνονται περισσότερο επίπεδες - Βελτίωση της εκπαίδευσης σε ζητήματα ασφάλειας στη λιμενική εργασία - Συγκεκριμένα μέτρα και πολιτικές για την υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας - Ενίσχυση μορφών μόνιμης απασχόλησης, σε σχέση με την κατάσταση που επικρατεί στους λιμένες 2^{ης} γενιάς για την ενίσχυση της παραγωγικότητας - Εκτέλεση εργασιών με τη μέθοδο του outsourcing και ύπαρξη κατηγοριών εργαζομένων με διαφορετικό καθεστώς απασχόλησης 	<ul style="list-style-type: none"> - Η έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αυξάνει την εμπλοκή των λιμενεργατών στις διαδικασίες διοίκησης/ διαχείρισης - Συνεργασία λιμένων με την ανάπτυξη κοινών δραστηριοτήτων συμπληρωματικού χαρακτήρα - Κοινή διοίκηση/ διαχείριση (Συνένωση λιμενικών κοινοτήτων) -

Γενιές Λιμένων	Λιμένες πρώτης γενιάς	Λιμένες δεύτερης γενιάς	Λιμένες τρίτης γενιάς	Λιμένες τέταρτης γενιάς
<p>Διαδικασίες ανάπτυξης και λειτουργίας των λιμένων</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Παροχή βασικών λιμενικών υπηρεσιών (Πλοήγηση, Πρόσδεση, Φορτοεκφόρτωση, Επιβίβαση/ Αποβίβαση, Αποθήκευση) - Το λιμάνι ως τόπος αλλαγής μεταφορικών μέσων με την παροχή ορισμένων πρόσθετων υπηρεσιών πέρα από το λιμενικό χώρο - Μικρή συνθετότητα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος - Συντηρητική στρατηγική ανάπτυξης προσανατολισμένη στην αποδοτικότητα η οποία εστιάζεται στην παράδοση βασικών υπηρεσιών σε επιβάτες και φορτία - Σταθερότητα στις μεθόδους χειρισμού φορτίου, περιορισμένες απαιτήσεις γης, εξυπηρέτηση κυρίως μικρών πλοίων - Παροχή απλών / τυποποιημένων υπηρεσιών σε επιβάτες 	<ul style="list-style-type: none"> - Περιορισμένη παροχή υπηρεσιών μεταποίησης φορτίου, καθώς και εμπορικών και ναυτιλιακών υπηρεσιών -Επέκταση λιμενικής περιοχής στα πλαίσια μίας ευρύτερης επεκτατικής στρατηγικής σε χώρους και δραστηριότητες - Το λιμάνι λειτουργεί ως μεταφορικό, βιομηχανικό και εμπορικό κέντρο - Στασιμότητα της ζήτησης για παραδοσιακές λιμενικές υπηρεσίες κατά τα πρώτα έτη της δεκαετίας του 80 	<ul style="list-style-type: none"> - Ανάπτυξη των δραστηριοτήτων logistics και της παροχής υπηρεσιών διανομής φορτίων, επιβατών και πληροφοριών - Αύξηση της επιβατικής κίνησης και της κίνησης κρουαζιέρας, αύξηση του μεγέθους των πλοίων και ανάγκη για προσαρμογή των λιμενικών υποδομών και ανοδομών στις νέες απαιτήσεις - Εμπορικός αναπτυξιακός προσανατολισμός των λιμένων και πελατοκεντρική προσέγγιση της λειτουργίας τους - Λειτουργία των λιμένων ως κέντρων παροχής υπηρεσιών μεταφοράς και logistics για το διεθνές εμπόριο και ανάδειξη τους ως κρίκων στη συνολική μεταφορική αλυσίδα. - Αύξηση του αριθμού των διαφορετικών επιχειρήσεων μέσα στο λιμένα - Εισαγωγή νέων μεθόδων επιχειρησιακής λειτουργίας, όξυνση του ανταγωνισμού και σχετική αβεβαιότητα στις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος - Όξυνση του ανταγωνισμού και ενίσχυση της σημασίας της ποιότητας των παρεχόμενων λιμενικών υπηρεσιών - Θεσμοθέτηση των Διευρωπαϊκών και Πανευρωπαϊκών Δικτύων Μεταφορών 	<ul style="list-style-type: none"> - Λειτουργία των λιμένων ως ολοκληρωμένων συστημάτων logistics - Ανάδειξη νέων λιμένων και τερματικών σταθμών που δεν γειτνιάζουν με παραδοσιακές λιμενικές περιοχές

Γενιές Λιμένων	Λιμένες πρώτης γενιάς	Λιμένες δεύτερης γενιάς	Λιμένες τρίτης γενιάς	Λιμένες τέταρτης γενιάς
Η ανάγκη για περιβαλλοντική προστασία	<ul style="list-style-type: none"> - Η ανάγκη περιβαλλοντικής προστασίας σχεδόν απουσιάζει από τους στόχους της πολιτικής των λιμένων 	<ul style="list-style-type: none"> - Περιστασιακές σχέσεις μεταξύ λιμένα και τοπικής αυτοδιοίκησης - Οι δράσεις περιβαλλοντικής προστασίας περιορίζονται στη μείωση των επιπτώσεων ατυχημάτων - Υποβάθμιση του στόχου για περιβαλλοντική προστασία 	<ul style="list-style-type: none"> - Ενίσχυση της σημασίας της περιβαλλοντικής προστασίας με την αύξηση των νομοθετικών ρυθμίσεων που επηρεάζουν τη λιμενική λειτουργία και την ανάληψη σχετικών πρωτοβουλιών σε επίπεδο λιμένα - Αύξηση της σημασίας της προληπτικής δράσης σε ζητήματα περιβαλλοντικής προστασίας και εφαρμογή συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης - Ανάπτυξη ειδικού περιβαλλοντικού προτύπου για τη λιμενική λειτουργία (PERS) 	<ul style="list-style-type: none"> - Πιστοποίηση λιμένων για την εφαρμογή των συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης - Ένταξη των περιβαλλοντικών ζητημάτων στα επιχειρησιακά σχέδια των λιμένων
Η ενίσχυση της έννοιας της λιμενικής διακυβέρνησης	<ul style="list-style-type: none"> - Άτυπες σχέσεις λιμένων και χρηστών - Αναπτύσσονται ανεξάρτητες δραστηριότητες μέσα στο λιμάνι - Αυξημένη σημασία της εργασίας και του κεφαλαίου 	<ul style="list-style-type: none"> - Πιο στενές σχέσεις λιμένων και χρηστών - Μικρή σύνδεση λιμενικών δραστηριοτήτων - Το κεφάλαιο ως συντελεστής επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων - Εισαγωγή νέων τεχνολογιών - Ενίσχυση της σύνθετης δομής της λιμενικής βιομηχανίας 	<ul style="list-style-type: none"> - Ενιαία / συγκροτημένη λειτουργία της λιμενικής κοινότητας και ανάπτυξη στενών σχέσεων με την αυτοδιοίκηση - Ενσωμάτωση του λιμανιού στην εμπορική και μεταφορική αλυσίδα - Η τεχνογνωσία και η τεχνολογία της πληροφορικής και των επικοινωνιών ως βασικοί παράγοντες της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. - Η μεγέθυνση της λιμενικής οργάνωσης και η ύπαρξη μεγάλου αριθμού παραγωγών αναδεικνύουν την ανάγκη για λιμενική διακυβέρνηση - Επίδραση της σύνθετης λειτουργίας των λιμένων στην ποιότητα των υπηρεσιών - Σύνθετη διαδικασία λήψης αποφάσεων με τον συνυπολογισμό πολλών παραγόντων και τη συμμετοχή φορέων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα 	<ul style="list-style-type: none"> - Οριζόντια επέκταση λιμένων με την ένταξη τους σε λιμενικά δίκτυα - Αύξηση της συγκέντρωσης των λιμενικών τερματικών σταθμών σε ορισμένες πολυεθνικές επιχειρήσεις - Επιχειρήσεις μεταφοράς και ναυτιλιακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται ειδικούς τερματικούς σταθμούς σε διαφορετικά λιμάνια - Ενοποίηση των απαιτήσεων του συνόλου των φορέων που συγκροτούν τη λιμενική Κοινότητα - Η συγκροτημένη λιμενική διακυβέρνηση ευνοεί την ανάπτυξη της διοίκησης ποιότητας

1.5 Το Θεωρητικό Πλαίσιο των Κόσμων Παραγωγής στο χώρο των λιμένων

Η ανάλυση που ανέδειξε τέσσερις διαφορετικούς τύπους λιμένων οι οποίοι εκφράστηκαν ως τέσσερις λιμενικές γενιές, αφορά στο σύνολο της λιμενικής λειτουργίας. Ωστόσο, η πληρέστερη ανάλυση των λιμένων επιβάλλει τη μελέτη των μεμονωμένων επιχειρήσεων ή μονάδων παραγωγής που συμμετέχουν στη λιμενική παραγωγή, προκειμένου να διερευνηθούν τα χαρακτηριστικά τους ως προς τις απαιτήσεις της φιλοσοφίας της διοίκησης ποιότητας.

Ως εργαλείο ανάλυσης των χαρακτηριστικών των επιμέρους μονάδων παραγωγής στους λιμένες θα χρησιμοποιηθεί το θεωρητικό πλαίσιο των Κόσμων Παραγωγής.¹⁷⁷

Το πλαίσιο των Κόσμων Παραγωγής αναπτύχθηκε με βάση την αντίληψη ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός – άριστος τρόπος οργάνωσης. Η πλέον κατάλληλη μορφή οργάνωσης για κάθε επιχείρηση καθορίζεται από τα ίδια τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγει.

1.5.1 Το Θεωρητικό Πλαίσιο των Κόσμων Παραγωγής

Το θεωρητικό πλαίσιο των Κόσμων Παραγωγής στηρίζεται στην ταξινόμηση της φύσης των προϊόντων, των υπηρεσιών και των παραγωγικών διαδικασιών με βάση τέσσερα κριτήρια. Συγκεκριμένα, τα κριτήρια αυτά αφορούν:

- (α) Στη φύση του προϊόντος / υπηρεσίας (γενικό ή ειδικό)
- (β) Στην παραγωγική διαδικασία (τυποποιημένη ή εξειδικευμένη)
- (γ) Στο στόχο της παραγωγικής διαδικασίας (μεγάλος όγκος παραγωγής ή μεγάλη ποικιλία προϊόντων)
- (δ) Στις συνθήκες της αγοράς (συνθήκες υπολογίσιμου ρίσκου ή αβεβαιότητας)

Η φύση του προϊόντος και η διαδικασία που απαιτείται για την παραγωγή του αποτελεί βασικό κριτήριο για την τοποθέτηση των παραγωγικών μονάδων σε ένα ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας που ορίζεται ως «Κόσμος Παραγωγής». Οι Κόσμοι Παραγωγής αποτελούν ιδεατούς τύπους οργανωσιακών δομών με την έννοια ότι κάθε

¹⁷⁷ Storper M, Salais R. Worlds of Production: The Action Frameworks of the Economy. London: Harvard University Press;1997

Chlomoudis, Karalis, Pallis, op.cit.

τύπος συνιστά ένα διακριτό και ολοκληρωμένο πλαίσιο μέσα στο οποίο η αποτελεσματική παραγωγή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας είναι εφικτή.¹⁷⁸ Με βάση τα παραπάνω, διακρίνονται τέσσερις διαφορετικοί Κόσμοι Παραγωγής:

(α) Ο Βιομηχανικός Κόσμος (The Industrial World)

Ο Βιομηχανικός Κόσμος είναι ένα πλαίσιο επιχειρηματικής δράσης το οποίο βασίζεται στη παραγωγή γενικών- τυποποιημένων προϊόντων μέσα από μία τυποποιημένη παραγωγική διαδικασία. Ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται στην τιμή παρόμοιων προϊόντων, η τεχνολογία παραγωγής συχνά περιλαμβάνει υψηλές επενδύσεις σε πάγια, το προσωπικό είναι ημι-ειδικευμένο ενώ η αγορά του προϊόντος χαρακτηρίζεται από συνθήκες που είναι λίγο - πολύ προβλέψιμες.

(β) Ο Κόσμος της Αγοράς (The Market World)

Ο Κόσμος της Αγοράς είναι ένα πλαίσιο οικονομικής δράσης το οποίο βασίζεται στη παραγωγή ειδικών τυποποιημένων προϊόντων σε σειρές, για συγκεκριμένους πελάτες, μέσα από μια τυποποιημένη παραγωγική διαδικασία. Ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται στη τιμή του προϊόντος και στην αμεσότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της ζήτησης, η τεχνολογία παραγωγής περιλαμβάνει τη χρησιμοποίηση εξοπλισμού πολλαπλής χρήσης, οι εργαζόμενοι είναι ημι-ειδικευμένοι αλλά ικανοί να εκτελούν πολλές διαφορετικές εργασίες, ενώ οι παραγωγοί αντιμετωπίζουν συνθήκες αβεβαιότητας στην αγορά του προϊόντος.

(γ) Ο Διαπροσωπικός Κόσμος (The Interpersonal World)

Ο Διαπροσωπικός Κόσμος είναι ένα πλαίσιο οικονομικής δράσης που βασίζεται στην παραγωγή ειδικών - εξειδικευμένων προϊόντων ως άμεση ανταπόκριση σε συγκεκριμένες απαιτήσεις πελατών, μέσα από μία εξειδικευμένη παραγωγική διαδικασία. Ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται στην ποιότητα του προϊόντος και αντίστοιχα η τιμή του αντικατοπτρίζει την αξιολόγηση του από τους χρήστες σε όρους ποιότητας. Η τεχνολογία παραγωγής βασίζεται στη χρήση εξοπλισμού πολλαπλής χρήσης τον οποίο χειρίζεται προσωπικό ειδικευμένο ή και υψηλά εξειδικευμένο. Τόσο οι παραγωγοί όσο και οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν συνθήκες

¹⁷⁸ Storper, Salais, op.cit.

πραγματικής αβεβαιότητας, ενώ δεν υπάρχει τρόπος να αξιολογηθεί εκ των προτέρων η ποιότητα του προϊόντος.

(δ) Ο Κόσμος των Γνωστικών Πόρων (The Intellectual World)

Ο Κόσμος των Γνωστικών πόρων αφορά σε επιχειρήσεις που εφευρίσκουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες ή αλλάζουν τα χαρακτηριστικά των υπαρχόντων προσδίδοντας τους νέες ιδιότητες. Αυτά τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες προορίζονται να έχουν γενική εφαρμογή και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις πολλών χρηστών. Η παραγωγική διαδικασία είναι εξειδικευμένη και πραγματοποιείται σε συνθήκες αβεβαιότητας, αφού δεν εξασφαλίζεται ότι η εφαρμογή εξειδικευμένης γνώσης θα δώσει συγκεκριμένο παραγωγικό αποτέλεσμα, ή εάν δώσει αυτό θα έχει αξία για τους χρήστες. Η τεχνολογία παραγωγής περιλαμβάνει τη χρήση ευέλικτου εξοπλισμού για πολλαπλές χρήσεις, τον οποίο χειρίζεται ειδικευμένο ή/ και υψηλά εξειδικευμένο προσωπικό.

1.5.2 Κόσμοι Παραγωγής στους λιμένες

Το θεωρητικό πλαίσιο των Κόσμων Παραγωγής αποτέλεσε τη βάση της προσπάθειας πολλών ερευνητών, που επεδίωξαν να αναλύσουν τα χαρακτηριστικά διαφορετικών κλάδων της βιομηχανίας και των υπηρεσιών.¹⁷⁹ Η μελέτη της εφαρμογής του πλαισίου των Κόσμων Παραγωγής στους σύγχρονους λιμένες έχει επιχειρηθεί από ερευνητές και αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στην μελέτη του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας των λιμένων.¹⁸⁰

Η μεταφορά του θεωρητικού πλαισίου των Κόσμων Παραγωγής στο χώρο των λιμένων, χρησιμοποιείται στην παρούσα διατριβή ως εργαλείο που αναδεικνύει τις διαφορετικές ανάγκες που μπορεί να έχουν οι παραγωγοί λιμενικών υπηρεσιών, ανάλογα με το είδος των υπηρεσιών και των διαδικασιών που απαιτούνται για την παραγωγή τους. Οι διαφορετικές ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των μονάδων παραγωγής λιμενικών υπηρεσιών, συνδέονται με τη δυνατότητα τους να εφαρμόσουν συγκεκριμένα συστήματα διοίκησης ποιότητας. Η σχέση των χαρακτηριστικών των

¹⁷⁹ Grobi I, Levratto N. (2004) “Problems of Evaluating Small Firm’s Quality as a Reason for Unfavorable Loan Conditions” Economics Working Paper Archive EconWPA, Finance Series
Whitley R. Innovation Strategies, Business Systems and the Organization of Research. Sociology Sciences Yearbook Meeting; 1998; Krusenbergl, Sweden

¹⁸⁰ Chlomoudis, Karalis, Pallis, op.cit.

παραγωγικών μονάδων με τις απαιτήσεις των συστημάτων διοίκησης ποιότητας, επηρεάζει τη δυνατότητα των λιμένων να αξιοποιήσουν τη διοίκηση ποιότητας.

Η ανάλυση της σχέσης παραγωγικών μονάδων – συστημάτων διοίκησης ποιότητας επιχειρείται στο επόμενο κεφάλαιο. Προκειμένου να γίνει κατανοητή η διαφοροποίηση των παραγωγικών μονάδων στους λιμένες μέσα από τη χρησιμοποίηση του εργαλείου των Κόσμων Παραγωγής, στο παράρτημα II επιχειρείται η κατάταξη των υπηρεσιών που παρέχονται στους σταθμούς κρουαζιεροπλοίας στους διαφορετικούς Κόσμους Παραγωγής. (βλέπε [παράρτημα II](#))

1.6 Συμπεράσματα – Η έννοια της ποιότητας στο χώρο των λιμένων

Το πεδίο ανάλυσης της παρούσας μελέτης αποτελούν οι σύγχρονοι λιμένες. Για τον ορισμό των λιμένων έχουν επιχειρηθεί διαφορετικοί ορισμοί που αντανακλούν τις ανομοιογενείς συνθήκες λειτουργίας των λιμένων και τις διαφορετικές περιόδους ανάπτυξης τους. Ο ορισμός που αναφέρει το λιμένα ως το χώρο παραγωγής λιμενικών υπηρεσιών που αναφέρονται στο βασικό λιμενικό προϊόν και τις συμπληρωματικές λιμενικές υπηρεσίες οι οποίες βρίσκονται μεταξύ τους σε μια σχέση αλληλεξάρτησης ή/και αλληλεπίδρασης, έγινε αποδεκτός στην παρούσα διατριβή.

Ωστόσο, ο προαναφερόμενος ορισμός δεν ταυτίζεται απόλυτα με το πεδίο της παρούσας έρευνας, η οποία εξέτασε τις δυνατότητες εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας όχι μόνο σε ότι αφορά στις βασικές και συμπληρωματικές υπηρεσίες αλλά και στο πεδίο εκείνων των υπηρεσιών του λιμενικού πλέγματος που δεν εμπίπτουν στις προαναφερόμενες κατηγορίες αλλά επηρεάζουν αποφασιστικά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους χρήστες.

Η έννοια της ποιότητας γενικότερα και στο χώρο των λιμένων ειδικότερα δεν μπορεί να οριστεί απόλυτα στα πλαίσια μίας μελέτης. Η έννοια της ποιότητας δεν είναι στατική στο χρόνο και είναι δυνατό να διαφέρει από λιμένα σε λιμένα και από τερματικό σταθμό σε τερματικό σταθμό αφού συνδέεται με την ικανοποίηση των χρηστών. Ωστόσο, η ταχύτητα εξυπηρέτησης πλοίων, φορτίων και επιβατών και η ασφάλεια τους (safety – security) αποτελούν τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες της ποιότητας των λιμενικών υπηρεσιών.

Η εξέταση των δυνατοτήτων και των δυσχερειών που σχετίζονται με την εφαρμογή συγκεκριμένων προτύπων ή προσεγγίσεων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες είναι

εξαιρετικά σύνθετη. Οι λιμένες δεν αποτελούν ένα ομοιόμορφο κλάδο με ενιαία χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να εξεταστούν σε σχέση με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις των συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Η αξιοποίηση της σχετικής βιβλιογραφίας οδηγεί στο συμπέρασμα της ύπαρξης πολλών διαφορετικών κατηγοριών λιμένων, σε βαθμό που ο κάθε λιμένας να χαρακτηρίζεται ως μοναδικός.

Τα συμπεράσματα ερευνητικών εργασιών που ανέφεραν την ύπαρξη διαφορετικών τύπων λιμένων, όπως αυτά διατυπώνονται μέσα από μελέτη της UNCTAD για τις γενιές λιμένων, αντίστοιχη μελέτη της ομάδας Workport καθώς και μέσα από άλλες προσεγγίσεις που αναφέρονται σε επιμέρους τομείς και δραστηριότητες της λιμενικής οργάνωσης και λειτουργίας ανέδειξαν αυτή την «ανομοιογένεια». Η αξιοποίηση αυτών των ερευνητικών εργασιών δίνει ένα νέο πλαίσιο τεσσάρων γενεών λιμένων που συνυπάρχουν στη σύγχρονη πραγματικότητα και η λειτουργία των οποίων θα εξεταστεί ως προς τη δυνατότητα εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες.

Σε σχέση με τα χαρακτηριστικά των φορέων που δραστηριοποιούνται σε ένα λιμένα θα πρέπει να σημειωθεί ότι διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τα οργανωτικά τους χαρακτηριστικά και τον τρόπο λειτουργίας τους. Αυτές οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των φορέων καταγράφονται προκειμένου να εξεταστεί εάν επηρεάζουν τη δυνατότητα των φορέων να εφαρμόζουν συστήματα διοίκησης ποιότητας και εάν αυτές οι διαφοροποιήσεις επηρεάζουν γενικότερα τις δυνατότητες των λιμένων στην εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να καταγραφούν οι διαφοροποιήσεις των φορέων είναι το θεωρητικό πλαίσιο των Κόσμων Παραγωγής το οποίο έχει αναδείξει την ύπαρξη διαφορετικών οργανωτικών πλαισίων σε επιχειρήσεις που κινούνται σε διαφορετικούς οικονομικούς κλάδους. Το θεωρητικό πλαίσιο των Κόσμων Παραγωγής στην παρούσα διατριβή δεν χρησιμοποιείται προκειμένου να ταξινομήσει με ακρίβεια τους φορείς που δραστηριοποιούνται στους λιμένες σε κάποιο Κόσμο Παραγωγής αλλά να αναδείξει το γεγονός της ύπαρξης σημαντικών διαφοροποιήσεων μεταξύ αυτών των φορέων.

Λαμβάνοντας κανείς υπόψη τις προαναφερόμενες ταξινομήσεις και το γεγονός ότι τόσο οι λιμένες όσο και οι επιμέρους φορείς λειτουργούν μέσα σε ένα ιδιαίτερο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να αντιληφθεί ότι ο κλάδος των λιμένων παρουσιάζει ανομοιογένεια. Το στοιχείο αυτό αξιολογείται σε επόμενο κεφάλαιο ως προς το κατά πόσο επηρεάζει τις δυνατότητες εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες.

Κεφάλαιο 2 Συμβατότητα της Διοίκησης ποιότητας με τα χαρακτηριστικά των οργανωσιακών μοντέλων στη λιμενική βιομηχανία

2.1 Προσεγγίσεις ελέγχου ποιότητας - Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας

Οι πρακτικές της διοίκησης ποιότητας δεν έχουν αξιοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό από τους λιμένες, με την εξαίρεση ορισμένων εφαρμογών που αφορούν σε πλευρές της λιμενικής λειτουργίας. Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζονται οι μέθοδοι και πρακτικές της διοίκησης ποιότητας οι οποίες διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: (α) στην κατηγορία των προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας η οποία περιλαμβάνει την επιθεώρηση και τον έλεγχο ποιότητας και (β) στην κατηγορία των Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας (ΣΔΠ) που περιλαμβάνει τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η Επιθεώρηση, ο Έλεγχος Ποιότητας, η Διασφάλιση Ποιότητας και η Ολική Ποιότητα είναι γνωστές και ως οι τέσσερις εποχές της ποιότητας γιατί αποτελούν διαδοχικά στάδια εξέλιξης της διοίκησης ποιότητας.¹⁸¹

Οι προαναφερόμενες μέθοδοι και πρακτικές θα ελεγχθούν ως προς τις παραμέτρους που σχετίζονται με την εφαρμογή τους στους λιμένες. Συγκεκριμένα, κάθε παραγωγική μονάδα που δραστηριοποιείται στο χώρο των λιμένων είναι δυνατό να υιοθετήσει συγκεκριμένη μέθοδο ανάλογα με τις απαιτήσεις της και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

2.1.1 Προσεγγίσεις ελέγχου ποιότητας

Η κατηγορία των προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας επελέγη να παρουσιαστεί ως ξεχωριστή κατηγορία, με την έννοια ότι αναφέρεται σε μεθόδους και πρακτικές που ελέγχουν το τελικό προϊόν ή το ενδιάμεσο προϊόν σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, αποσκοπώντας αφενός να μη φθάσουν τυχόν ελαττωματικά προϊόντα στον τελικό καταναλωτή και αφετέρου να πραγματοποιηθούν διορθωτικές κινήσεις στην παραγωγική διαδικασία, εφόσον αυτές οι προσεγγίσεις αναπτύσσονται στα πλαίσια ενός ευρύτερου ΣΔΠ. Οι προσεγγίσεις ελέγχου ποιότητας

¹⁸¹ Τσιότρας ΓΔ. Βελτίωση Ποιότητας. Αθήνα: Μπένος; 1995

εντάσσονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: (α) στην κατηγορία της επιθεώρησης και (β) στην κατηγορία του ποιοτικού ελέγχου.

Η μέθοδος της Επιθεώρησης αφορά στην επιθεώρηση έτοιμων προϊόντων/ υπηρεσιών και όχι στον έλεγχο αυτών μετά από κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Η επιθεώρηση αναφέρεται ουσιαστικά στη σύγκριση ενός προϊόντος με δεδομένες προδιαγραφές. Η σύγκριση αυτή είναι απαραίτητη γιατί η παραγωγική διαδικασία δεν είναι σταθερή και οδηγεί στην παραγωγή προϊόντων / υπηρεσιών που αποκλίνουν από αυτές τις προδιαγραφές.¹⁸² Η επιλογή όμως της χρήσης του εργαλείου της επιθεώρησης συνεπάγεται υψηλό κόστος για την επιχείρηση, το οποίο κόστος δεν προσθέτει αξία στον προϊόν. Για την εφαρμογή της διαδικασίας της Επιθεώρησης έχουν αναπτυχθεί συγκεκριμένες μέθοδοι και πρακτικές.¹⁸³

Ο έλεγχος ποιότητας αναφέρεται στο σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών.¹⁸⁴ Όπως και στην περίπτωση της επιθεώρησης, έτσι και σε αυτή του ελέγχου ποιότητας γίνονται επιθεωρήσεις της υπηρεσίας μετά την παροχή της αλλά με τη χρήση μεθόδων δειγματοληψίας. Ο ποιοτικός έλεγχος βασίζεται στην ευρεία χρήση της στατιστικής μέσω συγκεκριμένων τεχνικών, γι' αυτό αναφέρεται και ως στατιστικός έλεγχος ποιότητας.¹⁸⁵

Η ανάπτυξη δεικτών μέτρησης της απόδοσης των λιμένων σε όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας δεν μπορεί παρά να βασίζεται σε εργαλεία που σχετίζονται με την επιθεώρηση και κυρίως με τον έλεγχο ποιότητας. Για παράδειγμα, η μέτρηση των δεικτών φόρτωσης και εκφόρτωσης οχημάτων και φορτίων ανά τύπο πλοίου,¹⁸⁶ των βασικών λειτουργικών δεικτών και των δεικτών μέτρησης της παραγωγικότητας¹⁸⁷ καθώς και των δεικτών βελτίωσης των σχεδιαστικών διαδικασιών¹⁸⁸ στηρίζονται σε εργαλεία που σχετίζονται με την επιθεώρηση και τον ποιοτικό έλεγχο.

¹⁸² James, op.cit.

¹⁸³ Alger J. Quality: Delivering Excellence. The Open University. UK; 2004

¹⁸⁴ Τσιότρας, op.cit.

¹⁸⁵ James, op.cit.

Montgomery DC. Introduction to Statistical Quality Control, 3rd Edition. New York: John Wiley & Sons; 1996

Τσιότρας, op.cit.

Feigenbaum, op.cit.

¹⁸⁶ Talley WK. Performance evaluation of mixed cargo ports. Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference; 1996 June 26-28; Vancouver, Canada

¹⁸⁷ Παρδάλη Α. «Οικονομική & Πολιτική», op.cit.

¹⁸⁸ Χλωμούδης, «Λιμενικός Σχεδιασμός», op.cit.

Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι με την πάροδο των χρόνων, οι αλλαγές στη μορφή οργάνωσης των λιμένων καθώς και στη στρατηγική ανάπτυξης τους έχουν φέρει στο προσκήνιο νέους δείκτες απόδοσης,¹⁸⁹ των οποίων η μέτρηση προκύπτει μέσα από διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου και επιθεώρησης. Σημειώνεται ότι αυτές οι διαδικασίες χρησιμοποιούνται και ως εργαλεία στην εφαρμογή των Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας (ΣΔΠ).

2.1.2 Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας

Τα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας (ΣΔΠ) στοχεύουν στην οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας κατά τρόπο που να εξασφαλίζει ότι το παραγωγικό αποτέλεσμα θα είναι σύμφωνο με συγκριμένες προδιαγραφές ή/ και θα οδηγεί στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Τα ΣΔΠ είναι δυνατό να ενταχθούν σε δύο κατηγορίες: (α) στην κατηγορία της Διασφάλισης Ποιότητας και των Προτύπων Ποιότητας και (β) στην κατηγορία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

2.1.2.1 Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance)

Με βάση τους ορισμούς που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί, η διασφάλιση ποιότητας μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή κάποια υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές.¹⁹⁰ Η εφαρμογή της διασφάλισης ποιότητας επιτυγχάνεται μέσω των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας τα οποία αναφέρονται στην οργάνωση, στα μέσα και στο προσωπικό που απαιτείται για τη διεκπεραίωση της διασφάλισης ποιότητας.¹⁹¹ Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας μπορεί να έχουν γενική εφαρμογή σε όλες τις επιχειρήσεις (γενικά πρότυπα) ή ειδική εφαρμογή σε συγκεκριμένους κλάδους (ειδικά πρότυπα).

Προκειμένου να υπάρξει αναλυτική αναφορά στα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας θα πρέπει να αξιολογηθούν σε σχέση: (α) με το φορέα ανάπτυξης τους και (β) με το φορέα επιθεώρησης/ αξιολόγησης τους.

¹⁸⁹ Langen, Nijdam, Horst, op.cit.

¹⁹⁰ Τσιότρας, op.cit.

Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, ΕΛΟΤ EN ISO 8402 Διαχείριση της ποιότητας και διασφάλιση της ποιότητας – Λεξιλόγιο. Αθήνα: ΕΛΟΤ; 1996

¹⁹¹ Κωσταγιόλας. Π. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Διδακτικό Υλικό ΤΕΙ Πειραιά: Πειραιάς; 2005

Σε σχέση με το φορέα ανάπτυξης των συστημάτων θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας είναι δυνατό να αναπτυχθούν είτε από κάποιο τρίτο ως προς τον παραγωγό φορέα (εξωτερική ανάπτυξη), όπως στην περίπτωση των προτύπων ποιότητας, είτε από τον ίδιο τον παραγωγό (εσωτερική ανάπτυξη).

Η επιθεώρηση/ αξιολόγηση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, ανάλογα με το φορέα που τη διενεργεί διακρίνεται στις παρακάτω κατηγορίες:¹⁹²

(α) Επιθεώρηση πρώτου μέρους (εσωτερική): Η επιθεώρηση που διενεργείται στα πλαίσια ενός οργανισμού από εσωτερικούς ανθρώπινους πόρους για λογαριασμό του ίδιου του οργανισμού.

(β) Επιθεώρηση δεύτερου μέρους ή επιθεώρηση προμηθευτή (εξωτερική): Η επιθεώρηση εργολάβων ή προμηθευτών, από τους οποίους ένας οργανισμός προμηθεύεται προϊόντα ή υπηρεσίες, που διενεργείται και αναλαμβάνεται για λογαριασμό/ ή από ένα οργανισμό.

(γ) Επιθεώρηση τρίτου μέρους (εξωτερική): Η επιθεώρηση ενός οργανισμού η οποία διενεργείται από φορέα ανεξάρτητο από τον υπό επιθεώρηση οργανισμό, πχ. Φορέα Πιστοποίησης.

Η επιθεώρηση τρίτου μέρους συνεπάγεται την πιστοποίηση ενός οργανισμού για την εφαρμογή συγκεκριμένου συστήματος διοίκησης ποιότητας. Σύμφωνα με τον ορισμό του προτύπου ΕΛΟΤ EN 45030: 1996, ως πιστοποίηση ορίζεται η διαδικασία με την οποία ένα τρίτο μέρος παρέχει γραπτή διαβεβαίωση ότι ένα προϊόν, μια διεργασία ή μια υπηρεσία συμμορφώνεται με τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις.¹⁹³

Όπως και στην περίπτωση της ανάπτυξης των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, η επιλογή της εσωτερικής επιθεώρησης (επιθεώρηση πρώτου μέρους) ή εξωτερικής (δεύτερου και τρίτου μέρους) εξαρτάται από τις ανάγκες και τις δυνατότητες του παραγωγού αλλά και τις απαιτήσεις της αγοράς. Η εξωτερική επιθεώρηση τρίτου μέρους ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας, έχει ως σκοπό την πιστοποίηση του. Με βάση τους ορισμούς που διατυπώνονται, η πιστοποίηση (certification), μπορεί να θεωρηθεί ότι αφορά στη διαδικασία επιβεβαίωσης από ένα τρίτο ανεξάρτητο φορέα, ότι η υπηρεσία που παρέχεται από ένα λιμένα καλύπτει το σύνολο των απαιτήσεων ενός συγκεκριμένου προτύπου.¹⁹⁴

¹⁹² Κωσταγιόλας, op.cit.

¹⁹³ Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, «ΕΛΟΤ EN ISO 45020», op.cit.

¹⁹⁴ Κωσταγιόλας, ibid

Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης. ΕΛΟΤ EN ISO 45020 Διαχείριση της ποιότητας και διασφάλιση της ποιότητας – Λεξιλόγιο. Αθήνα: ΕΛΟΤ; 1996

Ο τρόπος ανάπτυξης του συστήματος διασφάλισης ποιότητας και η επιλογή τρόπου επιθεώρησης κατατάσσει τα συστήματα σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες που εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα :

Πίνακας 2.1 Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας

		ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ) ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	
		ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ	<u>I</u>	<u>II</u>
	ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ	<u>III</u>	<u>IV</u>

Συγκεκριμένα, στον πίνακα εμφανίζονται τέσσερις διαφορετικές περιπτώσεις συστημάτων διασφάλισης ποιότητας ανάλογα με το ποιος είναι ο φορέας ανάπτυξης ενός συστήματος και με το ποιος είναι ο φορέας επιθεώρησης του συστήματος.

(α) Η πρώτη περίπτωση (I) αφορά στην εσωτερική ανάπτυξη ενός συστήματος και στην εσωτερική επιθεώρηση / αξιολόγησή του. Δηλαδή, η παραγωγική μονάδα αναπτύσσει το δικό της σύστημα με βάση τις ανάγκες της και το αξιολογεί ή ίδια.

(β) Η δεύτερη περίπτωση (II) αφορά στην εσωτερική ανάπτυξη ενός συστήματος και στην εξωτερική επιθεώρηση / αξιολόγησή του. Δηλαδή, η παραγωγική μονάδα αναπτύσσει το δικό της σύστημα με βάση τις ανάγκες της, ενώ η αξιολόγηση του πραγματοποιείται από τρίτο φορέα.

(γ) Η τρίτη περίπτωση (III) αφορά στην εξωτερική ανάπτυξη ενός συστήματος και στην εσωτερική επιθεώρηση/ αξιολόγησή του. Δηλαδή, η παραγωγική μονάδα εφαρμόζει ένα σύστημα που έχει αναπτυχθεί από τρίτο φορέα (./.. ISO 9001) και το αξιολογεί ή ίδια.

(δ) Η τέταρτη περίπτωση (IV) αφορά στην εξωτερική ανάπτυξη ενός συστήματος και στην εξωτερική επιθεώρηση/ αξιολόγηση του. Δηλαδή, η παραγωγική μονάδα

Alger, op.cit.

εφαρμόζει ένα σύστημα που έχει αναπτυχθεί και αξιολογείται από τρίτο φορέα (/./εφαρμογή και αξιολόγηση γενικών ή ειδικών προτύπων ποιότητας).

Στην κατηγορία των συστημάτων εξωτερικής ανάπτυξης ανήκουν τα πρότυπα ποιότητας. Σύμφωνα με τον ορισμό του ΕΛΟΤ, πρότυπο ποιότητας είναι «το έγγραφο που έχει καθιερωθεί με συναίνεση και έχει εγκριθεί από έναν αναγνωρισμένο φορέα, και παρέχει για κοινή και επαναλαμβανόμενη χρήση κανόνες, κατευθυντήριες γραμμές ή χαρακτηριστικά, για δραστηριότητες ή για αποτελέσματα τους και αποσκοπεί στην επίτευξη του βέλτιστου βαθμού τάξης σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εφαρμογής».¹⁹⁵

Στις περιπτώσεις εφαρμογής προτύπων ποιότητας σε λιμένες που αναφέρονται στο επόμενο κεφάλαιο, διαπιστώνεται μεταξύ άλλων η εφαρμογή των προτύπων αναφέρονται στις επόμενες παραγράφους.

ISO 9001:2000

Το πρότυπο αναφέρεται στις απαιτήσεις εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, το οποίο είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί από μία επιχείρηση ή ένα οργανισμό, προκειμένου να παρουσιάσει την δυνατότητα του να ικανοποιήσει τους πελάτες, καθώς και για να αξιολογηθεί αυτή η δυνατότητα από εσωτερικά μέρη ή εξωτερικούς φορείς.¹⁹⁶

Η πλέον πρόσφατη έκδοση των προτύπων της σειράς ISO 9000 αφορά στο πρότυπο που εκδόθηκε το 2001. Το συγκεκριμένο πρότυπο είναι γενικό, δηλαδή συνδέεται με κάποιο συγκεκριμένο κλάδο δραστηριότητας του τομέα της βιομηχανίας και των υπηρεσιών. Τα πρότυπα των οποίων η εφαρμογή αφορά σε συγκεκριμένο κλάδο ονομάζονται ειδικά.

Σύμφωνα με το εγχειρίδιο του προτύπου «οι απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας αποσκοπούν πρωτίστως στην επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη, ικανοποιώντας ή υπερβαίνοντας τις απαιτήσεις του μέσω της εφαρμογής του συστήματος, της συνεχούς βελτίωσης του και της πρόληψης μη συμμόρφωσης. Το διεθνές πρότυπο ISO 9001: 2001 εφαρμόζεται σε οργανισμούς, από την αναγνώριση των απαιτήσεων του πελάτη, μέσω όλων των άλλων διεργασιών του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, έως την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη (ISO/ CD 1 9001)».¹⁹⁷

¹⁹⁵ Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, «ΕΛΟΤ EN ISO 45020», op.cit.

¹⁹⁶ Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης. Η εξέλιξη του ISO 9001 το έτος 2000. Αθήνα: ΕΛΟΤ; 1998

¹⁹⁷ Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης. «Η εξέλιξη», op.cit.

Σε σχέση με την έκδοση του 1994, το αναθεωρημένο πρότυπο του 2001 περιέχει συγκεκριμένες βελτιώσεις οι οποίες εντοπίζονται στα εξής σημεία:¹⁹⁸

- Απλούστευση και αυξημένη ευελιξία εφαρμογής σε μεγάλο εύρος οργανισμών διαφόρων παραγωγικών κλάδων
- Στήριξη του προτύπου στη βασική έννοια των διαδικασιών και της μεθοδολογίας για την βελτίωση τους
- Εστίαση του προτύπου στην συμμόρφωση σε προδιαγραφές διαδικασιών και απαιτήσεων ικανοποίησης πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών (εργαζόμενοι, ιδιοκτήτες – μέτοχοι, κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον οργανισμού).
- Ουσιαστική σύγκλιση με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Οι αλλαγές που επιχειρήθηκαν κατέστησαν περισσότερο εύκολη την εφαρμογή του προτύπου σε κλάδους που η υιοθέτηση του δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη, όπως είναι ο κλάδος των λιμένων.

ISO 14001:2004

Η αύξηση του ενδιαφέροντος για την περιβαλλοντική προστασία σε επίπεδο κοινωνίας και πολιτικής, έχουν οδηγήσει στην ανάγκη για την υιοθέτηση πολιτικών και συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης από τους οργανισμούς των οποίων η λειτουργία έχει επιπτώσεις στο περιβάλλον. Για το σκοπό αυτό πολλοί οργανισμοί έχουν αναπτύξει διαδικασίες εσωτερικής επιθεώρησης για να αξιολογήσουν τις περιβαλλοντικές τους επιδόσεις, χωρίς ωστόσο να έχουν επιτύχει μία επαρκή κάλυψη των αναγκών τους.

Η επίτευξη συγκεκριμένων περιβαλλοντικών επιδόσεων είναι δυνατό να προέλθει από την εφαρμογή συστημάτων περιβαλλοντικών διαχείρισης τα οποία είναι δυνατό να αναπτυχθούν μέσα από την εφαρμογή προτύπων ποιότητας, όπως είναι το πρότυπο της σειράς ISO 14000. Σύμφωνα με τις οδηγίες εφαρμογής του, το πρότυπο *«καθορίζει απαιτήσεις για ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης, για να μπορέσει ένας οργανισμός να διαμορφώσει πολιτική και αντικειμενικούς σκοπούς, λαμβάνοντας*

¹⁹⁸ Κωσταγιόλας. Π. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. «Διδακτικό Υλικό», op.cit.

υπόψη νομοθετικές απαιτήσεις και πληροφορίες σχετικά με σημαντικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις» (EN ISO 14001).¹⁹⁹

Το συγκεκριμένο πρότυπο είναι γενικό πρότυπο, δηλαδή είναι δυνητικά εφαρμόσιμο σε όλους τους τύπους και μεγέθη οργανισμών και προσαρμόζεται σε διαφορετικές γεωγραφικές, πολιτιστικές και κοινωνικές συνθήκες.

Σύμφωνα πάντα με τις οδηγίες εφαρμογής του προτύπου, το ISO 14001 εφαρμόζεται σε κάθε οργανισμό που επιθυμεί να:

- εφαρμόζει, διατηρεί και βελτιώνει ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης,
- διασφαλίζει τον ίδιο για τη συμμόρφωση του με τη δηλωθείσα περιβαλλοντική του πολιτική,
- αποδεικνύει αυτή του συμμόρφωση σε άλλους,
- ζητήσει πιστοποίηση/ καταχώρηση του συστήματος περιβαλλοντικής του διαχείρισης από εξωτερικό οργανισμό,
- πραγματοποιήσει αυτοπροσδιορισμό και αυτοδήλωση συμμόρφωσης προς αυτό το διεθνές πρότυπο

Η υιοθέτηση του προτύπου διευκολύνει τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που είναι υποχρεωμένες να εφαρμόσουν συγκεκριμένη περιβαλλοντική νομοθεσία και σχετικούς κανονισμούς, να διαχειριστούν με αποτελεσματικό τρόπο αυτή τους την ανάγκη. Η λειτουργία των λιμένων σε μεγάλο βαθμό διέπεται από κανόνες που αφορούν σε ασφάλεια και περιβάλλον και η υιοθέτηση τους είναι υποχρεωτική.

EMAS

Η πρωτοβουλία EMAS καθιερώθηκε με τον Ευρωπαϊκό Κανονισμό 1836/93, ο οποίος τροποποιήθηκε με τον κανονισμό 761/01.²⁰⁰ Σκοπός του σχήματος είναι να αναγνωρίσει και να επιβραβεύσει εκείνους τους οργανισμούς που προχωρούν πέρα από τις νομικές τους δεσμεύσεις και συνεχώς βελτιώνουν τις περιβαλλοντικές τους επιδόσεις. Η εφαρμογή του κανονισμού και οι επιδόσεις του ελέγχονται από ένα ανεξάρτητο φορέα ο οποίος πιστοποιεί την αξιοπιστία των οργανισμών που συμμετέχουν στο EMAS σε θέματα περιβαλλοντικής διαχείρισης.

¹⁹⁹ Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης. ΕΛΟΤ EN ISO 14001 Ελληνικό πρότυπο. Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης - Προδιαγραφές με καθοδήγηση για τη χρήση τους. Αθήνα: ΕΛΟΤ; 1996 British Standards Institution. BS EN ISO 14001:2004 Environmental management systems – Requirements with guidance for use. UK:BSI; 2004

²⁰⁰ Κανονισμός ΕΕ 761/01

Τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός προκειμένου να πιστοποιηθεί κατά EMAS, περιλαμβάνουν την πραγματοποίηση εσωτερικής επιθεώρησης, την εφαρμογή συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης, τη διεξαγωγή περιβαλλοντικών ελέγχων και στη σύνταξη έκθεσης περιβαλλοντικών επιδόσεων.

Τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ένας οργανισμός από την υιοθέτηση του EMAS αφορούν μεταξύ άλλων στη βελτίωση της ποιότητας της περιβαλλοντικής διαχείρισης, στη συμβολή του στη μείωση των σχετικών κινδύνων, στην εξοικονόμηση πόρων και στη μείωση του κόστους σύμφωνα πάντοτε με τις ανάγκες του οργανισμού κλπ. Θα πρέπει τέλος να σημειωθεί ότι το EMAS απευθύνεται σε όλους τους οικονομικούς κλάδους και σε όλους τους φορείς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα.

OHSAS 18001:1999

Το πρότυπο OHSAS (Occupational Health and Safety Management System) αποσκοπεί στη στήριξη των επιχειρήσεων και των Οργανισμών που θα το υιοθετήσουν, προκειμένου να θέσουν υπό έλεγχο τους κινδύνους που σχετίζονται με θέματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζόμενων και γενικότερα όλων των εμπλεκόμενων με τη λειτουργία της επιχείρησης φορέων και να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους.²⁰¹ Το OHSAS 18001:1999 είναι ένα ευέλικτο σύστημα και η έκταση της εφαρμογής του σε μία επιχείρηση εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως η πολιτική υγιεινής και ασφάλειας του οργανισμού, η φύση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και οι κίνδυνοι καθώς και η πολυπλοκότητα αυτών των δραστηριοτήτων.

2.1.2.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Στα ΣΔΠ ανήκουν και εκείνα τα συστήματα που βασίζονται στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος.²⁰²

²⁰¹ British Standards Institution. OHSAS 18001:1999 Occupational health and safety management systems – Specification. UK:BSI; 2002

²⁰² Σπανός Α. Ολική Ποιότητα. Αθήνα: Γαλαίος; 1993

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί τη συμμετοχή όλων των λειτουργιών και του προσωπικού της επιχείρησης στην προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της ποιότητας.²⁰³

Τα πλέον διαδεδομένα πρότυπα που αναφέρονται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι τα Βραβεία Ποιότητας.²⁰⁴ Τα Βραβεία Ποιότητας βασίζονται στη χρήση κριτηρίων, τα οποία παρέχουν ένα συνεκτικό σύνολο παραγόντων αξιολόγησης της απόδοσης οργανισμών και επιχειρήσεων,²⁰⁵ που κατά καιρούς τροποποιούνται και προσαρμόζονται εκφράζοντας τις ανάγκες χωρών ή/και συγκεκριμένων βιομηχανιών.²⁰⁶

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι δυνατότητες εφαρμογής Βραβείων Ποιότητας στο χώρο των λιμένων έχουν αναλυθεί επαρκώς και έχουν διατυπωθεί προτάσεις για την αξιοποίησή τους στο χώρο των λιμένων.²⁰⁷ Η υιοθέτηση των Βραβείων Ποιότητας συνδέεται με την εφαρμογή της πρακτικής του Benchmarking για την αξιολόγηση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η αντιμετώπιση δυσκολιών στην εφαρμογή του Benchmarking στους λιμένες, περιορίζει σημαντικά τις δυνατότητες εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο συγκεκριμένο χώρο.²⁰⁸

Τα πλέον διαδεδομένα Βραβεία Ποιότητας είναι το Ευρωπαϊκό (European Quality Award), το Αμερικάνικο (Malcolme Baldrige National Quality Award) και το

²⁰³ Weaver NC. Management Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Nubis;1996

²⁰⁴ Lee PM, Quazi HA. A methodology for developing a self-assessment tool to measure quality performance in organizations. International journal of quality & reliability management, 2001; 18:118-141

Pun KF. Development of an integrated total quality management and performance measurement system for self-assessment: a method. Total Quality Management 2002; 12/3: 323-342

Warwood S, Antony J. A simple, semi-prescriptive self-assessment model for TQM. Quality assurance 2003 10: 67-81

²⁰⁵ Caffyn S. Development of a continuous improvement self-assessment tool. International journal of operations and production management 1999;19:1138-1153

Samuelson P, Nilsson LE. Self-assessment practices in large organizations: Experiences from using the EFQM excellence model. International journal of quality & reliability management 2002; 19/1:10-23

²⁰⁶ Van der Wiele T, Brown A. Self-assessment practices in Europe and Australia. International journal of quality & reliability management 1999;16/3:238-251

Samuelson, Nilsson, op.cit.

Li M, Yang JB. A decision model for self-assessment of business process based on the EFQM excellence model. International journal of quality & reliability management 2003; 20:164-188

Van der Wiele, Brown, ibid

Tan KC. A comparative study of 16 national quality awards. The TQM Magazine 2002; 14/3:165-171

²⁰⁷ Chlomoudis, Kostagiolas, Lampridis, op.cit.

Chlomoudis CI, Lampridis CD. A business excellence approach for the port industry. Proceedings of the International Conference "Shipping in the era of Social Responsibility" In Honour of the Late Professor Basil Metaxas (1925 – 1996); 2006 14-16 Sept; Cephalonia, Greece

²⁰⁸ Brooks, op.cit.

Ιαπωνικό (Deming Prize).²⁰⁹ Στην συνέχεια, παρουσιάζονται τα βασικά δομικά χαρακτηριστικά των βραβείων ποιότητας EQA, MBNQA και Deming Prize..

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA)

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management, EFQM) ιδρύθηκε το 1988 με την υποστήριξη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ποιότητα (European Organization for Quality, EOQ) και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission, EC). Στα πλαίσια του EFQM αναπτύχθηκε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας –Επιχειρηματικής Αριστείας (European Quality Award, EQA) το 1991 το οποίο γνώρισε μια σημαντική αναθεώρηση το 1999. Αν και έχει γίνει αρκετή συζήτηση για την έννοια της «επιχειρηματικής αριστείας» που αντικατέστησε την έννοια «ποιότητα»,²¹⁰ το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας βασίζεται στις αρχές της ΔΟΠ, στο Αμερικάνικο MBNQA και το Ιαπωνικό μοντέλο Deming.

Πίνακας 2.2 Ενότητες κριτηρίων Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας

Ενότητες Κριτηρίων Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας	Βαρύτητα
1.0 Ηγεσία (Leadership)	100
2.0 Πολιτική και Στρατηγική (Policy & strategy)	80
3.0 Διοίκηση Προσωπικού (People)	90
4.0 Συνεργασίες & Πόροι (Partnerships & resources)	90
5.0 Διεργασίες (Processes)	140
6.0 Αποτελέσματα στους Πελάτες (Customer results)	200
7.0 Αποτελέσματα στο Προσωπικό (People results)	90
8.0 Αποτελέσματα στο κοινωνικό σύνολο (Society results)	60
9.0 Κρίσιμα Αποτελέσματα (Key performance results)	150
Συνολική Βαρύτητα	1000

(πηγή: EFQM, 2004)

²⁰⁹ The European Foundation for Quality Management. Introducing Excellence.Brussels, Belgium: EFQM; 2005

Baldrige National Quality Program. Criteria for performance Excellence. USA: MBNQA; 2007

Union of Japanese Scientists and Engineers. The Deming Prize Guide. Tokyo: Japan;2007

²¹⁰ Kanji GK. Measurement of business excellence. Total quality management 1998; 9/7: 633 – 643

Adebanjo D. TQM and business excellence: is there really a conflict? Measuring Business Excellence 2001; 5/3: 37-40

Τα κριτήρια αξιολόγησης του EQA διακρίνονται σε εννέα (9) κύριες ενότητες που παρουσιάζονται στον πίνακα 2.2 Για την καταγραφή της βαρύτητας των κριτηρίων αξιολόγησης χρησιμοποιείται μία κλίμακα 1,000 βαθμών συνολικά η οποία κατανέμεται στα προαναφερθέντα εννέα κριτήρια και σε τριάντα δύο (32) υποενότητες κριτηρίων.²¹¹

Το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας (MBNQA)

Το Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ή Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας θεσμοθετήθηκε το 1987 ως το εθνικό βραβείο ποιότητας των ΗΠΑ. Το Βραβείο Ποιότητας εμπεριέχει επτά κατηγορίες κριτηρίων διακρινόμενες σε δεκαεννέα (19) υποκατηγορίες κριτηρίων στις οποίες κατανέμονται συνολικά 1,000 βαθμοί (Πίνακας 2.3). Το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας επιδέχεται κάθε έτος αναθεωρήσεις ως προς το ακριβές περιεχόμενό του ή/και εξειδικεύσεις για διάφορες βιομηχανίες στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας. Τα κριτήρια αξιολόγησης που ακολουθεί το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας εμφανίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Η υιοθέτηση των Βραβείων Ποιότητας και ιδιαίτερα του MBNQA συνδέεται με την εφαρμογή της πρακτικής του Benchmarking για την αξιολόγηση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Πίνακας 2.3 Ενότητες κριτηρίων MBNQA

Ενότητες Κριτηρίων Αμερικανικού Βραβείου Ποιότητας (EQA)	Βαρύτητα
1.0 Ηγεσία (Leadership)	120
2.0 Στρατηγικός Επιχειρησιακός Σχεδιασμός (Strategic planning)	85
3.0 Εστίαση στον πελάτη και την αγορά (Customer and market focus)	85
4.0 Μετρήσεις, ανάλυση και διοίκηση γνώσης (Measurement, analysis & knowledge management)	90
5.0 Εστίαση στους Ανθρώπινους πόρους (Human resource focus)	85
6.0 Διοίκηση Διεργασιών (Process management)	85
7.0 Επιχειρηματικά αποτελέσματα (Business results)	450
Συνολική Βαρύτητα	1000

(πηγή: NIST, 2004)

²¹¹ The European Foundation for Quality Management, «Introducing Excellence», op.cit.

Το Ιαπωνικό Βραβείο Ποιότητας (Deming Prize)

Το “Deming Prize”, γνωστό ως Ιαπωνικό βραβείο ποιότητας, ονομάστηκε έτσι προς τιμή του William Deming που συνέβαλλε τα μέγιστα στην εφαρμογή μεθόδων στατιστικού ελέγχου στην Ιαπωνική βιομηχανία μετά τον 2ο παγκόσμιο πόλεμο. Στην πραγματικότητα το Βραβείο το οποίο απονέμεται από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών αναφέρεται σε τρία διαφορετικά Βραβεία: (α) στο βραβείο Deming για άτομα (individuals) (β) στο βραβείο Deming για εφαρμογές και (γ) στο Βραβείο ποιοτικού ελέγχου για λειτουργικές μονάδες επιχειρήσεων.

Τα τρία Βραβεία απευθύνονται σε διαφορετικές κατηγορίες φορέων και ανάλογα διαφέρουν και τα κριτήρια απονομής. Τα κριτήρια για την απονομή του πλέον γνωστού βραβείου Deming – του βραβείου Deming για τις εφαρμογές (the Deming application Prize) – εξαρτώνται από το βαθμό στον οποίο η όποια εφαρμογή επιτυγχάνει για την επιχείρηση τα εξής αποτελέσματα:²¹²

1. Σταθεροποίηση και βελτίωση της ποιότητας (Quality Stabilization and Improvement)
2. Βελτίωση παραγωγικότητας / Μείωση κόστους (Productivity Improvement / Cost Reduction)
3. Αυξημένες (εκτεταμένες) πωλήσεις (Expanded Sales)
4. Αυξημένα κέρδη (Increased Profits)
5. Σχολαστική εφαρμογή των Σχεδίων Διοίκησης / Επιχειρηματικών Σχεδίων (Through Implementation of Management Plans/ Business Plans)
6. Επίτευξη των οραμάτων της ανώτερης διοίκησης (Realization of Top Management Dreams)
7. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με τη συνολική συμμετοχή και βελτίωση της οργανωτικής διάρθρωσης της επιχείρησης (TQM by Total Participation and Improvement of the Organizational Constitution)
8. Υψηλή παρακίνηση στη διοίκηση και βελτίωση καθώς και στην προώθηση της τυποποίησης (Heightened Motivation to Manage and Improve as Well to Promote Standardization)
9. Ενοποιημένη ισχύ για το σύνολο του οργανισμού και ενίσχυση του ηθικού (Uniting Total Organizational Power and Enhancing Morale)

²¹² Union of Japanese Scientists and Engineers, op.cit.

10. Εγκατάσταση ποικίλων διοικητικών συστημάτων και ενός συνολικού διοικητικού συστήματος (Establishment of Various Management Systems and the Total Management System)

2.1.3 Αποτύπωση συστημάτων διοίκησης ποιότητας – προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας

Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζονται οι κατηγορίες των συστημάτων διοίκησης ποιότητας και των προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας.

Πίνακας 2.4 Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας και Προσεγγίσεις Ελέγχου Ποιότητας

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	I (ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ)
		II (ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ – ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ)
		III (ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ)
		IV (ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ – ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ)
	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΔΟΠ (ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ)
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ	
	ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ	

Οι όποιες εφαρμογές της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων αναφέρονται κυρίως σε ΣΔΠ εξωτερικής ανάπτυξης – εξωτερικής επιθεώρησης σε ορισμένες λιμενικές λειτουργίες, καθώς και σε μεμονωμένες περιπτώσεις ΣΔΠ εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης και εξωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης τα οποία και παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο. Αξίζει ωστόσο να

σημειωθεί ότι, η αύξηση της ανάγκης για την αξιολόγηση της λιμενικής λειτουργίας με τη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων δεικτών απόδοσης, έχει αναδείξει τη σημασία της εφαρμογής των συστημάτων διοίκησης ποιότητας τα οποία στηρίζουν τη λειτουργία τους σε τέτοιους δείκτες.²¹³

2.2 Ο στόχος της ποιότητας στους λιμένες

Οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας απαιτούν την εξέταση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των λιμένων σε σχέση τις μεθόδους και τις πρακτικές της διοίκησης ποιότητας, έτσι όπως αυτές εκφράζονται μέσα από τα διαφορετικά Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας (ΣΔΠ) και τις προσεγγίσεις ελέγχου ποιότητας. Γι' αυτό το σκοπό επιχειρήθηκε η ανάλυση των χαρακτηριστικών των λιμένων στο πρώτο κεφάλαιο, καθώς και των προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας και των συστημάτων διοίκησης ποιότητας στο δεύτερο κεφάλαιο.

Η ανάλυση που επιχειρείται θα συμβάλλει στην απάντηση των δύο βασικών ερευνητικών ερωτημάτων, εξετάζοντας:

- (α) τον εάν και πως τα χαρακτηριστικά της λιμενικής παραγωγής επηρεάζουν αρνητικά την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες και
- (β) με ποιο τρόπο θα αξιοποιηθεί η διοίκηση ποιότητας προς όφελος των λιμένων, μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης ποιότητας που θα λαμβάνει υπόψη αυτά τα χαρακτηριστικά.

Η παραγωγή του λιμενικού προϊόντος και του συμπληρωματικού λιμενικού προϊόντος πραγματοποιείται από διαφορετικές παραγωγικές μονάδες οι οποίες έχουν διαφορετικά οργανωτικά και διοικητικά χαρακτηριστικά. Στην παρούσα έρευνα, με τον όρο παραγωγική μονάδα περιγράφονται οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο των λιμένων και παράγουν το λιμενικό προϊόν και το συμπληρωματικό λιμενικό προϊόν, όπως για παράδειγμα επιχειρήσεις χειρισμού τερματικών σταθμών, πλοήγησης, ρυμούλκησης, κλπ.

Τα βασικά εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για την εξέταση των χαρακτηριστικών της λιμενικής παραγωγής είναι:

²¹³ Brooks, op.cit.

(α) οι τέσσερις διαφορετικές γενεές λιμένων, έτσι όπως παρουσιάστηκαν στο πρώτο κεφάλαιο και

(β) οι τέσσερις Κόσμοι Παραγωγής στους οποίους ανήκουν οι παραγωγικές μονάδες που δραστηριοποιούνται στους λιμένες και οι οποίοι παρουσιάστηκαν επίσης στο πρώτο κεφάλαιο.

Η ανάλυση που ακολουθεί αφορά στην εξέταση των δυνατοτήτων και των αναγκών των διαφορετικών τύπων λιμένων και λιμενικών επιχειρήσεων να υιοθετήσουν διαφορετικά συστήματα και πρακτικές διοίκησης ποιότητας. Η ανάλυση αυτή θα πραγματοποιηθεί σε τρία διαφορετικά στάδια:

(α) στο στάδιο της εξέτασης των σχέσεων τύπου λιμένων και παραγωγικών μονάδων που δραστηριοποιούνται στο λιμένα (σχέση Γενεών Λιμένων – Κόσμων Παραγωγής)

(β) στο στάδιο της εξέτασης των σχέσεων των παραγωγικών μονάδων που δραστηριοποιούνται στο λιμένα με τα ΣΔΠ και τις προσεγγίσεις ελέγχου ποιότητας (σχέση Κόσμων Παραγωγής – ΣΔΠ και προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας)

(γ) στο στάδιο της εξέτασης των σχέσεων τύπου λιμένων, παραγωγικών μονάδων που δραστηριοποιούνται στο λιμένα και ΣΔΠ / προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας (σχέση Γενεών Λιμένων – Κόσμων Παραγωγής - ΣΔΠ και προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας).

2.2.1 Σχέση Γενεών Λιμένων - Κόσμων Παραγωγής

Για την αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ Γενεών Λιμένων και Κόσμων Παραγωγής χρησιμοποιούνται τα κριτήρια ορισμού των διαφορετικών Κόσμων Παραγωγής που αναφέρθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο. Για λόγους σύγκρισης χρησιμοποιούνται τα ίδια κριτήρια και για την αξιολόγηση των λιμενικών Γενεών. Τα κριτήρια αυτά αναφέρονται στα χαρακτηριστικά των λιμενικών υπηρεσιών και της παραγωγικής διαδικασίας, στα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, στην εργασία καθώς και στην οργάνωση των παραγωγικών μονάδων και των λιμένων.

Η ανάλυση της σχέσης Γενεών Λιμένων – Κόσμων Παραγωγής παρουσιάζεται λεπτομερώς στο παράρτημα III. (βλέπε [παράρτημα III](#)) Τα αποτελέσματα της

ανάλυσης του παραρτήματος III με τη χρήση συγκεκριμένου παραδείγματος παρουσιάζονται συνοπτικά στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 2.5 Σχέση Γενεών Λιμένων– Κόσμων Παραγωγής

Γενιές Λιμένων	Κόσμοι παραγωγής μονάδων που λειτουργούν στα πλαίσια συγκεκριμένης γενεάς.
1^η ΓΕΝΙΑ	Βιομηχανικός Κόσμος
2^η ΓΕΝΙΑ	Βιομηχανικός Κόσμος – Κόσμος της Αγοράς
3^η ΓΕΝΙΑ	Βιομηχανικός Κόσμος – Κόσμος της Αγοράς- Διαπροσωπικός Κόσμος
4^η ΓΕΝΙΑ	Βιομηχανικός Κόσμος – Κόσμος της Αγοράς- Διαπροσωπικός Κόσμος – Κόσμος των Γνωστικών Πόρων

Με βάση τα όσα αναφέρονται στον πίνακα, οι παραγωγικές μονάδες που συγκροτούν τους λιμένες πρώτης Γενιάς ανήκουν στο Βιομηχανικό Κόσμο παραγωγής. Οι λιμένες δεύτερης Γενιάς συγκροτούνται από μονάδες που ανήκουν είτε στον Βιομηχανικό Κόσμο είτε στον Κόσμο της Αγοράς, ενώ οι λιμένες τρίτης Γενιάς από μονάδες που είναι δυνατό να ανήκουν στο Βιομηχανικό Κόσμο, στον Κόσμο της Αγοράς ή στον Διαπροσωπικό Κόσμο. Τέλος οι λιμένες τέταρτης Γενιάς συγκροτούνται από παραγωγικές μονάδες που ανήκουν σε όλους τους Κόσμους Παραγωγής, δηλαδή και στο Κόσμο των Γνωστικών Πόρων.

Η ανάλυση που προηγήθηκε είναι χαρακτηριστική της πολυπλοκότητας των σχέσεων μεταξύ των παραγωγικών μονάδων και του ευρύτερου περιβάλλοντος των λιμένων μέσα στους οποίους οι παραγωγικές μονάδες λειτουργούν. Η κατανομή των Κόσμων παραγωγής στις διαφορετικές Γενιές λιμένων, όπως και η ταξινόμηση των λιμένων σε διαφορετικές Γενιές δεν είναι απόλυτη, αλλά ενδεικτική του βαθμού πολυπλοκότητας της λιμενικής βιομηχανίας. Γι' αυτό άλλωστε και η ανάλυση του Παραρτήματος III στηρίζεται στη χρήση συγκεκριμένου παραδείγματος και δεν επιχειρείται κατά απόλυτο τρόπο η συσχέτιση Κόσμων Παραγωγής και λιμενικών Γενεών. Έχει άλλωστε αναφερθεί ότι, υπάρχουν λιμένες στο χώρο των επιβατικών μεταφορών που δεν ανήκουν σε συγκεκριμένη Γενεά γιατί δεν έχουν αναπτύξει με οργανωμένο τρόπο κάποιο σύστημα παραγωγής.

Οι παραγωγικές μονάδες επηρεάζονται επίσης ως προς τη λειτουργία τους από τις γενικότερες συνθήκες, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλουν στη δημιουργία των γενικότερων χαρακτηριστικών του λιμένα. Αυτό το εξαιρετικά σύνθετο σκηνικό που είναι μοναδικό για κάθε λιμένα, αν αναλογιστεί κανείς τις τοπικές ιδιαιτερότητες και τις ιδιαίτερες ανάγκες της ενδοχώρας που εξυπηρετεί, δημιουργεί σημαντικές δυσκολίες στην υιοθέτηση της διοίκησης ποιότητας. Η καταγραφή αυτών των δυσκολιών απαιτεί την σύγκριση των αναγκών και των δυνατοτήτων των μονάδων παραγωγής με τις απαιτήσεις και τα οφέλη που είναι δυνατό να προσφέρει η υιοθέτηση της διοίκησης ποιότητας.

2.2.2 Σχέση Κόσμων Παραγωγής – Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας και Προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας

Στην παρούσα παράγραφο αναλύεται η δυνατότητα και αναγκαιότητα επίτευξης του στόχου της ποιότητας, μέσα από την υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης ποιότητας και προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας, από τις διαφορετικές παραγωγικές μονάδες που δραστηριοποιούνται στο χώρο του λιμένα.

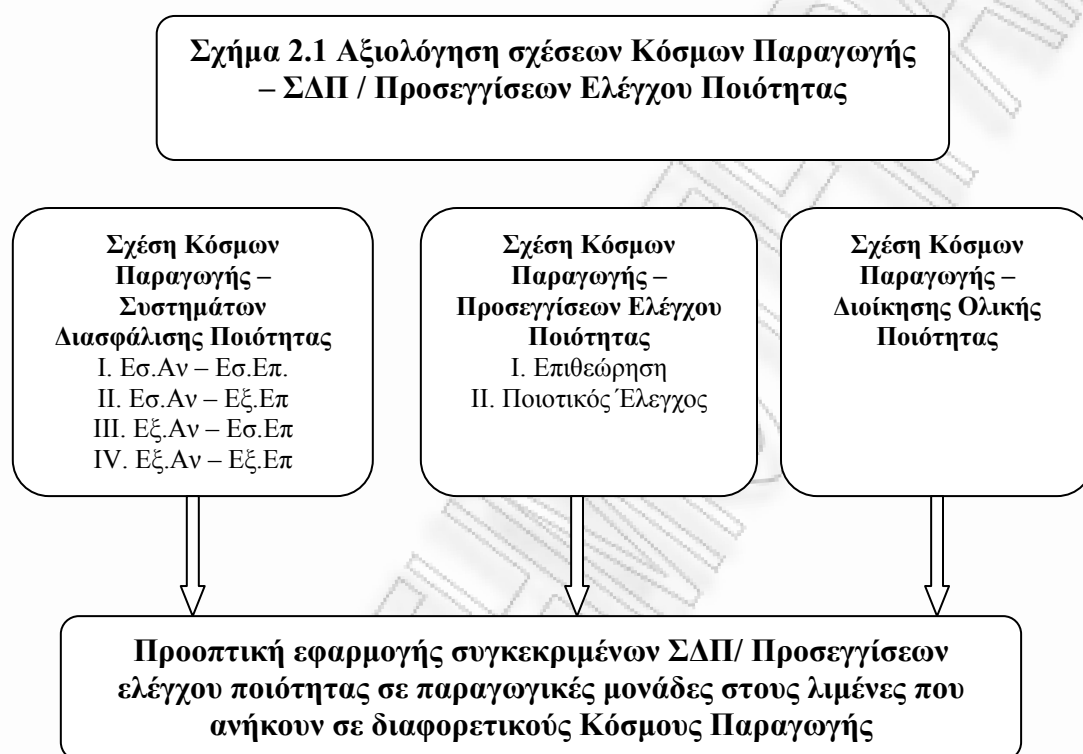
Η ευρεία χρήση της διοίκησης ποιότητας σε άλλους κλάδους της βιομηχανίας και των υπηρεσιών οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι, η διοίκηση ποιότητας εφαρμόζεται μέσω ενός ενιαίου ΣΔΠ ή μίας προσέγγισης ποιότητας που αφορά στο σύνολο της επιχείρησης. Είναι άλλωστε δεδομένο ότι τα πρότυπα ποιότητας εφαρμόζονται σε επίπεδο επιχείρησης – παραγωγικής μονάδας. Η ιδιαιτερότητα του κλάδου των λιμένων αφορά στο ότι, οι λιμενικές υπηρεσίες παράγονται από πολλές παραγωγικές μονάδες, με διαφορετικές απαιτήσεις ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών που παράγουν και διαφορετικές δυνατότητες ως προς την υιοθέτηση ΣΔΠ ή προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας. Η δυνατότητα των παραγωγικών μονάδων να υιοθετήσουν συγκεκριμένα συστήματα ή προσεγγίσεις διοίκησης ποιότητας, προκύπτει μέσα από την ανάλυση του κόστους²¹⁴ που συνεπάγεται η εφαρμογή των συστημάτων και των ωφελειών που αναμένεται να αποκομίσουν οι παραγωγικές μονάδες από την εφαρμογή τους.²¹⁵

²¹⁴ Dick MPG. ISO 9000 certification benefits, reality or myth?, The TQM Magazine. 2000; 12/6: 365 - 371

²¹⁵ UNCTAD. “Quality Management”, op.cit.

Magd H, Kadasah N, Curry A. ISO 9000 implementation: a study of manufacturing companies in Saudi Arabia. Managerial Auditing Journal, 2003; 18/4: 313-322

Για την ανάδειξη της πολύπλοκης σχέσης μεταξύ ΣΔΠ / προσεγγίσεων ποιότητας και παραγωγικών μονάδων που δραστηριοποιούνται στους λιμένες θα χρησιμοποιηθεί το εργαλείο των Κόσμων Παραγωγής, έτσι όπως αναπτύχθηκε στο πρώτο κεφάλαιο. Η διαδικασία ανάλυσης της σχέσης ΣΔΠ/ προσεγγίσεων ποιότητας και παραγωγικών μονάδων που δραστηριοποιούνται στους λιμένες, παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα.



2.2.2.1 Σχέση Κόσμων Παραγωγής – Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας

Η ανάλυση της σχέσης Κόσμων Παραγωγής και Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας παρουσιάζεται αναλυτικά στο παράρτημα ΙΙΙ (βλέπε [παράρτημα ΙΙΙ](#)). Η ανάλυση αυτή έδειξε ότι η εφαρμογή γενικών προτύπων ποιότητας δεν αποτελεί πανάκεια για την επίτευξη του στόχου της ποιότητας. Διαφορετικές παραγωγικές μονάδες έχουν διαφορετικές απαιτήσεις και ακολουθούν διαφορετικά συστήματα διασφάλισης ποιότητας.

Χρησιμοποιώντας και σε αυτή την περίπτωση το θεωρητικό πλαίσιο των Κόσμων Παραγωγής, είναι δυνατό να διακρίνουμε το βαθμό συμφωνίας των διαφορετικών Κόσμων Παραγωγής με τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας. Δηλαδή είναι δυνατό να αξιολογηθεί ο βαθμός στον οποίο, διαφορετικές παραγωγικές μονάδες, έχουν τη

δυνατότητα και εντοπίζουν τη χρησιμότητα στην εφαρμογή διαφορετικών συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.

Πίνακας 2.6 Βαθμός Συμβατότητας Κόσμων Παραγωγής / Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας

Κόσμοι Παραγωγής	Βιομηχανικός Κόσμος	Κόσμος της Αγοράς	Διαπροσωπικός Κόσμος	Κόσμος των Γνωστικών Πόρων
Συστήματα Διοίκησης				
Α (Εσωτερική Ανάπτυξη – Εσωτερική Επιθεώρηση/ Αξιολόγηση)	■	■		
Β (Εξωτερική Ανάπτυξη – Εσωτερική Επιθεώρηση /Αξιολόγηση)		■		■
Γ (Εσωτερική Ανάπτυξη – Εξωτερική Επιθεώρηση /Αξιολόγηση)		■	■	■
Δ (Εξωτερική Ανάπτυξη – Εξωτερική Επιθεώρηση /Αξιολόγηση)		■	■	■

Στον πίνακα 2.6 με μαύρο πλαίσιο καταγράφεται ο βαθμός συμφωνίας Κόσμων Παραγωγής – Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας. Για παράδειγμα, στις παραγωγικές μονάδες που ανήκουν στο Βιομηχανικό Κόσμο Παραγωγής, τα συστήματα Εσωτερικής Ανάπτυξης – Εσωτερικής Επιθεώρησης εμφανίζονται ως τα πλέον ενδεδειγμένα για εφαρμογή. Αντίστοιχα, στον Κόσμο της Αγοράς όλοι οι τύποι συστημάτων διασφάλισης ποιότητας εμφανίζονται ως ενδεδειγμένοι για εφαρμογή Κ.Ο.Κ.

Η καταγραφή που επιχειρείται δεν είναι απόλυτη. Γι' αυτό άλλωστε όπως και στην περίπτωση της σχέσης Κόσμων Παραγωγής – Γενεών Λιμένων η ανάλυση του Παραρτήματος III στηρίζεται στη χρήση συγκεκριμένου παραδείγματος και όχι σε ανάλυση που καθορίζει με απόλυτο τρόπο τον βαθμό συμβατότητας των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας με τους Κόσμους Παραγωγής. Όλες οι παραγωγικές μονάδες στο βαθμό που κρίνουν ότι η σχέση χρησιμότητας – κόστους το ευνοεί, είναι δυνατό να υιοθετήσουν οποιοδήποτε σύστημα. Ωστόσο, η ανάλυση καταδεικνύει ότι ορισμένα συστήματα διασφάλισης ποιότητας έχουν περισσότερες πιθανότητες να υιοθετηθούν από παραγωγικές μονάδες που ανήκουν σε συγκεκριμένους Κόσμους Παραγωγής.

2.2.2.2 Σχέση Κόσμων Παραγωγής – Προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας

Στις περιπτώσεις εκείνες κατά τις οποίες το κόστος ανάπτυξης και διατήρησης ενός συστήματος ποιότητας υπερβαίνει τα οφέλη που μπορεί να προσδώσει στην παραγωγική μονάδα η ανάπτυξη και διατήρηση του, τότε είναι δυνατή η εφαρμογή συγκεκριμένων τεχνικών που θα εξασφαλίζουν ότι, το τελικό προϊόν που φθάνει στους χρήστες/ καταναλωτές θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές. Οι τεχνικές αυτές αναφέρονται στον Έλεγχο Ποιότητας και στην Επιθεώρηση.

Χρησιμοποιώντας την ανάλυση που προηγήθηκε παρατηρείται ότι, οι μονάδες που εμφανίζουν μικρό βαθμό ικανοποίησης από τα οφέλη που παρέχουν τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, είναι οι μονάδες που ανήκουν στον Βιομηχανικό Κόσμο παραγωγής. Τα συστήματα εσωτερικής ανάπτυξης / εσωτερικής επιθεώρησης, για τους λόγους που αναφέρθηκαν, σε μεγάλο βαθμό ικανοποιούν τις ανάγκες των μονάδων που ανήκουν στον Βιομηχανικό Κόσμο παραγωγής. Ακόμα όμως και σε αυτές τις περιπτώσεις, η ανάπτυξη ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας είναι δυνατό να προκαλέσει στην παραγωγική μονάδα σημαντικό λειτουργικό κόστος το οποίο θα υπερβαίνει τα αναμενόμενα οφέλη. Η παραγωγή απλών υπηρεσιών, οι περιορισμένες ποιοτικές απαιτήσεις των καταναλωτών και η δυσκολία του προσωπικού να συμμετάσχει στη λειτουργία ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας είναι μερικοί από τους παράγοντες για τους οποίους οι παραγωγικές μονάδες του Βιομηχανικού Κόσμου δεν επιλέγουν την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων.

Σε αυτή την περίπτωση, η απαίτηση για την παροχή υπηρεσιών που θα πληρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές μπορεί να ικανοποιηθεί με την εφαρμογή τεχνικών

ποιοτικού ελέγχου και με τη διενέργεια επιθεωρήσεων που θα ελέγχουν το παραγόμενο προϊόν εξασφαλίζοντας την ποιότητα των υπηρεσιών που θα προσφέρει στο χρήστη. Οι τεχνικές Ποιοτικού Ελέγχου και η Επιθεώρηση εφαρμόζονται στις μονάδες που έχουν υιοθετήσει συστήματα διοίκησης ποιότητας και χρησιμοποιούνται ως εργαλεία αξιολόγησης του αποτελέσματος σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Με τη χρησιμοποίησή τους δίνεται η δυνατότητα στη μονάδα να προβαίνει σε διορθωτικές κινήσεις για την αλλαγή των παραγωγικών διαδικασιών στην περίπτωση που διαπιστώνονται σφάλματα. Στον πίνακα που ακολουθεί, οι γραμμοσκιασμένες στήλες δείχνουν ότι οι προσεγγίσεις ελέγχου ποιότητας είναι περισσότερο συμβατές με τις παραγωγικές μονάδες που ανήκουν στο Βιομηχανικό Κόσμο Παραγωγής.

Πίνακας 2.7 Σχέση Κόσμων Παραγωγής – Προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας

Κόσμοι Παραγωγής	Βιομηχανικός Κόσμος	Κόσμος της Αγοράς	Διαπροσωπικός Κόσμος	Κόσμος των Γνωστικών Πόρων
Τεχνικές Διοίκησης Ποιότητας				
Επιθεώρηση	■			
Ποιοτικός Έλεγχος	■			

2.2.2.3 Σχέση Κόσμων Παραγωγής – Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι διαφορετικές παραγωγικές μονάδες καλύπτουν τις ανάγκες τους για την παραγωγή ποιοτικών υπηρεσιών μέσα από τα συστήματα διοίκησης ποιότητας που αναπτύχθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο. Στην ιστορική εξέλιξη της διοίκησης ποιότητας, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έπεται χρονικά της διασφάλισης ποιότητας.

Η βασική διαφορά στην εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ και διασφάλισης ποιότητας, αναφέρεται στο γεγονός ότι τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας καθορίζουν εκ των προτέρων τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες εκτελείται η παραγωγική διαδικασία. Αντίθετα, τα πρότυπα ΔΟΠ θέτουν κριτήρια αξιολόγησης των ενδιάμεσων και των

τελικών διαδικασιών της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και των διαδικασιών οργάνωσης και διοίκησης.

Η αξιολόγηση της δυνατότητας των παραγωγικών μονάδων που ανήκουν σε διαφορετικούς Κόσμους Παραγωγής να υιοθετήσουν τη ΔΟΠ, προκύπτει μέσα από την ανάλυση που επιχειρείται στο παράρτημα ΙΙΙ (βλέπε [παράρτημα ΙΙΙ](#)). Όπως και στην περίπτωση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, η αξιολόγηση η οποία επιχειρείται και τα αποτελέσματα της οποίας εμφανίζονται στον επόμενο πίνακα, δεν είναι απόλυτη με την έννοια ότι δεν αποκλείει από την εφαρμογή της ΔΟΠ μονάδες που ανήκουν σε ορισμένους Κόσμους Παραγωγής. Η παρουσίαση που ακολουθεί αναφέρεται στο βαθμό συμφωνίας των αναγκών και των δυνατοτήτων των παραγωγικών μονάδων που ανήκουν σε διαφορετικούς Κόσμους Παραγωγής, με τις απαιτήσεις της ΔΟΠ και με τα οφέλη που είναι δυνατό να προσφέρει. Έτσι, οι μονάδες που ανήκουν στον Διαπροσωπικό Κόσμο και στον Κόσμο των Γνωστικών Πόρων έχουν περισσότερες πιθανότητες να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Πίνακας 2.8 Σχέση Κόσμων Παραγωγής – Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

ΚΟΣΜΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	Βιομηχανικός Κόσμος	Κόσμος της Αγοράς	Διαπροσωπικός Κόσμος	Κόσμος των Γνωστικών Πόρων
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ			■	■

2.2.3 Σχέση Γενεών Λιμένων - Κόσμων Παραγωγής – Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας / Προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας

Ο πίνακας 2.9 αποτελεί μία σύνοψη των πινάκων 2.6, 2.7, 2.8 και αποτυπώνει μία πλήρη εικόνα της σχέσης ΣΔΠ και προσεγγίσεων ποιότητας με τους Κόσμους Παραγωγής, που στην περίπτωση της παρούσας έρευνας αναφέρονται σε παραγωγικές μονάδες που δραστηριοποιούνται σε λιμένες.

Πίνακας 2.9 Αξιολόγηση δυνατότητας υιοθέτησης Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας – Προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας

Κόσμοι Παραγωγής		Βιομηχανικός Κόσμος	Κόσμος της Αγοράς	Διαπροσωπικός Κόσμος	Κόσμος των Γνωστικών Πόρων
Συστήματα Ποιότητας					
Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας (ΣΔΠ) – (Διασφάλιση Ποιότητας – Πρότυπα Ποιότητας)	ΣΔΠ (Εσωτερική Ανάπτυξη – Εσωτερική Επιθεώρηση)	■	■		
	ΣΔΠ (Εξωτερική Ανάπτυξη – Εσωτερική Επιθεώρηση)		■		■
	ΣΔΠ (Εσωτερική Ανάπτυξη – Εξωτερική Επιθεώρηση)		■	■	■
	ΣΔΠ (Εξωτερική Ανάπτυξη – Εξωτερική Επιθεώρηση)		■	■	■
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) (Βραβεία Ποιότητας)	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας			■	■
Προσεγγίσεις ΕΛΕΓΧΟΥ Ποιότητας	Επιθεώρηση	■			
	Ποιοτικός Έλεγχος	■			

Εάν ο πίνακας 2.9 αποτυπώνει την ανάλυση της σχέσης Κόσμων Παραγωγής / Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας/ Προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας, ο πίνακας 2.10 αποτυπώνει το σύνολο των αποτελεσμάτων της ανάλυσης της παραγράφου 2.2.

Συγκεκριμένα, στον πίνακα 2.10 εμφανίζεται η σύνθετη σχέση μεταξύ των διαφορετικών λιμένων, των παραγωγικών μονάδων που δραστηριοποιούνται σε αυτούς καθώς και των ΣΔΠ αλλά και των προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας.

Πίνακας 2.10 Σχέση Γενεών Λιμένων – Κόσμων Παραγωγής – ΣΔΠ και προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας

Γενιές Λιμένων – Κόσμοι Παραγωγής – ΣΔΠ		
Γενιές Λιμένων	Κόσμοι Παραγωγής	Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας
Πρώτη Γενιά	Βιομηχανικός Κόσμος	Επιθεώρηση, Ποιοτικός Έλεγχος, ΣΔΠ (Εσ- Ες)
Δεύτερη Γενιά	Βιομηχανικός Κόσμος	Επιθεώρηση, Ποιοτικός Έλεγχος, ΣΔΠ (Εσ- Ες)
	Κόσμος της Αγοράς	ΣΔΠ(Εσ-Ες), ΣΔΠ(Εσ-Εξ), ΣΔΠ(Εξ – Ες), ΣΔΠ (Εξ- Εξ)
Τρίτη Γενιά	Βιομηχανικός Κόσμος	Επιθεώρηση – Ποιοτικός Έλεγχος, ΣΔΠ (Εσ-Εσ)
	Κόσμος της Αγοράς	ΣΔΠ(Εσ-Ες), ΣΔΠ(Εσ-Εξ), ΣΔΠ(Εξ – Ες), ΣΔΠ (Εξ- Εξ)
	Διαπροσωπικός Κόσμος	ΣΔΠ (Εσ-Εξ), ΣΔΠ (Εξ-Εξ), ΔΟΠ
Τέταρτη Γενιά	Βιομηχανικός Κόσμος	Επιθεώρηση, Ποιοτικός Έλεγχος, ΣΔΠ (Εσ-Εσ)
	Κόσμος της Αγοράς	ΣΔΠ(Εσ-Ες), ΣΔΠ(Εσ-Εξ), ΣΔΠ(Εξ – Ες), ΣΔΠ (Εξ- Εξ)
	Διαπροσωπικός Κόσμος	ΣΔΠ (Εσ-Εξ), ΣΔΠ (Εξ-Εξ), ΔΟΠ
	Κόσμος των Γνωστικών Πόρων	ΣΔΠ (Εξ-Ες), ΣΔΠ (Εσ-Εξ), ΣΔΠ (Εξ-Εξ), ΔΟΠ

Τα αποτελέσματα που εμφανίζονται στον πίνακα 2.10 προκύπτουν ως το αποτέλεσμα των αναλύσεων που προηγήθηκαν. Συγκεκριμένα, με βάση τον πίνακα 2.5, αφού οι λιμένες πρώτης Γενιάς συγκροτούνται από επιχειρήσεις ή μονάδες που ανήκουν στον Βιομηχανικό Κόσμο παραγωγής και εφόσον οι μονάδες που ανήκουν στον Βιομηχανικό Κόσμο παραγωγής είναι δυνατό να υιοθετήσουν την Επιθεώρηση, τον Ποιοτικό Έλεγχο καθώς και ΣΔΠ Εσωτερικής Ανάπτυξης- Εσωτερικής Επιθεώρησης σύμφωνα με τον πίνακα 2.9, τότε στους λιμένες πρώτης Γενιάς ο στόχος της ποιότητας είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσω της Επιθεώρησης, του Ποιοτικού Ελέγχου

και των ΣΔΠ (Εσ- Εσ). Αντίστοιχα, ο στόχος της ποιότητας στους λιμένες δεύτερης Γενιάς είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσω της Επιθεώρησης, του Ποιοτικού Ελέγχου και όλων των τύπων ΣΔΠ. Στους λιμένες τρίτης και τέταρτης Γενιάς ο στόχος της ποιότητας είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσω όλων των προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας και όλων των τύπων ΣΔΠ συμπεριλαμβανομένης και της ΔΟΠ.

Ο σύνθετος χαρακτήρας των λιμένων επηρεάζει τη δυνατότητα των παραγωγικών μονάδων να υιοθετήσουν συγκεκριμένα ΣΔΠ και προσεγγίσεις ελέγχου ποιότητας ακόμα και αν παράγουν τις ίδιες υπηρεσίες. Έτσι, πχ για την παραγωγή ορισμένων υπηρεσιών στους λιμένες πρώτης Γενιάς είναι δυνατό να υιοθετούνται πρακτικές Ποιοτικού Ελέγχου ενώ στους λιμένες δεύτερης Γενιάς να αναπτύσσεται ένα ΣΔΠ (Εσ- Εσ). Επίσης είναι δυνατό μίας μονάδα που είναι οργανωμένη κατά τα πρότυπα συγκεκριμένου Κόσμου Παραγωγής να υιοθετεί στους λιμένες πχ πρώτης Γενιάς ένα συγκεκριμένο ΣΔΠ, ενώ στους λιμένες πχ τρίτης Γενιάς η αντίστοιχη μονάδα που παράγει την ίδια υπηρεσία και είναι οργανωμένη κατά τον ίδιο τρόπο να επιλέγει την υιοθέτηση διαφορετικού ΣΔΠ. Ο τύπος του λιμένα, ακόμα και οι τοπικές ιδιαιτερότητες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι διαφορετικές μονάδες θα επιτύχουν το στόχο της ποιότητας.

Σε σχέση με τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, είναι φανερό ότι τα χαρακτηριστικά των λιμένων επηρεάζουν την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Η χρησιμοποίηση ενός και μοναδικού συστήματος διοίκησης ποιότητας, δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις τόσο των λιμένων όσο και των παραγωγικών μονάδων που δραστηριοποιούνται σε αυτές.

Ακόμη διαπιστώνεται ότι, ο τρόπος διάρθρωσης και λειτουργίας των λιμένων δεν διευκολύνει την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας, γιατί οι διαφορετικές παραγωγικές μονάδες έχουν διαφορετικές απαιτήσεις από την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας. Το στοιχείο αυτό θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά το σχεδιασμό μίας ολοκληρωμένης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας για τους λιμένες.

2.3 Συμπεράσματα – Οι ιδιαιτερότητες των λιμένων ως προς τη διοίκηση ποιότητας

Ο κλάδος των λιμένων είναι εξαιρετικά σύνθετος, σε σημείο που να θεωρείται ότι ο κάθε λιμένας είναι μοναδικός ως προς τα χαρακτηριστικά του. Η διοίκηση ποιότητας παρουσιάζει συγκεκριμένα εργαλεία και μεθόδους για τα οποία είναι δυνατό να γίνει ανάλυση της δυνατότητας εφαρμογής τους στους λιμένες.

Προκειμένου να διερευνηθεί η δυνατότητα εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες είναι αναγκαίο εξεταστεί η δυνατότητα εφαρμογής των μεθόδων και πρακτικών της οι οποίες αναφέρονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

(α) Στην κατηγορία των μεθόδων που λειτουργούν προληπτικά, καθορίζοντας εκ των προτέρων τις διαδικασίες παραγωγής προκειμένου να επιτευχθεί ένα αποτέλεσμα συγκεκριμένης και / ή υψηλής ποιότητας. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας και η διοίκηση ολικής ποιότητας.

(β) Στην κατηγορία των προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας οι οποίες ελέγχουν το αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας και όχι την ίδια τη διαδικασία, προκειμένου να διαπιστώσουν εάν αυτό το αποτέλεσμα πληρεί συγκεκριμένες ποιοτικές προδιαγραφές.

Οι λιμένες και οι φορείς που δραστηριοποιούνται σε αυτούς εξετάστηκαν ως προς τις δυνατότητες και τις αδυναμίες που παρουσιάζουν για την εφαρμογή των ανωτέρω αναφερόμενων συστημάτων. Η συνύπαρξη διαφορετικών τύπων λιμένων και διαφορετικών τύπων παραγωγικών μονάδων που λειτουργούν εντός των λιμένων, καθιστούν σύνθετη τη λιμενική βιομηχανία. Για την ανάδειξη αυτής της συνθετότητας χρησιμοποιήθηκαν ως εργαλεία τα θεωρητικά πλαίσια των λιμενικών Γενεών και των Κόσμων Παραγωγής. Η συσχέτιση λιμενικών Γενεών, Κόσμων Παραγωγής και Συστημάτων / Προσεγγίσεων Διοίκησης Ποιότητας έδειξε ότι, κάθε λιμένας και κάθε παραγωγική μονάδα έχουν την ανάγκη υιοθέτησης εκείνων των συστημάτων διοίκησης ποιότητας που θα ανταποκρίνονται καλύτερα στα χαρακτηριστικά και στις ανάγκες τους.

Κεφάλαιο 3 Εμπειρική διερεύνηση περιπτώσεων διοίκησης ποιότητας λιμένων

3.1 Διάδοση της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες

Η διοίκηση ποιότητας στο χώρο των λιμένων αποτελούσε σχεδόν άγνωστο πεδίο μέχρι και τα τέλη του της δεκαετίας του 90. Κατά τη διάρκειά της και πολύ περισσότερο τις προηγούμενες δεκαετίες, ήταν ελάχιστες οι εφαρμογές της διοίκησης ποιότητας και αφορούσαν κυρίως σε συστήματα διασφάλισης ποιότητας που εξυπηρετούσαν ορισμένες πλευρές της λιμενικής λειτουργίας. Ωστόσο, τα τελευταία πέντε χρόνια η εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας έχει διαδοθεί σε μεγάλο βαθμό στο χώρο των λιμένων.

Παρ' όλα αυτά, οι λιμένες εξακολουθούν να υστερούν στην υιοθέτηση της διοίκησης ποιότητας, σε σύγκριση με τους περισσότερους κλάδους της βιομηχανίας και των υπηρεσιών. Ήδη στην εισαγωγή της διατριβής παρουσιάστηκαν στοιχεία τα οποία βασίζονται σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί και αναφέρονται μεταξύ άλλων και στην εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων.²¹⁶

Η περιορισμένη διάδοση της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες δημιούργησε την ανάγκη άντλησης δεδομένων από τέσσερις διαφορετικές πηγές οι οποίες και παρουσιάζονται στο παρόν κεφάλαιο. Οι πηγές αυτές αφορούν: (α) στη διεξαγωγή πρωτογενούς εμπειρικής έρευνας (β) στη μελέτη της εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας σε κλάδους με παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτά των λιμένων (logistics, αεροδρόμια) (γ) στη μελέτη χαρακτηριστικών περιπτώσεων λιμένων που εφαρμόζουν ολοκληρωμένα συστήματα διοίκησης ποιότητας και (δ) στη μελέτη σημαντικών εξελίξεων που αφορούν στη διοίκηση ποιότητας στο χώρο των λιμένων.

3.2 Διεξαγωγή εμπειρικής έρευνας.

3.2.1 Σκοπός της έρευνας

Έχει ήδη αναφερθεί ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί μία αναγκαιότητα για τους σύγχρονους λιμένες, εξαιτίας της επιρροής της στην

²¹⁶ Brooks, op.cit.
Pando, Araujo, Maqueda, op.cit.

ανταγωνιστικότητα τους. Αυτή η αναγκαιότητα διαπιστώνεται και εμμέσως, από τις αναφορές ερευνητών στην επιδίωξη υψηλής απόδοσης από τους λιμένες μέσω της μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της λειτουργίας τους.²¹⁷ Συγκεκριμένα, τόσο η αποδοτικότητα όσο και η αποτελεσματικότητα των λιμένων συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με την ικανότητα τους να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών, στοιχείο το οποίο περιλαμβάνεται στους ορισμούς που διατυπώνονται για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ωστόσο, παρά τις άμεσες αναφορές και τις έμμεσες διαπιστώσεις για την ανάγκη παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους σύγχρονους λιμένες, υπάρχουν σχετικά λίγες αναφορές στη βιβλιογραφία σχετικά με την εμπειρία από την εφαρμογή, την απόπειρα εφαρμογής ή τη μη εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες. Η ανάγκη για την άντληση νέας γνώσης στον τομέα της εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων επιχειρείται να καλυφθεί με την διεξαγωγή διεθνούς εμπειρικής έρευνας που παρουσιάζεται στις επόμενες παραγράφους.

Σκοπός της εμπειρικής έρευνας είναι να προστεθεί νέα γνώση που θα δώσει απαντήσεις στο ζήτημα της περιορισμένης εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων και στην προοπτική αξιοποίησης της προς όφελος της λιμενικής βιομηχανίας. Η έλλειψη προηγούμενης έρευνας στο συγκεκριμένο θεματικό πεδίο δεν δίνει τη δυνατότητα της εκ των προτέρων διατύπωσης υποθέσεων που θα κριθούν από τα αποτελέσματα της έρευνας. Από τη διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας επιδιώκεται να διερευνηθεί:

1. Η διάδοση της εφαρμογής συγκεκριμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων
2. Η επίδραση της εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας στην ποιότητα των παρεχόμενων λιμενικών υπηρεσιών
3. Η επίδραση της εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας στις εσωτερικές διαδικασίες λειτουργίας των φορέων διοίκησης των λιμένων
4. Η καταγραφή πρόσθετων στοιχείων ως νέα γνώση που θα αφορά στην εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες

²¹⁷ Talley, op.cit.

3.2.2 Μεθοδολογία

Πεδίο της έρευνας. Το πεδίο της έρευνας αποτέλεσαν 300 λιμένες μέλη του International Association of Ports and Harbors (IAPH) και επιλεγμένα μέλη του European Seaports Organization (ESPO). Η επιλογή των μελών του ESPO έγινε με κριτήριο την δραστηριότητα τους. Συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν εκείνοι οι λιμένες που εξυπηρετούν επιβατική κίνηση, κρουαζιέρα ή / και εμπορική κίνηση. Αντίθετα, δεν επελέγησαν λιμένες που λειτουργούν ως μαρίνες, ως λιμένες υποδοχής μικρών σκαφών αναψυχής και ως αλιευτικά καταφύγια. Επίσης από τα μέλη του ESPO επελέγησαν λιμένες που προέρχονται από τα παλαιότερα 15 μέλη της ΕΕ (ουσιαστικά 13 αφού η Αυστρία και το Λουξεμβούργο δεν διαθέτουν λιμένες). Η επιλογή αυτή έγινε επειδή σε αυτούς τους λιμένες υπάρχει εδώ και αρκετά χρόνια, ένα κοινό πλαίσιο που επηρεάζει τη λειτουργία τους και το οποίο καθορίζεται από την Ευρωπαϊκή Πολιτική σε θέματα μεταφορών, ναυτιλίας, περιβάλλοντος και λιμένων. Τα ερωτηματολόγια δεν εστάλησαν σε Ελληνικούς λιμένες για τους οποίους υπάρχει η σχετική πληροφόρηση.

Σημειώνεται ακόμα ότι δεν κατέστη δυνατή η αποστολή του ερωτηματολογίου στο σύνολο των λιμένων που είχαν αρχικά επιλεγεί για διάφορους και διαφορετικούς λόγους. Ειδικότερα, σε ορισμένες περιπτώσεις:

- (α) δεν κατέστη δυνατή η πρόσβαση στις ιστοσελίδες λιμένων
- (β) δεν κατέστη δυνατή η ανεύρεση σημείου επαφής (ηλεκτρονική διεύθυνση) επειδή η σελίδα ήταν γραμμένη σε γλώσσα που δεν ήταν δυνατό να μεταφραστεί
- (γ) η δυνατότητα επαφής που έδινε η ιστοσελίδα ήταν μέσω φόρμας επικοινωνίας που δεν επέτρεπε την επισύναψη του ερωτηματολογίου
- (δ) οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις που αναγράφονταν ήταν λανθασμένες και
- (ε) οι αναγνώστες του μηνύματος το διέγραφαν πριν το διαβάσουν, πιθανότατα νομίζοντας ότι πρόκειται περί ενοχλητικής αλληλογραφίας.

Τελικά, το ερωτηματολόγιο έφθασε σε 140 λιμένες εκ των οποίων απάντησαν οι 18 (ποσοστό ανταπόκρισης 12,86%). Επειδή είχε προηγηθεί επισκόπηση των ιστοσελίδων θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι περισσότερες εκ των απαντήσεων προέρχονται από λιμένες που έχουν ήδη αναπτύξει δράσεις ποιότητας.

Το σύνολο των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι στελέχη φορέων που λειτουργούν ως λιμενικές αρχές. Ορισμένοι από αυτούς τους φορείς συμμετέχουν σε ένα βαθμό στη λιμενική παραγωγή και κυρίως στη διαδικασία φορτοεκφόρτωσης (χωρίς την κάλυψη στοιβασίας) και στη διαχείριση επιβατικών σταθμών. Παραταύτα, ο κύριος ρόλος τους είναι αυτός της λιμενικής αρχής. Ωστόσο, οι απαντήσεις που δίνονται αφορούν στην επίδραση της λειτουργίας των συστημάτων διοίκησης ποιότητας στο σύνολο των λιμένων. Στον πίνακα 3.1 εμφανίζονται αυτοί οι λιμένες και άλλες σχετικές πληροφορίες.

Πίνακας 3.1 Συμμετοχή λιμένων στην εμπειρική έρευνα

Ημερομηνία λήψης απάντησης	Λιμενική Αρχή	Χώρα
18/4/2006	Montreal	Καναδάς
19/4/2006	Fremantle Ports	Αυστραλία
27/4/2006	Rijeka	Κροατία
4/5/2006	Maldives	Μαλδίβες
5/5/2006	Goteborg	Σουηδία
8/5/2006	Shimonoseki	Ιαπωνία
9/5/2006	Huelva	Ισπανία
10/5/2006	Barry (ABP Ports)	Μ. Βρετανία
10/5/2006	Cardiff (ABP Ports)	Μ. Βρετανία
11/5/2006	Naha	Ιαπωνία
15/5/2006	Lisbon	Πορτογαλία
5/6/2006	Santa Cruz de Tenerife	Ισπανία
8/1/2007	Ancona	Ιταλία
17/1/2007	Turku	Φινλανδία
17/1/2007	Kokkola	Φινλανδία
18/01/2007	Haraholmen (Pitea) Skelleftehamn, Lulea Hamn and Kalix Hamn	Σουηδία
22/1/2007	Karlshamn	Σουηδία
22/1/2007	Halmstads Hamn och	Σουηδία

Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν προσφέρονται για γενίκευση, παρά μόνο για συλλογή και αξιοποίηση πρόσθετης πληροφόρησης ενώ η εγκυρότητα της έρευνας εξασφαλίζεται με την τήρηση πρωτοκόλλου.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι κατά την επίσκεψη στις ιστοσελίδες των λιμένων μελών του IAPH και του ESPO, διερευνήθηκαν λεπτομερώς οι αναφορές τους στην εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Από την διερεύνηση αυτή προέκυψε κατ' αρχήν το συμπέρασμα ότι η εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες είναι περιορισμένη και ειδικά σε ότι αφορά στην εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας.

Χρονική περίοδος της έρευνας Η αποστολή των ερωτηματολογίων (μαζί με συνοδευτικό κείμενο που εξηγεί τους στόχους της έρευνας) πραγματοποιήθηκε από τα μέσα Απριλίου μέχρι και τα τέλη Μαΐου 2006 για τα μέλη του IAPH και για το διάστημα από τα μέσα Δεκεμβρίου 2006 μέχρι και τα μέσα Ιανουαρίου 2007 για τα μέλη του ESPO. Οι ακριβείς ημερομηνίες παραλαβής των ερωτηματολογίων αναφέρονται στον πίνακα 3.1.

Στο παράρτημα I παρουσιάζεται η συνοδευτική επιστολή και το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Τρόπος συλλογής δεδομένων: Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου και την αποστολή του μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε λιμένες. Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε τέσσερις ενότητες ερωτήσεων:

1^η Ενότητα: Καταγραφή στοιχείων ερωτώμενου και στοιχείων λιμένα

2^η Ενότητα: Καταγραφή στοιχείων αναφορικά με την εγκατάσταση συστημάτων διοίκησης ποιότητας

3^η Ενότητα: Αξιολόγηση της επίδρασης των συστημάτων στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

4^η Ενότητα: Αξιολόγηση της επίδρασης των συστημάτων στις εσωτερικές διαδικασίες του φορέα διοίκησης / διαχείρισης του λιμένα.

Η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου βασίστηκε στην πληροφόρηση που καταγράφηκε κατά τη διάρκεια της δευτερογενούς έρευνας της βιβλιογραφίας καθώς και άλλων πηγών, όπως είναι οι ιστοσελίδες λιμένων και διεθνών οργανισμών. Η πληροφόρηση αυτή δεν ανέδειξε την ουσιαστική εφαρμογή ολοκληρωμένων προσεγγίσεων διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων, καθώς οι όποιες εφαρμογές περιορίζονται σε ορισμένους τομείς της λιμενικής δραστηριότητας (././ φορτοεκφόρτωση χύδην φορτίων, τροφοδοσία καυσίμων).

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις που αφορούσαν, πέρα από τα στοιχεία του λιμένα και των ερωτώμενων, στην εγκατάσταση συστημάτων διοίκησης ποιότητας και στην αξιολόγηση της επίδρασης αυτών των συστημάτων τόσο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και στις εσωτερικές διαδικασίες του λιμένα. Οι εξαιρέσεις που καταγράφηκαν παρουσιάζονται σε επόμενες παραγράφους του παρόντος κεφαλαίου.

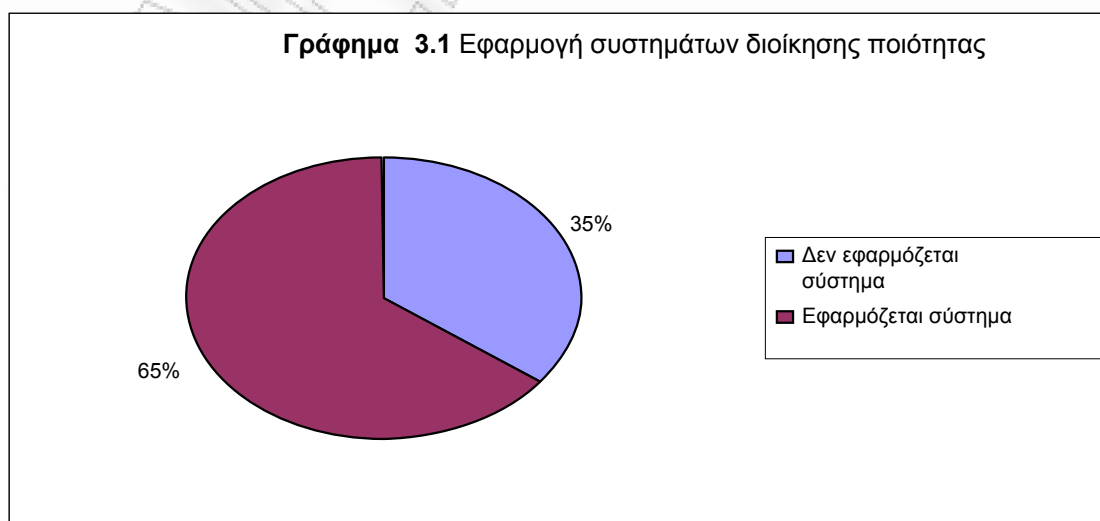
3.2.3 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο διαρθρώνεται σε τέσσερις ενότητες ερωτήσεων. Η πρώτη ενότητα αναφέρεται στα στοιχεία του λιμένα και των ερωτώμενων, η δεύτερη στην εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας, η τρίτη στην επίδραση της εφαρμογής τους στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η τέταρτη ενότητα στην επίδραση της εφαρμογής τους στις εσωτερικές διαδικασίες του λιμένα. Αναλυτικά, τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στις επόμενες παραγράφους.

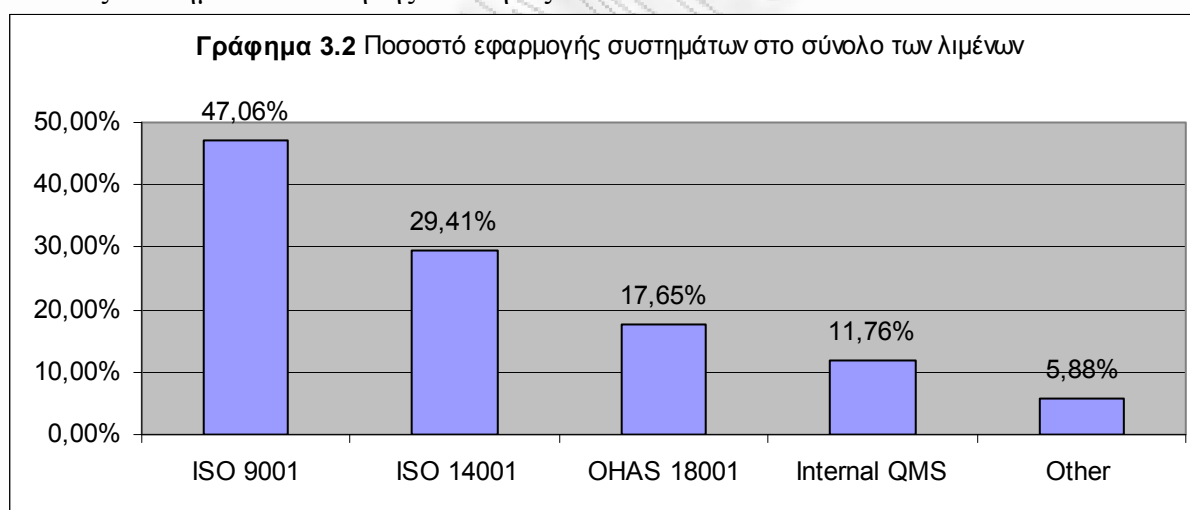
3.2.1.2 Διάδοση της εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας

Η διάδοση της εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες παρουσιάζει ενδιαφέρον ως προς τις ανάγκες και τις δυνατότητες των λιμένων να προχωρήσουν στην υιοθέτηση συγκεκριμένων συστημάτων.

Από τους λιμένες που πήραν μέρος στην έρευνα, το 65% εφαρμόζει κάποιο σύστημα διοίκησης ποιότητας ενώ το 35% δεν εφαρμόζει.

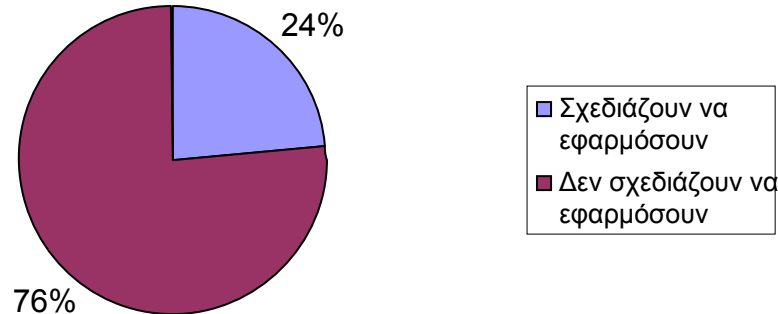


Σημαντικά επίσης είναι τα στοιχεία που εμφανίζονται ως προς τη διάδοση των συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Στους λιμένες που χρησιμοποιούν συστήματα διοίκησης ποιότητας, ως το πλέον διαδεδομένο σύστημα εμφανίζεται το ISO 9001 που εφαρμόζεται από το 47,06% των λιμένων. Ακολουθεί το περιβαλλοντικό πρότυπο ISO 14001 που εφαρμόζεται από το 29,41% και το OHSAS 18001 με εφαρμογή στο 17,65% των λιμένων. Το 11,76% των λιμένων έχει επιλέξει την ανάπτυξη εσωτερικού συστήματος διοίκησης ποιότητας, ενώ το 5,88% εφαρμόζει κάποιο άλλο σύστημα ποιότητας. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός, ότι κανείς δεν εφαρμόζει το σύστημα EMAS (το οποίο εφαρμόζεται μόνο στο Λιβόρνο για το οποίο υπάρχει αναφορά σε επόμενες παραγράφους) καθώς και τα τρία πιο διαδεδομένα πρότυπα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (EQA, MBNQA, Deming Prize). Μοναδική εξαίρεση αποτελεί η εφαρμογή του Αυστραλιανού Βραβείου Τελειότητας στο λιμένα του Fremantle στην Αυστραλία. Σημειώνεται ακόμα ότι πολλά από τα συστήματα συνυπάρχουν σε ορισμένους λιμένες οι οποίοι επιλέγουν την εφαρμογή περισσότερων του ενός συστημάτων διοίκησης ποιότητας.



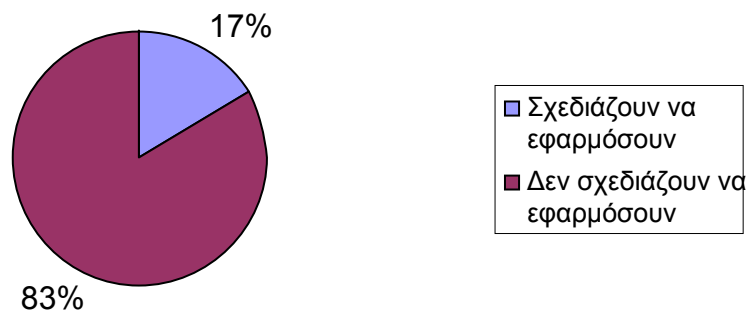
Επί του συνόλου των λιμένων που εξετάζονται το 76% δεν σχεδιάζει να προχωρήσει στην εγκατάσταση κάποιου συστήματος διοίκησης ποιότητας στο μέλλον σε αντίθεση με το 24% που αποσκοπεί να προχωρήσει στην εφαρμογή συστήματος ή συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η πλειοψηφία των λιμένων που σκοπεύουν να προχωρήσουν στην εγκατάσταση συστημάτων διοίκησης ποιότητας έχουν ήδη προχωρήσει στην εφαρμογή κάποιων συστημάτων.

Γράφημα 3.2 Σχεδιασμός εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας επί του συνόλου των λιμένων



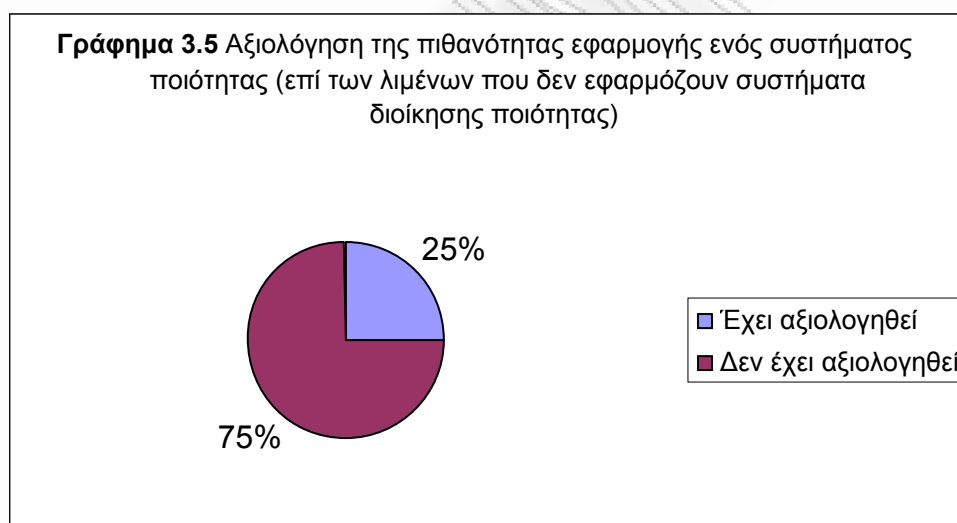
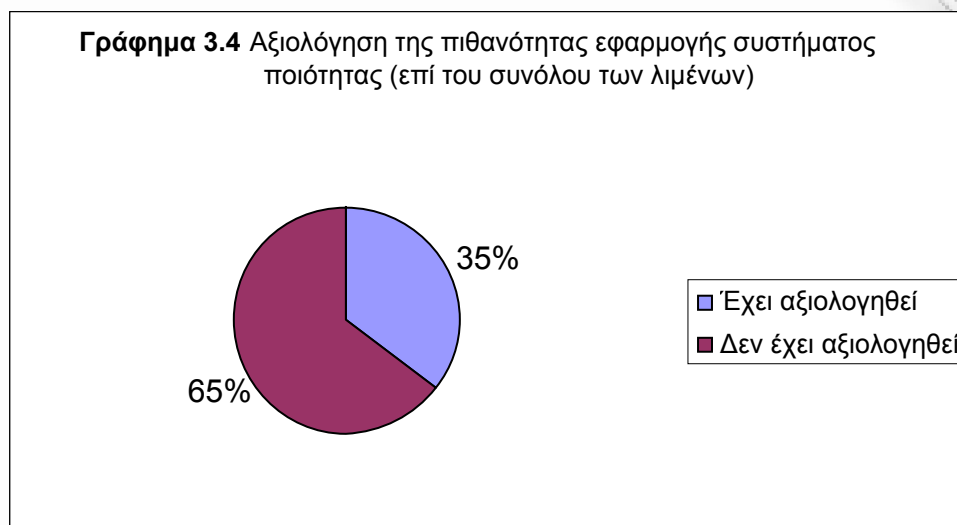
Αντίθετα, το 83% των λιμένων που δεν εφαρμόζει μέχρι σήμερα συστήματα διοίκησης ποιότητας δεν σχεδιάζει να προχωρήσει στην εφαρμογή συστήματος ή συστημάτων στο μέλλον. Από την ανάλυση των στοιχείων που αφορούν στους σχεδιασμούς λιμένων για την εφαρμογή συστημάτων στο μέλλον, το 44% σχεδιάζει να εφαρμόσει το σύστημα ISO 14001, το 22% το OHSAS 18001, ενώ από 11% συγκεντρώνουν τα συστήματα ISO 9001, EMAS καθώς και η επιλογή Άλλο.

Γράφημα 3.3 Σχεδιασμός εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας των λιμένων που δεν έχουν αναπτύξει κάποια εφαρμογή



Το 35% των λιμένων έχει αξιολογήσει κατά το παρελθόν την πιθανότητα εφαρμογής κάποιου (άλλου) συστήματος διοίκησης ποιότητας. Το αντίστοιχο ποσοστό επί του

συνόλου των λιμένων που δεν εφαρμόζουν κάποιο σύστημα διοίκησης ποιότητας, είναι 25 %.



Οι πρακτικές διοίκησης ποιότητας που αναφέρονται αφορούν κυρίως σε ορισμένες πλευρές της λιμενικής λειτουργίας (././ ISO 9001 στη λειτουργία του VTMISS). Από τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν απουσιάζουν αναφορές για την ανάπτυξη ολοκληρωμένων προσεγγίσεων διοίκησης ποιότητας.

3.2.1.3 Συστήματα διοίκησης ποιότητας και ποιότητα των παρεχόμενων λιμενικών υπηρεσιών

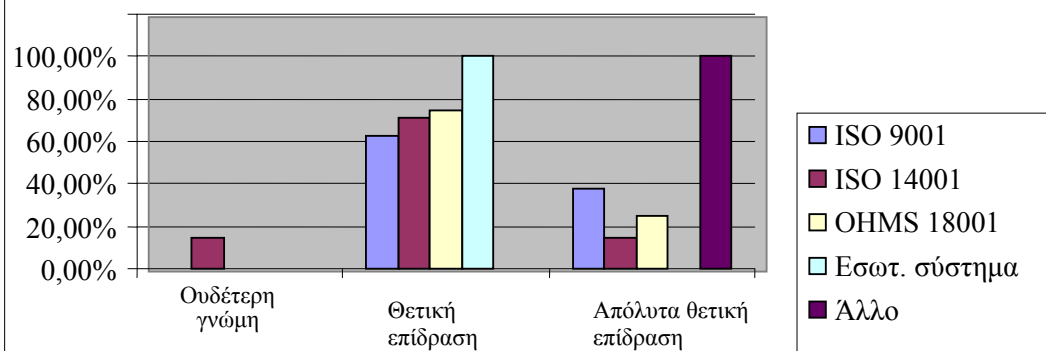
Η εμπειρία των ερωτώμενων από την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης αναφορικά με την επίδραση της στη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών δεν είναι αρνητική αλλά αντίθετα αξιολογείται θετικά όπως παρουσιάζεται και στο σχήμα 3.6. Ουδέτερη γνώμη εκφράζεται στην περίπτωση αξιολόγησης της επίδρασης του συστήματος ISO 14001 (σε ποσοστό 14,3%) γιατί η εγκατάσταση του έχει πραγματοποιηθεί σχετικά πρόσφατα και δεν δίνει τη δυνατότητα στις διοικήσεις των λιμένων να καταλήξουν σε ασφαλή συμπεράσματα. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι από το σύνολο των λιμένων που εφαρμόζουν το ISO 14001, το 71,4% των ερωτηθέντων αξιολογεί ως θετική την επίδραση του συστήματος στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (απαντώντας ότι συμφωνεί με την πρόταση 6.1.1) ενώ το 14,3% των ερωτηθέντων αναφέρει πολύ θετική επίδραση (απαντώντας ότι συμφωνεί απόλυτα με την πρόταση 6.1.1).

Αναφορικά με το σύστημα ISO 9001, το 62,5 % αξιολογεί ως θετική την επίδραση του συστήματος στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και το 37,5% ως πολύ θετική ενώ για το σύστημα OHSAS 18001 το 75% δηλώνει θετική επίδραση του συστήματος και το 25% πολύ θετική.

Στις αιτιάσεις που δικαιολογούν τη μεγάλη αποδοχή του θετικού ρόλου των συστημάτων στη διοίκηση ποιότητας αναφέρονται μεταξύ άλλων:

- (α) η θετική επίδραση των συστημάτων ποιότητας στη λειτουργία των λιμενικών αρχών
- (β) η ενίσχυση της δέσμευσης της ανώτερης διοίκησης να εξετάσει με ιδιαίτερη προσοχή τα ζητήματα ποιότητας, περιβαλλοντικής προστασίας και ασφάλειας,
- (γ) η δυνατότητα σχηματισμού ξεκάθαρης εικόνας για τη λειτουργία του λιμένα,
- (δ) η δυνατότητα αξιοποίησης των δεικτών του συστήματος για την ανάληψη δράσεων που εστιάζουν σε χαρακτηριστικά των λιμενικών υπηρεσιών που χρήζουν βελτίωσης και θεωρούνται ως τα πλέον σημαντικά,
- (ε) η αποσαφήνιση ρόλων και αρμοδιοτήτων και η εμπλοκή όλου του προσωπικού στην κοινή προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας καθώς και
- (στ) η ικανοποίηση της ζήτησης των πελατών για την ύπαρξη συστημάτων διοίκησης ποιότητας.

Γράφημα 3.6 Αξιολόγηση επίδρασης των συστημάτων διοίκησης ποιότητας στην ποιότητα των υπηρεσιών

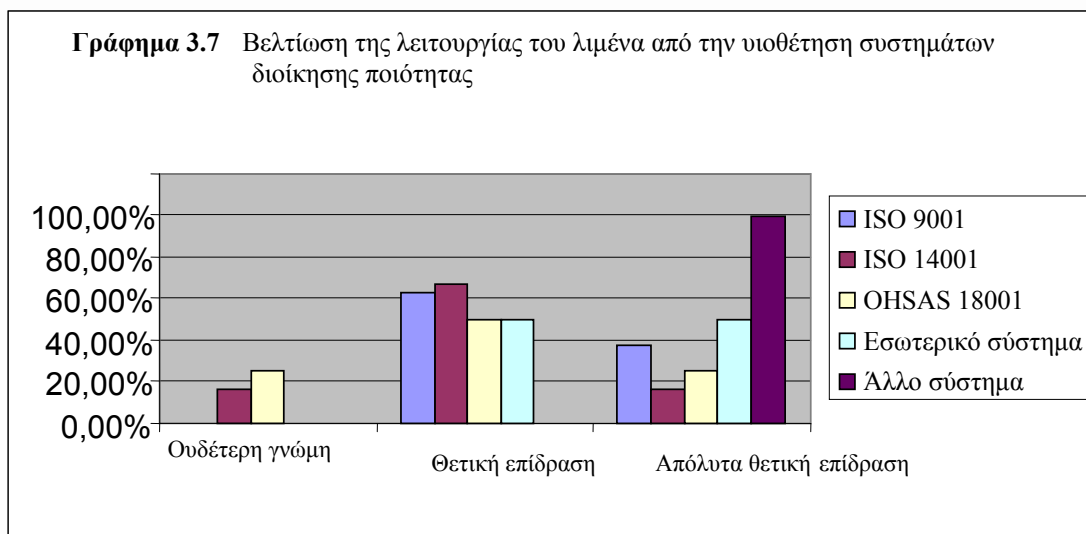


3.2.1.4 Συστήματα διοίκησης ποιότητας και εσωτερικές διαδικασίες των φορέων διοίκησης λιμένων

Όπως και στην περίπτωση της επίδρασης στην ποιότητα των υπηρεσιών δεν εμφανίζονται αρνητικές γνώμες για την επίδραση των συστημάτων στην εσωτερική λειτουργία των λιμένων. Αναφορικά με το ISO 9001 το 66,7 % των εκπροσώπων λιμένων πιστεύουν ότι η εφαρμογή του έχει θετική επίδραση στις εσωτερικές διαδικασίες των λιμένων ενώ το 33,3% απόλυτα θετική. Για το ISO 14001 το 14,3% δεν εκφράζει γνώμη ή εκφράζει ουδέτερη γνώμη, λόγω της μικρής διάρκειας λειτουργίας του συστήματος που δεν επαρκεί για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Αντίθετα, το 71,3% θεωρεί ότι το ISO 14001 έχει επιδράσει θετικά στις εσωτερικές διαδικασίες του λιμένα ενώ το 14,3% απόλυτα θετικά. Ουδέτερες γνώμες συγκεντρώνει και η εφαρμογή του συστήματος OHSAS 18001 σε ποσοστό 25%, εξαιτίας της μικρής διάρκειας λειτουργίας του συστήματος. Ωστόσο και σε αυτή την περίπτωση η πλειοψηφία των ερωτώμενων αξιολογούν το σύστημα θετικά (50%) και πολύ θετικά (25%).

Μεταξύ των αιτιάσεων που δικαιολογούν την υψηλή αποδοχή των συστημάτων αναφέρεται η βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών με αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας σε όρους αποτελεσματικότητας, ασφάλειας και περιβαλλοντικής προστασίας, η αποσαφήνιση των καθηκόντων των στελεχών του λιμένα και των ενεργειών στις οποίες θα πρέπει να προχωρήσουν για να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε κατάσταση καθώς και η ανάπτυξη των κατάλληλων προδιαγραφών και

επαναλαμβανόμενων διαδικασιών που διευκολύνουν την υλοποίηση των στόχων του λιμένα.



Η ανάπτυξη εσωτερικών συστημάτων κρίνεται από το 50% των εκπροσώπων λιμένων που εφαρμόζουν κάποιο εσωτερικό σύστημα ότι έχει οδηγήσει σε βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών ενώ το υπόλοιπο 50% αξιολογεί ως πολύ θετική την επίδραση του συστήματος στις εσωτερικές διαδικασίες. Τέλος σημειώνεται ότι, η επιλογή «Άλλο», συνδέεται με την πολύ θετική επίδραση αυτού του συστήματος στις εσωτερικές διαδικασίες του λιμένα.

Στο ερωτηματολόγιο διατυπώθηκε και μία έβδομη ερώτηση που αφορούσε σε πρόσθετα σχόλια ή πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή των συστημάτων, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στην επόμενη παράγραφο.

3.2.2 Ανάλυση – συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Η ανάλυση των απαντήσεων στην παράγραφο 3.2.2 πραγματοποιείται σε τέσσερα επίπεδα που αφορούν τις τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες πληροφοριών που αναφέρθηκαν στην σχετική με τους σκοπούς της έρευνας παράγραφο. Για κάθε επίπεδο πραγματοποιείται ξεχωριστή ανάλυση η οποία ωστόσο συνδυάζεται με τις πληροφορίες που αφορούν στις άλλες κατηγορίες πληροφοριών.

Τα τέσσερα αυτά επίπεδα αφορούν: (α) στο βαθμό αποδοχής των συστημάτων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες, (β) στην επίδραση της εφαρμογής των συστημάτων διοίκησης ποιότητας στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών,

(γ) στην επίδραση της εφαρμογής των συστημάτων διοίκησης ποιότητας στις εσωτερικές διαδικασίες των φορέων διοίκησης των λιμένων και (δ) στην καταγραφή πρόσθετων χρήσιμων πληροφοριών για την εφαρμογή των συστημάτων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες.

Η χρησιμοποίηση της περιγραφικής στατιστικής για την ανάλυση των απαντήσεων που σχετίζονται με τις προαναφερθείσες πληροφορίες είναι συμβατή με τις ανάγκες της εμπειρικής έρευνας και χρησιμοποιείται.

3.2.2.1 Επίπεδο εφαρμογής – Βαθμός αποδοχής των συστημάτων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες

Όπως έχει ήδη αναφερθεί τα αποτελέσματα της έρευνας δεν προσφέρονται για τη διατύπωση γενικευμένων συμπερασμάτων που θα αφορούν στο σύνολο των λιμένων. Αυτό συμβαίνει γιατί η έρευνα αφενός αποσκοπεί στην καταγραφή εμπειρίας από την εφαρμογή των συστημάτων και αφετέρου γιατί παρατηρήθηκε μέσω της ανάλυσης των ιστοσελίδων, ότι έστειλαν απαντήσεις κυρίως λιμένες που είχαν αναπτύξει κάποια εφαρμογή διοίκησης ποιότητας. Αναφέρεται ακόμα ότι το δείγμα προέρχεται κατά κύριο λόγο από Ευρωπαϊκούς λιμένες γεγονός που μπορεί να επηρεάζει την διάδοση της εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Αναφέρεται ωστόσο ότι, το ποσοστό των λιμένων που δεν εφαρμόζουν σύστημα ή συστήματα διοίκησης ποιότητας (35%) είναι μεγάλο, με βάση τις ανάγκες που καταγράφονται για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας από τους λιμένες. (βλέπε εισαγωγικό κεφάλαιο). Είναι επίσης γεγονός, ότι την τελευταία πενταετία έχουν αυξηθεί σημαντικά οι εφαρμογές συστημάτων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες. Στα πλαίσια της εκπόνησης της παρούσας διατριβής, η αναζήτηση της εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας σε ιστοσελίδες λιμένων, μελών του IAPH και του ESPO, από το 2001 μέχρι και σήμερα καταδεικνύει μία σαφή αύξηση των εφαρμογών τα τελευταία χρόνια.

Η επιλογή των συστημάτων διοίκησης ποιότητας που εφαρμόζουν οι λιμένες, δείχνει το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η ανάγκη ασφαλούς λειτουργίας των λιμένων για τη διάδοση της διοίκησης ποιότητας. Ο όρος ασφάλεια σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιείται κατ' αντιστοιχία του Αγγλικού όρου safety και αναφέρεται στην περιβαλλοντική προστασία, στην πρόληψη ατυχημάτων και στην υγιεινή των εργαζομένων καθώς και στην προστασία των υλικών στοιχείων από φθορές. Στο ερωτηματολόγιο δεν τέθηκε ερώτηση για την εφαρμογή του κώδικα ISPS, ο οποίος

αν και δεν αναφέρεται ως πρότυπο ποιότητας λειτουργεί με τη λογική ενός προτύπου, γιατί η εφαρμογή του είναι υποχρεωτική και δεν μπορούν να διερευνηθούν άλλα κίνητρα για την υιοθέτηση του από τους λιμένες. Το πρότυπο ISO 14001 και το πρότυπο OHSAS 18001 που εφαρμόζονται από το 29,4% και το 17,65% των λιμένων αντίστοιχα, αποσκοπούν στην ασφαλή λειτουργία των επιχειρήσεων που τα εφαρμόζουν. Ακόμη όμως και το πρότυπο ISO 9001 που εφαρμόζεται από το 47,06% των λιμένων σε αρκετές περιπτώσεις αποσκοπεί στην ασφαλή λειτουργία τους (βλέπε [παρ. 3.6.2](#)). Χαρακτηριστικά της σπουδαιότητας της ασφάλειας για την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας είναι τα αποτελέσματα που δείχνουν ότι η πλειοψηφία των λιμένων θα προχωρήσει στην εφαρμογή κάποιου συστήματος στο μέλλον που θα αναφέρεται σε ασφάλεια.

Η ανάπτυξη συστημάτων εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης από το 11,76% των λιμένων καταδεικνύει δύο στοιχεία:

(α) η ύπαρξη διαφορετικών φορέων που παράγουν το λιμενικό προϊόν και το συμπληρωματικό λιμενικό προϊόν απαιτεί την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας που θα απαντούν στις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις τους.

(β) η ουσιαστική απουσία ειδικών συστημάτων διοίκησης ποιότητας που θα απαντούν στις ανάγκες των λιμένων, οδηγεί ορισμένους λιμένες στο δρόμο της ποιότητας μέσω της εφαρμογής συστημάτων εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης.

Χαρακτηριστική είναι επίσης η μη εφαρμογή του συστήματος EMAS από τους Ευρωπαϊκούς λιμένες, παρά το γεγονός ότι η θεσμοθέτηση του αποτελεί πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία και προωθεί τη διάδοση του. Αντίστοιχα, δεν παρατηρήθηκε η εφαρμογή των πλέον διαδεδομένων συστημάτων που αναφέρονται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και συγκεκριμένα του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA), του Αμερικάνικου Βραβείου Ποιότητας (MBNQA) και του Ιαπωνικού Βραβείου Ποιότητας (Deming Prize). Μοναδική εξαίρεση αποτελεί η εφαρμογή του Αυστραλιανού Βραβείου Αριστείας στο λιμένα του Fremantle στην Αυστραλία, το οποίο αναπτύσσεται με βάση τη φιλοσοφία της διοίκησης ποιότητας.

Σημειώνεται ακόμα ότι πολλά από τα συστήματα συνυπάρχουν σε ορισμένους λιμένες, οι οποίοι επιλέγουν την εφαρμογή περισσότερων του ενός συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Είναι άλλωστε χαρακτηριστικό ότι, οι λιμένες που ήδη εφαρμόζουν κάποιο σύστημα διοίκησης ποιότητας σκοπεύουν να προχωρήσουν στην εφαρμογή και άλλων συστημάτων στο μέλλον. Το γεγονός αυτό ερμηνεύεται από την επιτυχημένη λειτουργία των υφιστάμενων συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Επίσης,

καταδεικνύει το γεγονός ότι, η εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας εισαγάγει τη φιλοσοφία της διοίκησης ποιότητας σε ένα λιμένα και καθιστά ευκολότερη την εισαγωγή και άλλων συστημάτων. Αντίθετα, η πλειοψηφία των λιμένων που δεν εφαρμόζει συστήματα διοίκησης ποιότητας αντιμετωπίζει την προοπτική ανάπτυξης τους αρνητικά. Αυτή η αρνητική θέση μπορεί να προκύπτει είτε μέσα από μία διαδικασία αξιολόγησης της δυνατότητας εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας (35%) είτε από μία εκτίμηση που δεν είναι προϊόν ουσιαστικής αξιολόγησης (65%).

Ο σημαντικός ρόλος της ασφάλειας για την διάδοση της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι, η πλειοψηφία των λιμένων σκοπεύει να προχωρήσει στην εφαρμογή νέων συστημάτων που στοχεύουν στην ασφαλή λειτουργία τους. Ακόμη όμως και οι λιμένες που στο παρελθόν εξέτασαν τη δυνατότητα εφαρμογής κάποιου συστήματος και την απέρριξαν, οι λόγοι που αξιολόγησαν αυτή τη δυνατότητα σχετίζονταν με την ασφάλεια. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση των δύο Βρετανικών λιμένων που αξιολόγησαν κατά το παρελθόν τη δυνατότητα εφαρμογής του συστήματος ISO 9001, στα πλαίσια των υποχρεώσεων που προκύπτουν από Κοινοτική Οδηγία για την ασφαλή διακίνηση χύδην φορτίων.

Σε σχέση με τα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα, σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να σημειωθεί είναι η απουσία εφαρμογής ολοκληρωμένων προσεγγίσεων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες που συμμετείχαν στην έρευνα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης η αναφορά της λιμενικής Αρχής του Montreal. Στο λιμένα του Montreal έχει αναπτυχθεί επί της ουσίας ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης, το οποίο δεν αναφέρεται ως τέτοιο από την λιμενική αρχή επειδή δεν περιλαμβάνει κάποιο τυπικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο, το σύστημα προβλέπει τη διενέργεια ελέγχων για τις διαδικασίες και για τα τελικά αποτελέσματα. Το εν λόγω σύστημα βασίζεται σε ένα πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας που περιέχει γραπτές πολιτικές και διαδικασίες, οι οποίες είναι διαθέσιμες στους εργαζόμενους και το οποίο τηρείται σχολαστικά και βελτιώνεται συνεχώς.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι απαντήσεις των εκπροσώπων των Βρετανικών λιμένων του Cardiff και του Barry, οι οποίοι αναφέρουν ότι δεν έχουν εγκαταστήσει κάποιο σύστημα εξωτερικής ανάπτυξης και εξωτερικής επιθεώρησης γιατί: (α) δεν θεωρούν ότι είναι αναγκαία η εγκατάσταση κάποιου συστήματος για το σύνολο του λιμένα και (β) δεν υπάρχει σχετική απαίτηση των πελατών ενώ θα εξεταστεί ένα

τέτοιο ενδεχόμενο στην περίπτωση που προκύψει νομική υποχρέωση. Η αναφορά τους στην μη αναγκαιότητα της εφαρμογής συστημάτων εξωτερικής ανάπτυξης – εξωτερικής επιθεώρησης πιθανό να υποδηλώνει την ύπαρξη εσωτερικών διαδικασιών διοίκησης ποιότητας. Παράλληλα, η δεύτερη απάντηση που αναφέρεται στην μη εφαρμογή των συστημάτων δείχνει ότι η διάδοση της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες μπορεί να έρθει ως αποτέλεσμα εξωτερικών πιέσεων είτε από την νομοθεσία είτε από την αγορά.

3.2.2.2 Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ως αποτέλεσμα της εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας

Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν δηλώνουν με σαφήνεια την επιτυχημένη λειτουργία των συστημάτων διοίκησης ποιότητας αφού η εφαρμογή τους οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα συστήματα διοίκησης ποιότητας αποσκοπούν στη βελτίωση συγκεκριμένων τομέων της λιμενικής λειτουργίας (././ VTS, περιβαλλοντική προστασία) και όχι στο σύνολο των δραστηριοτήτων του λιμένα.

Η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης ποιότητας θα επηρεάσει θετικά, όχι μόνο την ποιότητα του λιμενικού προϊόντος και του συμπληρωματικού λιμενικού προϊόντος συνολικά αλλά και την ποιότητα εκείνων των υπηρεσιών για τις οποίες ήδη εφαρμόζονται επιμέρους συστήματα διοίκησης ποιότητας (././ σύστημα διοίκησης ποιότητας στην πλοήγηση). Αυτό επισημαίνεται στην απάντηση του εκπροσώπου του λιμένα της Huelva που εφάρμοσε ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας για το σύνολο των λειτουργιών της λιμενικής αρχής (εκτός από τη χρηματοοικονομική υπηρεσία) και διαπιστώνει ότι, η εφαρμογή μίας τέτοιας ολοκληρωμένης προσέγγισης που θα περιλαμβάνει το σύνολο σχεδόν των υπηρεσιών ενός λιμένα παίζει αποφασιστικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αντίστοιχα, στο λιμένα του Goteborg διαπιστώθηκε ότι, η εφαρμογή τριών διαφορετικών συστημάτων ποιότητας δεν οδηγεί στην ικανοποιητική κάλυψη του συνόλου των αναγκών των χρηστών. Αυτή η διαπίστωση οδηγεί στην άποψη για την ανάγκη ύπαρξης μίας ολοκληρωμένης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας για το σύνολο των υπηρεσιών που αναφέρονται στο λιμενικό προϊόν και στο συμπληρωματικό λιμενικό προϊόν, η οποία θα στοχεύει στην κάλυψη του συνόλου των αναγκών των χρηστών.

Η δομή και λειτουργία του συστήματος διοίκησης ποιότητας εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης που εφαρμόζεται από την λιμενική αρχή του Μόντρεαλ, περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό λιμενικών υπηρεσιών και έχει οδηγήσει στη βελτίωση της ποιότητας τους. Συγκεκριμένα, επειδή στο λιμένα του Μόντρεαλ η κύρια μεταφορική δραστηριότητα εκτελείται από διαμεταφορείς, δεν είναι δυνατό η εφαρμογή του συστήματος να επηρεάσει με απόλυτα θετικό τρόπο την ποιότητα του συνόλου των λιμενικών υπηρεσιών. Η λιμενική αρχή αναγνωρίζοντας την ανάγκη συμμετοχής των διαμεταφορέων στην κοινή προσπάθεια βελτίωσης του συνόλου των λιμενικών υπηρεσιών, τους παρέχει συγκεκριμένα κίνητρα προκειμένου οι υπηρεσίες τους να καλύπτουν ορισμένες ποιοτικές προδιαγραφές. Η συγκεκριμένη πρακτική που ακολουθείται στο Μόντρεαλ φανερώνει την ανάγκη υιοθέτησης στρατηγικής ποιότητας για το σύνολο των υπηρεσιών που αναφέρονται στο λιμενικό προϊόν και το συμπληρωματικό λιμενικό προϊόν.

Η μοναδική περίπτωση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αφορά στην εφαρμογή του Australian Business Excellence Award στο λιμένα του Fremantle, αξιολογείται ως εξαιρετικά θετική καθώς έχει επιφέρει σημαντικές και μετρήσιμες βελτιώσεις στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

3.2.2.3 Η βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών των λιμένων ως αποτέλεσμα της εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας

Το σύνολο των ερωτώμενων αναγνωρίζει ότι η εφαρμογή των συστημάτων διοίκησης ποιότητας επέδρασε θετικά έως και πολύ θετικά στις εσωτερικές διαδικασίες των λιμένων. Η βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σημειώνεται ότι, αφού σχεδόν όλα τα συστήματα που εφαρμόζονται αφορούν σε μεμονωμένες λειτουργίες των λιμένων, η βελτίωση των διαδικασιών θα αφορά σε αυτές τις συγκεκριμένες λειτουργίες. Για παράδειγμα, η εφαρμογή του ISO 9001 σε ένα τερματικό σταθμό φορτοεκφόρτωσης χύδην φορτίων μπορεί να βελτιώνει τις εσωτερικές διαδικασίες του τερματικού σταθμού, αλλά δεν επιδρά θετικά στις εσωτερικές διαδικασίες άλλων φορέων και Υπηρεσιών από τους οποίους εξαρτάται η λειτουργία του σταθμού (./.. πλοηγική Υπηρεσία). Η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης ποιότητας είναι δυνατό να οδηγήσει στη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών για το σύνολο των λειτουργιών του λιμένα.

Με μία λογική διαλειτουργικής βελτίωσης των εσωτερικών διαδικασιών αναπτύσσεται και το σύστημα διοίκησης ποιότητας στο λιμένα του Μόντρεαλ. Το σύστημα περιέχει επιμέρους «προγράμματα» για τη βελτίωση των διαδικασιών σε τμήματα/ λειτουργίες των δραστηριοτήτων της λιμενικής αρχής. Το σημαντικό είναι ότι περιλαμβάνει προγράμματα που αφορούν σε λειτουργίες και σε τερματικά του λιμένα καθώς και σε διαλειτουργικές διαδικασίες. Σύμφωνα με τον εκπρόσωπο του Μόντρεαλ τα συγκεκριμένα προγράμματα έχουν επιδράσει θετικά στις ακολουθούμενες διαδικασίες επιφέροντας σημαντικές βελτιώσεις και αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα της λιμενικής αρχής συνολικά.

3.2.2.4 Άλλες σημαντικές πληροφορίες ως προς την ανάπτυξη και λειτουργία των συστημάτων διοίκησης ποιότητας

Οι σημαντικές πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν αναφέρονται στις ακόλουθες παραγράφους και αφορούν σε αναφορές των εκπροσώπων των λιμένων του Μόντρεαλ, της Huelva και της Τενερίφης.

Οι λόγοι που απέτρεψαν την λιμενική Αρχή του Μόντρεαλ να υιοθετήσει ένα σύστημα εξωτερικής ανάπτυξης – εξωτερικής επιθεώρησης παρέχουν σημαντικά στοιχεία, για τους λόγους για τους οποίους η εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες είναι περιορισμένη. Συγκεκριμένα, αναφέρθηκε ότι δεν έχει εκδηλωθεί απαίτηση από τους πελάτες για την πιστοποίηση του λιμένα σύμφωνα με κάποιο πρότυπο ποιότητας. Ακόμα αναφέρθηκε ότι η διατήρηση ενός τέτοιου συστήματος απαιτεί σημαντικές προσπάθειες για τη σχολαστική τήρηση αρχείων και για την ανταπόκριση στους τυπικούς ελέγχους που διενεργούνται, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις τρίτων και όχι της ίδιας της λιμενικής Αρχής. Αντίθετα το σύστημα εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης που υιοθετήθηκε βρίσκεται υπό τον έλεγχο της λιμενικής Αρχής, είναι καλά δομημένο και συνεκτικό και αποδίδει σημαντικά αποτελέσματα, όπως δείχνουν και οι επιδόσεις της λιμενικής Αρχής σε διάφορους τομείς τα τελευταία χρόνια. Κατά συνέπεια, τα συστήματα διοίκησης ποιότητας που εφαρμόζονται θα πρέπει να ανταποκρίνονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των λιμένων. Η απουσία ειδικών προτύπων ποιότητας για τους λιμένες περιορίζει την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στο συγκεκριμένο χώρο.

Ο λιμένας της HUELVA πέρα από την υιοθέτηση του συστήματος ISO 9001 και ενός συστήματος εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης, έχει προχωρήσει

ουσιαστικά στην εφαρμογή συστημάτων ή υποσυστημάτων εξωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης. Συγκεκριμένα έχει υιοθετήσει μια σειρά κανόνων του ISO 14001 κατά τρόπο που να βελτιώνεται η περιβαλλοντική προστασία, ενώ έχει αξιοποιήσει μηχανισμούς που προβλέπει το σύστημα OHSAS 18001 για τη μείωση των κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας τους. Όπως και στην περίπτωση του λιμένα του Μόντρεαλ, η Αρχή του λιμένα της Huelva δεν αναζητεί το δρόμο για την ποιότητα μέσα από την υιοθέτηση ενός προτύπου για το σύνολο των λιμενικών λειτουργιών. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του λιμένα οδήγησαν την Αρχή στην υιοθέτηση των μηχανισμών των προτύπων και την προσαρμογή τους στις ανάγκες του λιμένα.

Τέλος έχει ενδιαφέρον ο προσανατολισμός του εκπροσώπου του λιμένα της Τενερίφης που αναφέρει ότι για ένα λιμενικό οργανισμό η καλύτερη επιλογή θα ήταν η υιοθέτηση του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας. Η αναφορά αυτή είναι εξαιρετικά χρήσιμη γιατί σπανίζουν οι επιλογές εφαρμογής συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο χώρο των λιμένων. Ωστόσο η απάντηση αυτή αποτελεί εκτίμηση ενός εκπροσώπου λιμένα που δεν εφαρμόζει το συγκεκριμένο σύστημα και είναι πιθανό, η κρίση αυτή να μην αποτελεί προϊόν σχολαστικής αξιολόγησης της δυνατότητας εφαρμογής του.

3.3 Η ποιότητα στις διαδικασίες logistics και στη λειτουργία των αεροδρομίων

Ο τρόπος λειτουργίας των λιμένων με την παραγωγή διαφορετικών υπηρεσιών μέσα από μια αλυσίδα διαδικασιών, αποτελεί στοιχείο το οποίο συμβαδίζει με τη σύγχρονη λειτουργία των διαδικασιών logistics. Σήμερα, καμία επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα να καλύψει με τις δικές της δυνάμεις το σύνολο των διαδικασιών logistics που απαιτούνται για τη διανομή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Αντίστοιχα, στους λιμένες η παροχή των υπηρεσιών προς τους χρήστες απαιτεί τη συνεργασία μεγάλου αριθμού φορέων και επιχειρήσεων.

Οι σύγχρονες τάσεις για μείωση της συνθετότητας των διαδικασιών απαιτεί τη στενή συνεργασία μεταξύ των παραγωγών, των προμηθευτών, των επιχειρήσεων logistics, των πωλητών, των πελατών και γενικά κάθε ενδιάμεσου στην αλυσίδα διανομής. Ο συντονισμός όλων αυτών των φορέων και η λειτουργία τους μέσα από ένα ενιαίο δίκτυο αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχημένη λειτουργία των

διαδικασιών logistics.²¹⁸ Για τις μεμονωμένες παραγωγικές μονάδες που λειτουργούν στα πλαίσια μίας αλυσίδας logistics, θα πρέπει να επισημανθούν τρεις τύποι δράσεων για την επιτυχημένη λειτουργία των διαδικασιών logistics: (α) η ολοκλήρωση των διαδικασιών του σχεδιασμού και των λειτουργιών μέσα στη μονάδα (β) η ανάπτυξη συνεργασιών με άλλες μονάδες – κρίκους της αλυσίδας διανομής και (γ) η συνεχή βελτίωση.²¹⁹

Έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι μία στρατηγική ολοκλήρωσης των επιμέρους διαδικασιών των κρίκων που συνθέτουν την αλυσίδα logistics (προμηθευτές, ενδιάμεσοι, εξωτερικοί συνεργάτες κλπ) αλλά και των πελατών αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την παραγωγή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας για το σύνολο της μεταφορικής αλυσίδας και όχι μόνο για τους μεμονωμένους παραγωγούς. Επίσης καταδεικνύεται ότι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών επηρεάζει αποφασιστικά και την οικονομική αποτελεσματικότητα των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics.²²⁰

Σημαντικό στοιχείο το οποίο μπορεί να δώσει λύσεις σε προβλήματα ποιότητας στην αλυσίδα των διαδικασιών logistics είναι η δυνατότητα εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας στην εφοδιαστική αλυσίδα. Σε μελέτη των Anderson, Jerman και Crum αξιολογήθηκε η δυνατότητα της επίτευξης του στόχου της ποιότητας στην εφοδιαστική αλυσίδα των επιχειρήσεων μέσα από την εφαρμογή του Αμερικανικού Βραβείου Ποιότητας (MBNQA).²²¹ Η διαδικασία αξιολόγησης κατέληξε ότι η υιοθέτηση του Αμερικανικού Βραβείου Ποιότητας από μία επιχείρηση στο σκέλος των διαδικασιών logistics, είναι δυνατό να επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις σε πλευρές της διοικητικής λειτουργίας που αφορούν στην ηγεσία της επιχείρησης, στους ανθρώπινους πόρους, στις διαδικασίες μέτρησης της παραγωγικότητας καθώς και στη βελτίωση της.

Η ποιότητα στον τομέα της διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας προκύπτει επίσης ως ανάγκη από την ίδια τη λειτουργία της και από την απαίτηση για συντονισμό

²¹⁸ Kearny AT. Measuring Productivity in Physical Distribution: National Council of Physical Distribution Management, USA; 1978

²¹⁹ Kearney AT. Achieving Customer Satisfaction through Logistics Excellence. *Managing Service Quality* 1994; 4:47 - 50

The Global Logistics Research Team at Michigan State University. *World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change*. Council of Logistics Management, Oak Brook, IL; 1995

²²⁰ Panayides PM, So M. The impact of integrated logistics relationships on third-party logistics service quality and performance. *Maritime Economics and Logistics* 2005; 7:36-55

²²¹ Anderson RD, Jerman RE, Crum MR. Quality Management Influences on logistics performance. *Transportation Research – E*. 1998; 34:137-148

μεταξύ των διαφορετικών φορέων που την απαρτίζουν. Η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους λειτουργίας, τη βελτιωμένη χρήση των πόρων και την βελτίωση της απόδοσης των διαδικασιών.²²²

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη του στόχου της ποιότητας στη λειτουργία της συνολικής εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ο σχεδιασμός συγκεκριμένων διαδικασιών διοίκησης ποιότητας. Μέχρι σήμερα έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές προσπάθειες για την ανάπτυξη τέτοιων συστημάτων είτε σε θεωρητικό επίπεδο είτε στην πράξη μέσα από την εφαρμογή τους από επιχειρήσεις.²²³ Ο σύνθετος χαρακτήρας των διαδικασιών logistics έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη συστημάτων για την επίτευξη του στόχου της ποιότητας που εντάσσονται στην κατηγορία των συστημάτων εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης.

Από τα συστήματα και τις μεθόδους που έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί, η μέθοδος η οποία είναι γνωστή ως Process Quality Model παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την ανάπτυξη ενός συστήματος εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης για την ποιότητα στις διαδικασίες logistics.²²⁴

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι, ο καθορισμός της ποιότητας σε μια αλυσίδα logistics εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πλέον ισχυρή μονάδα της αλυσίδας, η οποία λειτουργεί ως leader της συνολικής διαδικασίας. Οι λιμένες που λειτουργούν ως κρίκοι των αλυσίδων μεταφοράς και των διαδικασιών logistics έχουν σημαντικό ρόλο στην ποιότητα των υπηρεσιών στο σύνολο της αλυσίδας, ιδιαίτερα στην περίπτωση που οι λιμενικοί τερματικοί σταθμοί λειτουργούν ως leaders. Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ύπαρξη επιχειρήσεων leaders που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει η αλυσίδα logistics αποτελεί καλό παράδειγμα για τον τρόπο λειτουργίας των λιμενικών αρχών στα πλαίσια της αλυσίδας παραγωγής των λιμενικών υπηρεσιών. Δηλαδή οι λιμενικές αρχές ακολουθώντας το παράδειγμα του κλάδου των logistics είναι δυνατό να αναλάβουν ρόλο leader καθορίζοντας αποφασιστικά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τον λιμένα.

²²² Beamon BM, Ware TM. A process quality model for the analysis, improvement and control of supply chain systems. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 1998; 28:704-715

²²³ Kearny, "Measuring Productivity", op.cit.

Garland C, Heaver DT, Henrikson EL. Logistics Performance: Definition and Measurement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 1994; 24:17 – 28

²²⁴ Kearny, "Measuring Productivity", op.cit.

Ανεξάρτητα από τις ιδιαίτερες απαιτήσεις που μπορεί να έχει η μονάδα leader σε μια τέτοια διαδικασία, οι δείκτες ποιότητας που συνήθως χρησιμοποιούνται αφορούν: (α) στο χρόνο εξυπηρέτησης (β) στη τακτικότητα (γ) στην αξιοπιστία (δ) στην πληρότητα (ε) στην ευελιξία (στ) στην ορθότητα των διαδικασιών και στην αποφυγή ζημιών.²²⁵

Η υψηλή παραγωγικότητα που αναφέρεται ως δείκτης ποιότητας από ορισμένους ερευνητές δεν οδηγεί στην ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών για να μπορεί να χαρακτηριστεί ως δείκτης ποιότητας.

Παρόμοιες διαδικασίες και τρόπο λειτουργίας με αυτό των λιμένων και των εταιρειών logistics παρουσιάζει ο χώρος των αεροδρομίων. Οι υπηρεσίες προς τους επιβάτες και τις αεροπορικές εταιρίες παρέχονται από τον κεντρικό φορέα διαχείρισης του αεροδρομίου καθώς και από τρίτες εταιρείες / φορείς. Η εξασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προϋποθέτει την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας όχι μόνο από την εταιρεία διαχείρισης του αεροδρομίου αλλά και από το σύνολο εμπλεκόμενων με την παροχή υπηρεσιών φορέων.²²⁶

Οι εταιρίες διαχείρισης των αεροδρομίων προσπαθούν να εξασφαλίσουν την ποιότητα των υπηρεσιών του φορέα τους μέσω της εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας ή τεχνικών ποιότητας. Η τάση για την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας έχει ενισχυθεί τα τελευταία χρόνια, αφού μία πενταετία πριν η εφαρμογή των συστημάτων αυτών αφορούσε σε μικρό αριθμό αεροδρομίων. Συγκεκριμένα το 2001 το 86% των αεροδρομίων δεν είχε προχωρήσει σε πιστοποίηση με κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας,²²⁷ ενώ σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2003 το ποσοστό αυτό είχε ανέλθει στο 23%.²²⁸ Στην έρευνα του 2003 που έγινε με δείγματα 200 πιο πολυσύχναστα αεροδρόμια του κόσμου, η εφαρμογή τεχνικών διοίκησης ποιότητας παρουσιάζεται στον πίνακα 3.2

²²⁵ Franceschini F, Rafele C. Quality evaluation in logistic services. *International Journal of Agile Management Systems* 2000; 2/1:49-54

²²⁶ Francis G, Humphreys I, Fly J. An international survey of the nature and prevalence of quality management systems in airports. *TQM and Business Excellence* 2003; 14/7:813 - 829

²²⁷ ACI 2000a, cited in Francis 2003

²²⁸ Francis, op.cit. (ibid)

Πίνακας 3.2 Τεχνικές ποιότητας που χρησιμοποιούνται από τους χρήστες

Τεχνική	Ποσοστό χρήσης της τεχνικής επί των συμμετεχόντων στην έρευνα (%)
Best Practice Benchmarking	46
TQM	41
Environmental Management Systems (πχ ISO 14000)	27
Business Process Reengineering	23
Quality Management Systems (πχ ISO 9000/ BS 5750)	23
Business Excellence Model (EFQM)	12
Malcolme Baldrige Award	5

Σημείωση: Αυτοί που ανταποκρίθηκαν είναι δυνατό να χρησιμοποιούν περισσότερες από μία μεθόδους

Πηγή: Francis et al, 2003

Η εφαρμογή των συστημάτων που αναφέρθηκε αφορά στους φορείς διαχείρισης των αεροδρομίων και όχι στο σύνολο των παραγωγών που δραστηριοποιούνται σε αυτούς. Αν κάποιος εξ' αυτών των παραγωγών δεν καταφέρνει να παρέχουν υπηρεσίες με συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά μειώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους χρήστες, οι οποίοι δεν χρεώνουν την χαμηλή ποιότητα σε συγκεκριμένους παραγωγούς αλλά συνολικά στο αεροδρόμιο. Έτσι σε αυτές τις περιπτώσεις οι φορείς διαχείρισης των αεροδρομίων παρά την επιδίωξη του στόχου της ποιότητας για το σύνολο των υπηρεσιών είναι πιθανό να καταβάλλουν το κόστος της χαμηλής ποιότητας εξαιτίας της αδυναμίας άλλων παραγωγών να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένες απαιτήσεις.²²⁹

Για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου προβλήματος οι φορείς διοίκησης των αεροδρομίων έχουν καθιερώσει για τη συνεργασία τους με τρίτους φορείς / παραγωγούς την υπογραφή συμφωνιών που είναι γνωστές ως Service Level Agreements (SLE).²³⁰ Οι συμφωνίες αυτές αναφέρονται στις ελάχιστες ποιοτικές προδιαγραφές που θα πρέπει να περιέχουν οι υπηρεσίες που παρέχονται στους χρήστες προκειμένου να μπορούν αυτοί οι παραγωγοί να δραστηριοποιούνται στους χώρους των αεροδρομίων. Ταυτόχρονα, οι φορείς διαχείρισης των αεροδρομίων

²²⁹ Francis, op.cit.

²³⁰ Graham 2001, cited in Francis 2003

διεξάγουν συστηματικά έρευνες μέτρησης της ποιότητας των επιμέρους υπηρεσιών προκειμένου να ελέγχουν την τήρηση των προδιαγραφών από τους παραγωγούς καθώς και για να επανακαθορίσουν τις προδιαγραφές ποιότητας εάν αυτό κριθεί αναγκαίο.

Οι εφαρμογές των μεθόδων και πρακτικών διοίκησης ποιότητας στο χώρο των logistics καθώς και η σχετική εμπειρία από το χώρο των αεροδρομίων δίνει τη δυνατότητα καταγραφής και αξιοποίησης βέλτιστων πρακτικών προς όφελος των λιμένων, στους οποίους οι διαδικασίες logistics αποτελούν βασικό συστατικό στοιχείο της λειτουργίας τους. Τα πλέον σημαντικά στοιχεία που καταγράφονται ως σημαντική εμπειρία για τους λιμένες αφορούν:

(α) στη λειτουργία ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας που αφορούν στο σύνολο των κρίκων της αλυσίδας logistics. Η συγκεκριμένη εμπειρία θα μπορούσε να αξιοποιηθεί στην περίπτωση των λιμένων που λειτουργούν ως κρίκοι στη συνολική μεταφορική αλυσίδα.

(β) στον καθοριστικό ρόλο που έχουν οι οδηγοί (leaders) της αλυσίδας logistics για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από το σύνολο της αλυσίδας. Οι Αρχές Λιμένα θα μπορούσαν να αναλάβουν το ρόλο του οδηγού για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων λιμενικών υπηρεσιών, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας.

(γ) στην υποχρεωτική εμπλοκή του συνόλου των φορέων που δραστηριοποιούνται στα αεροδρόμια στην επιδίωξη στόχων ποιότητας, προκειμένου οι στόχοι αυτοί να καταστούν εφικτοί. Ο τρόπος εμπλοκής των επιμέρους παραγωγών στην επιδίωξη του στόχου της ποιότητας στο χώρο των αεροδρομίων είναι δυνατό να αξιοποιηθεί στην αναζήτηση τρόπων εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες.

3.4 Η διοίκηση ποιότητας στους Ελληνικούς λιμένες

Η περίπτωση της Ελλάδας παρουσιάζει συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες που επηρεάζουν τη δυνατότητα των λιμένων της χώρας να προχωρήσουν στην εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας. Η ιδιαιτερότητα του Ελληνικού χώρου με την ύπαρξη μεγάλου αριθμού λιμένων (περίπου στα 1000 σύμφωνα με πηγές του ΥΕΝΑΝΠ συμπεριλαμβανομένων και των αλιευτικών καταφυγίων) και με αντίστοιχα μεγάλο αριθμό φορέων διαχείρισης δημιουργεί δυσκολίες στην εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Η υποστελέχωση των φορέων διαχείρισης και η λειτουργία των

περισσότερων εξ αυτών των λιμένων για την κάλυψη συγκεκριμένων τοπικών αναγκών σχεδόν μονοπωλιακά, περιορίζει τόσο την ανάγκες όσο και τις δυνατότητες εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στους Ελληνικούς λιμένες.

Η εμπειρία από την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους Ελληνικούς λιμένες είναι σχετικά πρόσφατη και σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στην υποχρέωση πιστοποίησης τερματικών σταθμών διαχείρισης χύδην φορτίων με το πρότυπο ISO 9001 κατ' εφαρμογή της Κοινοτικής Οδηγίας 2001/96/ΕΚ. Σημειώνεται ότι αναλυτική αναφορά για το περιεχόμενο της Κοινοτικής Οδηγίας γίνεται στην παράγραφο 3.6.2. Σήμερα περισσότεροι από 40 τερματικοί σταθμοί διαχείρισης χύδην φορτίων έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO 9001, συμπεριλαμβανομένων Οργανισμών Λιμένων, Λιμενικών Ταμείων και κυρίως ιδιωτικών λιμενικών εγκαταστάσεων. Ο αριθμός των πιστοποιημένων τερματικών σταθμών αυξάνεται συνεχώς αφού νέοι λιμένες ή τερματικοί σταθμοί ενεργοποιούνται προκειμένου να λάβουν πιστοποίηση. Η αξιολόγηση των ωφελειών και γενικότερα των επιδράσεων της εφαρμογής του προτύπου στους οργανισμούς λιμένα δεν είναι δυνατό να εκτιμηθεί με ακρίβεια καθώς η υποχρέωση πιστοποίησης των τερματικών σταθμών ήταν για το Φεβρουάριο του 2006.

Εμπειρία από τον τρόπο λειτουργίας ενός προτύπου ποιότητας έχουν αποκομίσει οι Οργανισμοί Λιμένων Πειραιά και Θεσσαλονίκης που εφαρμόζουν το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης PERS για το οποίο υπάρχει αναλυτική αναφορά στην παράγραφο 3.6.1 Αξίζει να σημειωθεί ότι οι δύο λιμένες είναι μέσα στους πρώτους 10 λιμένες σε Ευρωπαϊκό επίπεδο που υιοθέτησαν το συγκεκριμένο σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Επίσης θα πρέπει να αναφερθεί ότι μεμονωμένες προσπάθειες για την εφαρμογή προτύπων ποιότητας έχουν γίνει κατά το παρελθόν (././ πιστοποίηση με ISO 9001 στο λιμένα του Βόλου) ενώ σήμερα επιχειρείται η εφαρμογή του συστήματος EMAS στο λιμένα της Ελευσίνας σε συνεργασία με Ισπανικούς λιμένες στα πλαίσια του κοινοτικού προγράμματος Life που αφορά σε δράσεις περιβαλλοντικής προστασίας. Σημειώνεται ότι η εγκατάσταση και η λειτουργία του συστήματος EMAS συναντά δυσκολίες στο χώρο των λιμένων και έχει επιτευχθεί στο λιμένα του Λιβόρνο της Ιταλίας για τον οποία υπάρχει σχετική αναφορά.

Στους Ελληνικούς λιμένες δεν έχει επιχειρηθεί μέχρι σήμερα η εφαρμογή ολοκληρωμένων προσεγγίσεων διοίκησης ποιότητας. Ακόμη όμως και οι περιπτώσεις εφαρμογής μεμονωμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας είναι πρόσφατη και δεν

επιτρέπει την αξιολόγηση της εμπειρίας από την εφαρμογή τους. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος για τον οποίο δεν επελέγησαν Ελληνικοί λιμένες να συμμετάσχουν στην εμπειρική έρευνα.

3.5 Λιμένες – Περιπτώσεις εφαρμογής ολοκληρωμένων προσεγγίσεων διοίκησης ποιότητας

Παρά την περιορισμένη διάδοση της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες, υπάρχουν ορισμένες χαρακτηριστικές περιπτώσεις που προσθέτουν σημαντική πληροφόρηση στη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας. Αυτές οι περιπτώσεις παρουσιάζονται στις επόμενες παραγράφους.

3.5.1 Η περίπτωση του λιμένα της Nantes/ Saint Nazaire

Η εμπειρία του λιμένα της Nantes/ Saint Nazaire αναφέρεται σε μια στοχευμένη και σταδιακή προσέγγιση διοίκησης ποιότητας, η οποία λαμβάνει υπόψη τις πρακτικές που αναπτύσσονται σε τοπικό επίπεδο αναφορικά με τη λιμενική λειτουργία ενώ περιλαμβάνει το σύνολο των εμπλεκόμενων με τη λιμενική λειτουργία φορέων.²³¹ Τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης προσέγγισης την καθιστούν κατάλληλη για εφαρμογή σε περιπτώσεις λιμένων που δεν έχουν τα μέσα (././ πιστοποιημένο προσωπικό, χρηματοδοτικούς πόρους κλπ) να εφαρμόσουν πρακτικές ποιότητας, που θα οδηγούν σε πιστοποίηση σύμφωνα με διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα όπως το πρότυπο ISO 9001. Ωστόσο, είναι δυνατό η διαδικασία αυτή να οδηγήσει μακροπρόθεσμα σε πιστοποίηση σύμφωνα με κάποιο πρότυπο ποιότητας.

Σύντομο ιστορικό – Πρωτοβουλία ανάπτυξης ολοκληρωμένης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας.

Οι ενέργειες για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας πραγματοποιήθηκαν στα πλαίσια ενός συμβουλίου (Εμπορική Επιτροπή Λιμένα) που συστάθηκε με πρωτοβουλία της λιμενικής αρχής και στο οποίο συμμετέχουν εκπρόσωποι του λιμένα και των χρηστών. Παράλληλα, συστάθηκε μία υπο -επιτροπή η οποία είχε την ευθύνη για τη διαχείριση των χύδην φορτίων στο σταθμό εξυπηρέτησης αγροτικών

²³¹ UNCTAD, “Quality Management”, op.cit.

προϊόντων. Οι εργασίες της υπο -επιτροπής οδήγησαν στην ιδέα εκπόνησης ενός κανονισμού ποιότητας για τα εισερχόμενα πλοία. Ανάλογη πρωτοβουλία για τα εισερχόμενα πλοία υπήρξε και στην περίπτωση του σταθμού διακίνησης πετρελαιοειδών, για τον οποίο δημιουργήθηκε συγκεκριμένος οδηγός διαδικασιών ο οποίος είχε ως στόχο την ασφαλή λειτουργία του σταθμού.

Στόχοι – Χαρακτηριστικά προσέγγισης

Το μοντέλο διοίκησης ποιότητας που ακολούθησαν στην περίπτωση του λιμένα της Nantes βασίζεται σε μια επιλεκτική και προοδευτική διαδικασία. Η υιοθέτηση μίας επιλεκτικής διαδικασίας στηρίζεται στην αντίληψη ότι η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας δεν αποτελεί προτεραιότητα για όλες τις περιοχές και όλες τις λειτουργίες του λιμένα. Η υιοθέτηση μίας προοδευτικής διαδικασίας στοχεύει στην σταδιακή μετάδοση μίας «κουλτούρας ποιότητας» στους εργαζόμενους και σε όλους όσους εμπλέκονται με τη λειτουργία του λιμένα. Ο σκοπός είναι να τεθούν συγκεκριμένοι και ρεαλιστικοί στόχοι για την εκμετάλλευση όλων των εισροών και των συντελεστών στην παραγωγική διαδικασία του λιμένα.

Μία τέτοια διαδικασία ανάπτυξης διοίκησης ποιότητας επελέγη γιατί κρίθηκε ότι ο λιμένας δεν ήταν έτοιμος να μπει σε διαδικασίες προετοιμασίας για πιστοποίηση με κάποιο πρότυπο ποιότητας.

Χαρακτηριστικό στοιχείο της προσέγγισης διοίκησης ποιότητας ήταν η συμμετοχή όλων των φορέων που εμπλέκονται στην ανωτέρω αναφερόμενη διαδικασία, στην ανάπτυξη και λειτουργία της. Έτσι στη λειτουργία της προσέγγισης διοίκησης ποιότητας για την υποδοχή των εισερχόμενων πλοίων συμμετείχαν ενεργά οι πάροχοι υπηρεσιών πλοήγησης, ρυμούλκησης, οι λεμβούχοι, οι εκπρόσωποι της λιμενικής αρχής που έχουν την ευθύνη για τη διαχείριση της υποδομής και της ανωδομής, εκπρόσωποι της διοίκησης του λιμένα και εκπρόσωποι των χρηστών. Αντίστοιχα, στην ανάπτυξη συστήματος διοίκησης ποιότητας για το χειρισμό του φορτίου συμμετείχαν εκπρόσωποι των εισαγωγέων και των ναυτιλιακών εταιρειών, των εταιρειών αποθήκευσης, των πρακτόρων που χειρίζονται την προώθηση των εμπορευμάτων και των εταιρειών χειρισμού του φορτίου (συμπεριλαμβανομένων των ενώσεων των λιμενεργατών και των αρμόδιων της λιμενικής αρχής που είχαν την ευθύνη για την παροχή ορισμένων υπηρεσιών).

Σε όλες τις περιπτώσεις, η ανάπτυξη της προσέγγισης διοίκησης ποιότητας περιελάμβανε τα εξής στάδια: (α) εντοπισμός των προβλημάτων (β) εντοπισμός των

λύσεων και ανάπτυξη τυπικών διαδικασιών για την επίτευξη τους (γ) αξιολόγηση της λειτουργίας της προσέγγισης και ανατροφοδότηση και (δ) επέκταση της προσέγγισης και σε άλλες λειτουργίες.

Πεδίο εφαρμογής της προσέγγισης

Η προσέγγιση διοίκησης ποιότητας αφορούσε σε δύο τομείς της λιμενικής λειτουργίας:

- (α) στο σταθμό αγροτικών προϊόντων και
- (β) στο σταθμό μεταφοράς υγρών καυσίμων.

Άλλες σημαντικές πληροφορίες για τη λειτουργία της προσέγγισης

Ειδικότερα, σε ότι αφορά στο σταθμό εξυπηρέτησης αγροτικών προϊόντων, αξιολογήθηκε η εμπειρία από τις διαδικασίες που εφαρμόστηκαν σε άλλους λιμένες και κρίθηκε ότι ο σταθμός δεν ήταν έτοιμος να ξεκινήσει διαδικασίες πιστοποίησης. Αυτή η αδυναμία του σταθμού οφειλόταν σε μια σειρά από λόγους, όπως για παράδειγμα, στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις – πάροχοι λιμενικών υπηρεσιών δεν είχαν την ευκαιρία να αξιολογήσουν την εφαρμογή προτύπων ποιότητας προκειμένου να αποφασίσουν για τη χρησιμότητα της εισαγωγής συγκεκριμένου προτύπου. Επιπλέον, κρίθηκε ότι η ανάπτυξη ενός συστήματος ποιότητας σχεδιασμένου για το συγκεκριμένο σταθμό, θα συνέβαλλε αποφασιστικά στην επίτευξη ειδικών και ρεαλιστικών στόχων που να ικανοποιούν με τρόπο στοχευμένο τις ιδιαίτερες ανάγκες του. Αντίθετα, η υιοθέτηση ενός γενικού προτύπου ποιότητας ήταν πιθανό να έθετε τον σταθμό σε μία διαδικασία επιδίωξης μη εφικτών στόχων.

Το πρόγραμμα διοίκησης ποιότητας που εφαρμόστηκε στο σταθμό εξυπηρέτησης αγροτικών προϊόντων, περιελάμβανε τη βελτίωση της ποιότητας σε τρεις διαφορετικούς τομείς λειτουργίας του σταθμού:

- (α) στην υποδοχή των εισερχόμενων πλοίων,
- (β) στη βελτίωση της ποιότητας των τεχνικών δυνατοτήτων του σταθμού και
- (γ) στο χειρισμό του φορτίου.

Στην περίπτωση του σταθμού μεταφοράς υγρών καυσίμων, αξιολογήθηκαν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από την εφαρμογή ενός γενικού προτύπου διοίκησης ποιότητας. Τα πλεονεκτήματα που θα αποκόμιζε ο τερματικός σταθμός από την εφαρμογή ενός γενικού προτύπου ήταν περιορισμένα, αφού το γενικό πρότυπο θα

έβρισκε εφαρμογή σε ένα σταθμό που παρέχει ειδικές υπηρεσίες ικανοποιώντας δύο ή τρεις μεγάλους χρήστες, οι οποίοι άλλωστε δεν απαιτούσαν την πιστοποίηση του σταθμού με κάποιο γενικό πρότυπο. Επιπλέον, δεν είχε αξιολογηθεί επαρκώς η πιθανότητα νομικής εμπλοκής που θα μπορούσε να υπάρξει από την ανάπτυξη ενός γενικού προτύπου. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη ενός συστήματος ποιότητας σχεδιασμένου να εξυπηρετεί τις αποκλειστικές ανάγκες του σταθμού, κρίθηκε ως ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος για την επιδίωξη των στόχων ποιότητας.

Ωστόσο, επειδή το σύστημα που αναπτύχθηκε στο σταθμό πετρελαιοειδών στοχεύει κυρίως στην ασφάλεια των διαδικασιών, παράλληλα με την επιδίωξη άλλων στόχων ποιότητας, εφαρμόστηκαν στα πλαίσια της λειτουργίας του ειδικές μέθοδοι για τη μείωση των κινδύνων που ενέχει η λιμενική λειτουργία για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.

3.5.2 Η περίπτωση του λιμένα της Βαλένθια

Η ανάγκη μίας ολοκληρωμένης προσέγγισης λιμενικής διακυβέρνησης με στόχο την διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτέλεσε το κίνητρο για την ανάπτυξη της προσέγγισης διοίκησης ποιότητας στο λιμένα της Βαλένθια. Στο πλαίσιο αυτό, με την ανάπτυξη της προσέγγισης διοίκησης ποιότητας επιδιώχθηκε από τη λιμενική αρχή ο συντονισμός και η κοινή δράση όλων των εμπλεκόμενων με τη λιμενική λειτουργία φορέων.²³²

Σύντομο ιστορικό – Πρωτοβουλία ανάπτυξης ολοκληρωμένης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας

Το κίνητρο για την ανάπτυξη της προσέγγισης διοίκησης ποιότητας στο λιμένα της Βαλένθια παρείχε η ενθάρρυνση φορέων και επιχειρήσεων της Ισπανίας να αναπτύξουν συστήματα διοίκησης ποιότητας με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μέσω της θεσμοθέτησης σχετικής νομοθεσίας. Η λιμενική αρχή της Βαλένθια στηρίχθηκε στην εν λόγω νομοθεσία και προχώρησε στη θεσμοθέτηση ενός πιστοποιητικού ποιοτικού ελέγχου με την ονομασία *marca*, το οποίο αποτελεί εγγύηση για την παροχή υπηρεσιών που πληρούν ορισμένες προδιαγραφές ποιότητας.

²³² Lopez, Poole, op.cit.

Στόχοι – Χαρακτηριστικά προσέγγισης

Οι προδιαγραφές ποιότητας καθώς και οι διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις και οι φορείς που δραστηριοποιούνται στο λιμένα προκειμένου να λάβουν το πιστοποιητικό *marca*, καθορίζονται από έναν ανεξάρτητο ως προς τις λιμενικές επιχειρήσεις Οργανισμό (Fundacion Marca de Garantia Puerto de Valencia - FMG).

Η δυνατότητα των επιχειρήσεων να πιστοποιηθούν με το συγκεκριμένο σύστημα προκύπτει μέσα από μια διαδικασία ελέγχου από εξωτερικό επιθεωρητή, ο οποίος κρίνει εάν η επιχείρηση έχει συμμορφωθεί με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί από τον FMG. Παράλληλα, προβλέπονται διαδικασίες που εξασφαλίζουν τη συνεχή δέσμευση προς τον FMG για την εξασφάλιση προδιαγραφών ποιότητας στην παροχή λιμενικών υπηρεσιών.

Η πιστοποίηση με το σύστημα *marca* θεωρείται ότι εξασφαλίζει δύο σημαντικά πλεονεκτήματα σε σχέση με την πιστοποίηση κατά ISO 9001.

Το πρώτο πλεονέκτημα αναφέρεται στη δυνατότητα του συστήματος *marca* να συμπεριλάβει όλες τις λιμενικές επιχειρήσεις και να λειτουργήσει ως μηχανισμός συντονισμού όλων των εμπλεκόμενων με τη λιμενική λειτουργία φορέων. Σε αντιδιαστολή με αυτό το γεγονός, η εφαρμογή των προτύπων της σειράς ISO πραγματοποιείται σε επίπεδο επιχείρησης. Η πιστοποίηση μεμονωμένων επιχειρήσεων έχει ως συνέπεια τη δημιουργία αδύναμων κρίκων στην αλυσίδα *logistics*, γεγονός που έχει ιδιαίτερα αρνητικές συνέπειες για τις επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει κάποιο πρότυπο ποιότητας. Οι αρνητικές συνέπειες συνίστανται στο γεγονός ότι ο τελικός χρήστης λαμβάνει ένα συνολικό πακέτο υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας, στο οποίο δεν αντανakλώνται οι προσπάθειες και το κόστος που έχουν καταβάλει ορισμένες επιχειρήσεις για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Το δεύτερο πλεονέκτημα αφορά στο γεγονός ότι οι προδιαγραφές που τίθενται δεν είναι γενικές αλλά αφορούν σε συγκεκριμένο λιμένα, στοχεύοντας περισσότερο αποτελεσματικά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Πεδίο εφαρμογής της προσέγγισης

Η προσέγγιση εφαρμόζεται στο σύνολο των τερματικών σταθμών που λειτουργούν στο λιμένα της Βαλένθια.

Άλλες σημαντικές πληροφορίες για τη λειτουργία της προσέγγισης

Το συγκεκριμένο σύστημα πιστοποίησης προβλέπει μια σειρά από κίνητρα και διαδικασίες έτσι ώστε να εξασφαλίζεται με βεβαιότητα η τήρηση των προδιαγραφών ποιότητας από όλους όσους εμπλέκονται στην παροχή λιμενικών υπηρεσιών. Η ανάπτυξη του συστήματος marca θεωρείται ως ιδιαίτερα σημαντική επειδή παράλληλα με την επίτευξη του στόχου της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας λειτουργεί και ως πρότυπο αποτελεσματικής οργάνωσης του λιμένα.

3.5.3 Η περίπτωση του λιμένα της Βαρκελώνης

Στο λιμένα της Βαρκελώνης έχει αναπτυχθεί μία ολοκληρωμένη διοικητική προσέγγιση που αποσκοπεί στην παροχή υπηρεσιών που θα πληρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας σε διάφορους τομείς της επιχειρησιακής λειτουργίας.²³³

Σύντομο ιστορικό – Προτοβουλία ανάπτυξης ολοκληρωμένης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας

Αφορμή για την υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης (η οποία αναφέρεται ως σύστημα ποιότητας από την λιμενική αρχή) αποτέλεσε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1993 και η οποία αποσκοπούσε στην καταγραφή των απαιτήσεων των χρηστών του λιμένα. Η καταγραφή αυτή ανέδειξε την ανάγκη δημιουργίας τμήματος συστημάτων ποιότητας στα πλαίσια της λιμενικής αρχής. Το τμήμα αυτό δημιουργήθηκε, πιστοποιήθηκε για την λειτουργία του κατά ISO 9001 και ανέπτυξε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο για την παροχή υπηρεσιών ποιότητας από το λιμένα της Βαρκελώνης.

Στόχοι – Χαρακτηριστικά προσέγγισης

Η διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής του ολοκληρωμένου σχεδίου ποιότητας ανέδειξε την ανάγκη συνεργασίας και συντονισμού της λιμενικής αρχής με τους παραγωγούς του λιμενικού προϊόντος και του συμπληρωματικού λιμενικού προϊόντος καθώς και με άλλους παραγωγούς, έτσι ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν οι χρήστες. Ο λιμένας της Βαρκελώνης αναπτύσσει ειδικά σχέδια ποιότητας που συνδέονται με επιμέρους λιμενικές λειτουργίες όπως τη διακίνηση

²³³ Port de Barcelona [Online] 2006 Jul9 [cited 2006 Jul16] Available from: [URL:http://www.apb.es](http://www.apb.es)

οχημάτων, τις ναυτιλιακές υπηρεσίες (πλοήγηση, πρόσδεση κλπ), την επιβατική κίνηση και τη διακίνηση γενικού φορτίου. Ακόμη αναπτύσσει σχέδια ποιότητας που αφορούν σε δραστηριότητες που εκτελούνται σε άλλα λιμάνια (εντός και εκτός Ισπανίας) στα πλαίσια της λειτουργίας των αλυσίδων logistics. Τα ειδικά σχέδια ποιότητας στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών στους εξής τομείς:

- (α) στην διασφάλιση των ορθών χειρισμών και της ασφαλούς διαχείρισης των εμπορευμάτων,
- (β) στην αύξηση της ταχύτητας διεκπεραίωσης των γραφειοκρατικών διαδικασιών,
- (γ) στη μείωση του κόστους ανά φορτίο κατά το χρόνο παραμονής του στο λιμάνι και
- (δ) στην παροχή πληροφόρησης σχετικά με την κατάσταση των φορτίων (././ σε τι κατάσταση βρίσκονται, σε ποια φάση της διαδικασίας διεκπεραίωσης κλπ).

Σημαντικό επίσης στοιχείο του σχεδιασμού ποιότητας στο λιμένα της Βαρκελώνης είναι το σύστημα εγγυήσεων που έχει αναπτυχθεί σε συμφωνία με φορείς που δραστηριοποιούνται στο λιμενικό πλέγμα και περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που εκτελούνται σε τρεις τερματικούς σταθμούς καθώς και στο συνοριακό σταθμό ελέγχου. Το σύστημα εγγυήσεων βασίζεται σε μετρήσεις που γίνονται με βάση τρεις γενικούς δείκτες ποιότητας και προβλέπει την καταβολή αποζημιώσεων στους πελάτες στην περίπτωση αποκλίσεων των παρεχόμενων υπηρεσιών από συγκεκριμένες προδιαγραφές.

Πεδίο εφαρμογής

Οι προαναφερόμενες λιμενικές λειτουργίες (διακίνηση οχημάτων, ναυτιλιακές υπηρεσίες, επιβατική κίνηση και διακίνηση γενικού φορτίου) περιλαμβάνονται στο πεδίο εφαρμογής της προσέγγισης.

Άλλες σημαντικές πληροφορίες για τη λειτουργία της προσέγγισης

Για την αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το λιμένα της Βαρκελώνης καθιερώθηκαν τρεις γενικοί δείκτες ποιότητας, οι οποίοι εξειδικεύονται σε επιμέρους δείκτες:

(α) ο δείκτης A (Agility), ο οποίος αναφέρεται ως δείκτης επιδεξιότητας - ευελιξίας και αφορά στον αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης των εμπορευμάτων, από το στάδιο της διεκπεραίωσης των γραφειοκρατικών διαδικασιών μέχρι και την έξοδο του φορτίου από το λιμένα,

(β) ο δείκτης S (Safety) ο οποίος αναφέρεται στην ασφάλεια των εμπορευμάτων και γενικότερα των πελατών/ χρηστών και

(γ) ο δείκτης I (Coordinated Physical Inspection) ο οποίος αξιολογεί τον συντονισμό των διαφορετικών παραγωγών που λειτουργούν σε τρεις διαφορετικούς τερματικούς σταθμούς και καταγράφει την αξία (ή το κόστος) των καθυστερήσεων για την εξασφάλιση της χρονικής συνέπειας κατά την παροχή υπηρεσιών από τους τερματικούς σταθμούς.

Οι τρεις δείκτες ποιότητας αποτελούν «μονάδες μέτρησης» της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και χρησιμοποιούνται τόσο για την συνολική αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών τους λιμένα όσο και για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών των επιμέρους παραγωγών.

3.5.4 Η περίπτωση του λιμένα της Χάβρης

Η προσέγγιση διοίκησης ποιότητας που υιοθετήθηκε στη Χάβρη αποτελεί χαρακτηριστική περίπτωση σταδιακής εισαγωγής των μεθόδων και της κουλτούρας της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων.

Σύντομο ιστορικό – Πρωτοβουλία ανάπτυξης ολοκληρωμένης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας

Η λιμενική αρχή της Χάβρης αναγνωρίζοντας την ανάγκη για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων λιμενικών υπηρεσιών προχώρησε στη δημιουργία μονάδας ποιότητας το 1995. Η μονάδα ποιότητας το 2003 αναβαθμίστηκε σε τμήμα, το οποίο ονομάστηκε τμήμα πιστοποίησης ποιότητας και ασφάλειας.²³⁴ Η συγκεκριμένη διοικητική μονάδα προετοίμασε τις Υπηρεσίες (διευθύνσεις, τμήματα) της λιμενικής αρχής της Χάβρης που είχαν την ευθύνη εκτέλεσης συγκεκριμένων

²³⁴ Port de Le Havre [Online] 2006 Jul14 [cited 2006 Jul17] Available from: [URL:http://www.havre-port.net](http://www.havre-port.net)

δραστηριοτήτων, να λειτουργήσουν σύμφωνα με τις απαιτήσεις ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας.

Στόχοι – Χαρακτηριστικά προσέγγισης

Η διαδικασία προετοιμασίας ξεκίνησε από τα τμήματα που συγκέντρωναν τις προϋποθέσεις για μια τέτοια λειτουργία και στη συνέχεια επεκτάθηκε σταδιακά σε άλλα τμήματα και δραστηριότητες.

Συγκεκριμένα, τα βήματα προς την κατεύθυνση της πιστοποίησης ήταν τα εξής:

- (α) ελήφθη πιστοποίηση για τη δραστηριότητα της διακίνησης σιτηρών (ISO 9002, 1998),
- (β) πιστοποιήθηκε το κέντρο πολλαπλών χύδην φορτίων (επέκταση ISO 9002, 1999),
- (γ) πιστοποιήθηκε το κέντρο εκπαίδευσης (επέκταση ISO 9002, 1999)
- (δ) επεκτάθηκε η πιστοποίηση στο σύνολο των δραστηριοτήτων χύδην ξηρών φορτίων (επέκταση ISO 9002, 2000),
- (ε) έγινε μετατροπή των προηγούμενων πιστοποιήσεων σύμφωνα με τις προδιαγραφές του αναθεωρημένου προτύπου ISO 9001:2000),
- (στ) ελήφθη πιστοποίηση για τη διαχείριση εμπορευματοκιβωτίων (ISO 9001, 2002) και
- (ζ) πιστοποιήθηκε το κέντρο επισκευής πλοίων και εκτέλεσης συμβατικών δραστηριοτήτων (ISO 9001, 2003).

Το επιστέγασμα όλων αυτών των δραστηριοτήτων ήταν, να λάβει η λιμενική αρχή της Χάβρης ένα πιστοποιητικό για το σύνολο των προαναφερόμενων δραστηριοτήτων.

Το σημαντικό στοιχείο που αναδεικνύει η περίπτωση της Χάβρης είναι η ανάγκη για τη σταδιακή εισαγωγή της λογικής της ποιότητας στη λιμενική λειτουργία. Ακόμα και σε αυτή την περίπτωση, ενός δημόσιου λιμένα που λειτουργεί ως πλήρης (comprehensive), η διοίκηση της ποιότητας σύμφωνα με τις προδιαγραφές ενός συγκεκριμένου προτύπου δεν μπορεί να εφαρμοστεί αυτόματα για το σύνολο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Αυτή η σταδιακή προσέγγιση που ακολουθήθηκε δεν οδήγησε μόνο στην πιστοποίηση ορισμένων δραστηριοτήτων αλλά ενέταξε το σύνολο της επιχειρησιακής λειτουργίας στη λογική της διοίκησης ποιότητας. Συγκεκριμένα, η πολιτική ποιότητας της λιμενικής αρχής της Χάβρης βοήθησε το σύνολο του οργανισμού:

- Να καθορίσει αρμοδιότητες/ υπευθυνότητες και να παράγει γνώση (know how) ως προς τον τρόπο εκτέλεσης συγκεκριμένων δραστηριοτήτων
- Να αναγνωρίσει τις ικανότητες/ δεξιότητες των επιμέρους λειτουργιών - δραστηριοτήτων
- Να παρακινήσει το σύνολο των εμπλεκόμενων στη λιμενική παραγωγή να εστιάσουν τις προσπάθειες τους σε ένα συγκεκριμένο στόχο – έργο
- Να ενθαρρύνει μεμονωμένες πρωτοβουλίες

Επίσης αυτός ο τρόπος λειτουργίας οδήγησε:

- (α) στη δημιουργία ενός δικτύου ανταποκριτών ποιότητας στο λιμένα,
- (β) στην ανάδειξη εσωτερικών ελεγκτών ποιότητας σε εθελοντική βάση,
- (γ) στη δημιουργία ενός συστήματος δεικτών ποιότητας για την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων και τη λήψη προληπτικών μέτρων.

Πεδίο εφαρμογής

Το πεδίο εφαρμογής της προσέγγισης περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που έχουν ήδη αναφερθεί (διακίνηση σιτηρών, διαχείριση χύδην φορτίων, εκπαίδευση, διαχείριση εμπορευματοκιβωτίων, επισκευή πλοίων) και δύναται να επεκταθεί και σε άλλες δραστηριότητες και διαδικασίες.

Άλλες σημαντικές πληροφορίες για τη λειτουργία της προσέγγισης

Η πολιτική ποιότητας του λιμένα της Χάβρης έχει οδηγήσει την λιμενική αρχή σε ένα στάδιο ωριμότητας που θα της επιτρέψει να αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης ποιότητας που θα περιλαμβάνει και άλλες δραστηριότητες που δεν έχουν λάβει μέχρι σήμερα πιστοποίηση.

Η στρατηγική ποιότητας που ακολούθησε ο λιμένας της Χάβρης διαφέρει από τις αντίστοιχες στρατηγικές σε άλλους λιμένες για τους οποίους υπήρξαν αναφορές. Στη Χάβρη μέσα από ένα μακροχρόνιο σχέδιο ποιότητας επιδιώχθηκε η σταδιακή ωρίμανση ορισμένων τμημάτων / δραστηριοτήτων προκειμένου να λάβουν πιστοποίηση ποιότητας σύμφωνα με τις προδιαγραφές ενός συστήματος εξωτερικής ανάπτυξης / εξωτερικής επιθεώρησης όπως είναι το ISO 9001:2000. Δύο σημαντικά συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτή τη στρατηγική αφορούν:

(α) στη δυνατότητα ωρίμανσης των διαδικασιών μίας επιχείρησης ώστε να λάβει πιστοποίηση γι' αυτές τις δραστηριότητες με ένα συγκεκριμένο σύστημα ποιότητας, γεγονός που υποδηλώνει ότι η δυνατότητα των επιμέρους τμημάτων/ δραστηριοτήτων ως προς την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας μεταβάλλεται στο χρόνο και δεν είναι οπωσδήποτε στατική και

(β) η σταδιακή είσοδος διαδικασιών ποιότητας σε ορισμένες δραστηριότητες δημιουργεί σε βάθος χρόνου δομές ποιότητας και κουλτούρα ποιότητας που είναι μοναδικές για κάθε οργανισμό, υπερβαίνουν τις απαιτήσεις των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και προετοιμάζουν το έδαφος για την περαιτέρω διεύθυνση της διοίκησης ποιότητας στην επιχειρησιακή λειτουργία.

3.5.5 Η περίπτωση του λιμένα του Λιβόρνο

Ο λιμένας του Λιβόρνο στην Ιταλία αναφέρεται ως χαρακτηριστικό παράδειγμα λιμένα που εφαρμόζει το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης EMAS.²³⁵ Το EMAS, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποτελεί επί της ουσίας σύστημα διοίκησης ποιότητας που αποσκοπεί στην βέλτιστη περιβαλλοντική διαχείριση στο χώρο της βιομηχανίας.

Στο χώρο των λιμένων, η εφαρμογή του συστήματος EMAS όπως και η εφαρμογή του περιβαλλοντικού προτύπου ποιότητας ISO 14001 συνάντησε δυσκολίες²³⁶ εξαιτίας των πολλαπλών και σύνθετων απαιτήσεων τους. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος για τον οποίο αναπτύχθηκε το σύστημα PERS (βλέπε [παρ.3.6.1](#)), το οποίο είναι επί της ουσίας ειδικό πρότυπο ποιότητας για τους λιμένες. Δεν θα πρέπει ωστόσο να παραλειφθεί το γεγονός ότι ορισμένοι λιμένες έχουν προχωρήσει στην εφαρμογή του προτύπου ISO 14001 (./. Κοπερ στη Σλοβενία, Tallin στην Εσθονία, λιμένες που αναδείχθηκαν στην εμπειρική έρευνα).

Σύντομο ιστορικό – Πρωτοβουλία ανάπτυξης ολοκληρωμένης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας

Η περιοχή του Λιβόρνο στην Ιταλία παρουσιάζει ιδιαιτερότητες που απαιτούν την ύπαρξη αυστηρών μέτρων περιβαλλοντικής προστασίας. Η λιμενική αρχή του

²³⁵ Livorno Port Authority [Online] 2006 Dec12 [cited 2007 Dec17] Available from: [URL:http://www.portauthority.li.it](http://www.portauthority.li.it)

²³⁶ Ecoports Foundation, "Port Environmental", op.cit.

Λιβόρνο λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές ιδιαιτερότητες και ανάγκες, ανέλαβε την πρωτοβουλία για την εφαρμογή ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης, λειτουργώντας ως σημείο αναφοράς για την ανάπτυξη του.

Στόχοι – Χαρακτηριστικά προσέγγισης

Το σχέδιο της λιμενικής αρχής του Λιβόρνο αφορούσε καταρχήν στην εφαρμογή ενός σχεδίου μείωσης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των οικονομικών δραστηριοτήτων, το οποίο ονομάστηκε EMASPOLI και το οποίο αποτελεί επί της ουσίας ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης στο οποίο εμπλέκεται το σύνολο των εταιριών που δραστηριοποιούνται στο λιμένα. Η πρωτοβουλία για την υιοθέτηση του συστήματος EMAS με την ονομασία EMASPOLI, αποσκοπούσε στην ενίσχυση του ενδιαφέροντος για ζητήματα περιβαλλοντικής λειτουργίας στο χώρο του λιμένα, με την διασπορά των απαιτήσεων του συστήματος στους επιμέρους παραγωγούς και με την παροχή της δυνατότητας περιβαλλοντικής πιστοποίησης σε αυτούς. Η εφαρμογή του συστήματος κρίνεται ως επιτυχημένη αφού αποτέλεσε το εργαλείο της λιμενικής αρχής για την επίτευξη των προαναφερόμενων στόχων και ειδικά για την ικανοποίηση ποικίλων περιβαλλοντικών υποχρεώσεων που προέκυπταν από την γειτνίαση του λιμένα με προστατευμένο εθνικό πάρκο. Το σύστημα EMAS αποτέλεσε ένα σημαντικό εργαλείο στην προσπάθεια της λιμενικής κοινότητας να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις που επέβαλλε η γειτνίαση με το εθνικό πάρκο. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η επιτυχημένη λειτουργία του συστήματος οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι, η υιοθέτηση του συνοδεύτηκε από την παράλληλη προσπάθεια παραγωγών να εφαρμόσουν το πρότυπο ISO 14001.

Πεδίο εφαρμογής

Η εφαρμογή του σχεδίου περιλαμβάνει το σύνολο των φορέων που δραστηριοποιούνται στο λιμένα και αφορά σε κανόνες και πρακτικές περιβαλλοντικής προστασίας που στη συγκεκριμένη περίπτωση αποτελεί στόχο ποιότητας.

Άλλες σημαντικές πληροφορίες για τη λειτουργία της προσέγγισης

Η περίπτωση της εφαρμογής του EMAS στο λιμένα του Λιβόρνο οδηγεί στην άντληση των σημαντικών πληροφοριών που ακολουθούν:

- (α) στην ανάπτυξη και διαχείριση του συστήματος EMAS συμμετείχε το σύνολο της λιμενικής κοινότητας,
- (β) η λιμενική αρχή διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του συστήματος επειδή ανέλαβε τη σχετική πρωτοβουλία και αποτέλεσε σημείο αναφοράς για τη λειτουργία του συστήματος,
- (γ) οι επιμέρους παραγωγοί προχώρησαν σε διαδικασίες υιοθέτησης του περιβαλλοντικού προτύπου ISO 14001, γεγονός που συνηγορεί στην άποψη ότι η ανάπτυξη επιμέρους προτύπων διευκολύνει την αποτελεσματική εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης ποιότητας και
- (δ) οι αυξημένες περιβαλλοντικές υποχρεώσεις, που στη συγκεκριμένη περίπτωση προκύπτουν από τη γειτνίαση του λιμένα με το εθνικό πάρκο, προσδιορίζουν την ανάγκη της ασφαλούς λειτουργίας (στη συγκεκριμένη περίπτωση οριζόμενη ως περιβαλλοντική προστασία) ως το δρόμο που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης ποιότητας.

3.5.6 Η περίπτωση του λιμένα της Ταραγόνα

Όπως και στις περιπτώσεις της Βαρκελώνης και της Βαλένθια έτσι και σε αυτή του λιμένα της Ταραγόνα, επιχειρείται μία συνολική προσέγγιση του στόχου της ποιότητας η οποία αφορά στη λιμενική αρχή και στους παραγωγούς του λιμενικού προϊόντος και του συμπληρωματικού λιμενικού προϊόντος.²³⁷

Σύντομο ιστορικό – Πρωτοβουλία ανάπτυξης ολοκληρωμένης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας

Η ανάπτυξη της προσέγγισης διοίκησης ποιότητας του λιμένα της Ταραγόνα με τη συγκεκριμένη μορφή προέκυψε από την διαπιστωμένη ανάγκη για την ενεργή συμμετοχή των εμπλεκόμενων με τη λιμενική παραγωγή φορέων στην προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ανάγκη αυτή εκφράζεται και στη διατύπωση της αποστολής της λιμενικής αρχής η οποία αναφέρεται στο στόχο της προώθησης της ενιαίας δράσης της λιμενικής κοινότητας για την αύξηση

²³⁷ Port de Tarragona [Online] 2006 Dec12 [cited 2006 Dec17] Available from: [URL:http://www.porttarragona.es](http://www.porttarragona.es)

της αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ανάδειξη επιχειρηματικών ευκαιριών τόσο για τη λιμενική αρχή όσο και για το σύνολο της λιμενικής κοινότητας.

Στόχοι – Χαρακτηριστικά προσέγγισης

Η στρατηγική που ακολουθείται στο λιμένα της Ταραγόνα είναι αρκετά εκτεταμένη, όπως και στην περίπτωση της Βαλένθια. Αυτό συμβαίνει γιατί ο φορέας σχεδιασμού της στρατηγικής ποιότητας της Ταραγόνα (Οργανισμός Σχεδιασμού της Στρατηγικής Ποιότητας) δεν διοικείται κεντρικά από τον λιμένα αλλά στηρίζεται στη συμμετοχή εκπροσώπων από διαφορετικές δραστηριότητες και αντίστοιχες επιχειρήσεις που συμμετέχουν στη λιμενική παραγωγή. Ο αρμόδιος φορέας για τη λειτουργία της προσέγγισης ποιότητας στο λιμένα της Ταραγόνα ο οποίος ονομάζεται «Σχέδιο Ποιότητας» (Quality Plan) έχει συγκεκριμένη δομή και όργανα με συγκεκριμένους ρόλους. Συγκεκριμένα αποτελείται από:

- Την Επιτροπή Διεύθυνσης Σχεδίου Ποιότητας η οποία αποτελείται από 25 μέλη και συγκεκριμένα από τους αντιπροσώπους φορέων που δραστηριοποιούνται στο λιμένα και τους διευθυντές της λιμενικής αρχής της Ταραγόνα. Στις αρμοδιότητες της Επιτροπής Διεύθυνσης συγκαταλέγεται η διαμόρφωση και ανάπτυξη σχεδίων και δράσεων για τη βελτίωση της ποιότητας, η δημιουργία ομάδων βελτίωσης της ποιότητας, η προώθηση της εκπαίδευσης όλου του προσωπικού που εργάζεται σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο λιμένα, η ενθάρρυνση όλων των εμπλεκόμενων με τη λιμενική λειτουργία φορέων στο να συμμετέχουν σε σχέδια βελτίωσης της ποιότητας καθώς και η επιδίωξη δράσεων ποιότητας.
- Την Επιτροπή Διεύθυνσης Σχεδίου Ποιότητας της Ταραγόνα η οποία αποτελείται από τους 16 διευθυντές της λιμενικής αρχής.
- Τις Επιτροπές των Αντιπροσώπων οι οποίες έχουν ειδικό ρόλο που αφορά στην αντιμετώπιση θεμάτων ποιότητας.
- Τις ομάδες βελτίωσης ποιότητας οι οποίες εντοπίζουν δυνατότητες βελτίωσης της ποιότητας με στόχο την κατά το δυνατό καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών.
- Την εσωτερική συμβουλευτική ομάδα για την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας η οποία αποτελείται από στελέχη που προέρχονται από διαφορετικές περιοχές και τμήματα του λιμένα.

Η λειτουργία των διαφορετικών οργάνων και επιτροπών με στόχο την ποιότητα που βρίσκονται σε μία σχέση αλληλεπίδρασης συνιστά την ολοκληρωμένη προσέγγιση διοίκησης ποιότητας που εφαρμόζεται στο λιμένα της Ταραγόνα.

Πεδίο εφαρμογής

Η προσέγγιση διοίκησης ποιότητας αφορά ουσιαστικά στο σύνολο των λειτουργιών του λιμένα της Ταραγόνα εμπλέκοντας εκτός από τη λιμενική αρχή και το σύνολο της λιμενικής κοινότητας. Το «Σχέδιο Ποιότητας» αναφέρεται στην επιδίωξη της ποιότητας σε επιμέρους τομείς όπως οι υποδομές και ο εξοπλισμός, η διαχείριση της κυκλοφορίας, η διακίνηση οχημάτων / φορτίων, οι ναυτιλιακές καθώς και άλλες υπηρεσίες οι οποίες άμεσα ή έμμεσα περιλαμβάνουν το σύνολο των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στο λιμένα. Σημειώνεται ότι το σύνολο των εσωτερικών διαδικασιών της λιμενικής αρχής υπάγεται σε σύστημα διοίκησης ποιότητας.

Άλλες σημαντικές πληροφορίες για τη λειτουργία της προσέγγισης

Σημαντικό επίσης στοιχείο της πολιτικής ποιότητας που ακολουθείται στο λιμένα της Ταραγόνα, είναι η υιοθέτηση από την λιμενική αρχή μίας διαδικασίας αυτοαξιολόγησης κατά τα πρότυπα του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας από το 2002. Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης ανέδειξε σημεία της λιμενικής λειτουργίας που επιδέχονται βελτίωσης και για το λόγο αυτό αναπτύχθηκαν κατά καιρούς 19 ειδικά σχέδια για τη βελτίωση των επιμέρους λειτουργιών.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι η υιοθέτηση του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας αφορά στη λειτουργία της λιμενικής αρχής και όχι στο σύνολο των λειτουργιών και δραστηριοτήτων του λιμένα που διαμορφώνουν την ποιότητα των λιμενικών υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας δεν μπορεί να λειτουργήσει ως ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των λιμενικών υπηρεσιών, αλλά ως ένα χρήσιμο εργαλείο αυτοαξιολόγησης της λειτουργίας και των υπηρεσιών της λιμενικής αρχής.

3.5.7 Σύνοψη των χαρακτηριστικών των εφαρμογών διοίκησης ποιότητας στους λιμένες

Στον πίνακα 3.3 συνοψίζονται βασικά στοιχεία των ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας που εφαρμόζονται στους λιμένες της παραγράφου 3.5. Από τη μελέτη των λιμένων διαφαίνεται ότι ο ρόλος των λιμενικών αρχών στη λειτουργία των λιμένων διαφέρει. Σε ορισμένους λιμένες οι αρχές παίζουν μόνο συντονιστικό ρόλο ενώ σε άλλους συμμετέχουν σε μικρό ή σε μεγαλύτερο βαθμό στη λιμενική παραγωγή.

Πίνακας 3.3 Χαρακτηριστικά ολοκληρωμένων εφαρμογών διοίκησης ποιότητας

Όνομασία λιμένα	Ρόλος λιμενικής αρχής στην παραγωγή του προϊόντος	Πρωτοβουλία για την ανάπτυξη του συστήματος	Υπηρεσίες – παραγωγικές μονάδες που συμμετέχουν στο σύστημα
Nantais – St. Nazaire	Μερική συμμετοχή	Λιμενική Αρχή	Παραγωγοί – χρήστες του λιμένα (λιμενική αρχή, πράκτορες, εταιρείες διαχείρισης φορτίου, μεταφορείς, πλοηγοί κλπ)
Βαλένθια	Καμία	Λιμενική Αρχή	Παραγωγοί – χρήστες – μονάδες του πλέγματος (εφοπλιστές, πράκτορες, στοιβαδóροι, διαμεταφορείς, εφοδιαστές κλπ)
Βαρκελώνη	Καμία	Λιμενική Αρχή	Παραγωγοί – χρήστες – λιμενική αρχή – μονάδες του πλέγματος
Χάβρη	Βασική συμμετοχή	Λιμενική Αρχή	Παραγωγοί – λιμενική Αρχή – μονάδες του πλέγματος (Διαχείριση φορτίων σε σταθμούς, επισκευές πλοίων κλπ)
Λιβόργο	Αδιευκρίνιστο	Λιμενική Αρχή	Παραγωγοί – χρήστες – λιμενική αρχή – μονάδες του πλέγματος
Ταραγόνα	Μερική συμμετοχή	Λιμενική Αρχή	Παραγωγοί – χρήστες – λιμενική αρχή – μονάδες του πλέγματος (πλοήγηση φορτοεκφόρτωση, λιμενική κυκλοφορία, συντήρηση υποδομών ανωδομών, άλλες υπηρεσίες προς τα πλοία κλπ)

Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση οι λιμενικές αρχές ανέλαβαν την πρωτοβουλία για την ανάπτυξη και εφαρμογή των συστημάτων, ανεξάρτητα αν η λειτουργία τους στην πορεία περιέλαβε και άλλους φορείς. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι στο σύνολο σχεδόν των περιπτώσεων, τα ολοκληρωμένα συστήματα διοίκησης ποιότητας περιλάμβαναν το σύνολο των παραγωγών, τη λιμενική αρχή καθώς και βασικές παραγωγικές μονάδες του λιμενικού πλέγματος.

3.6 Σημαντικές εξελίξεις για την ανάπτυξη της Διοίκησης Ποιότητας στους λιμένες

Πέρα από τις εφαρμογές της διοίκησης ποιότητας που προσθέτουν σημαντική πληροφόρηση προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα, τα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί εξελίξεις που αξιολογούνται ως σημαντικές για την προώθηση της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες.

3.6.1 Η ανάπτυξη του συστήματος PERS

Το σύστημα περιβαλλοντικής επισκόπησης PERS (Port Environmental Review System) αναπτύχθηκε από το ECOPORTS FOUNDATION, ένα δίκτυο λιμένων, πανεπιστημίων και φορέων που ασχολούνται με ζητήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης.²³⁸ Παρά το γεγονός ότι το PERS δεν αναφέρεται ως σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης ή ως σύστημα διασφάλισης ποιότητας, εμπεριέχει στη λειτουργία του διαδικασίες προτύπου ποιότητας. Το PERS είναι το πρώτο ειδικό πρότυπο που αναφέρεται σε λιμάνια και η συγκρότησή του έρχεται να καλύψει ειδικές ανάγκες των λιμένων σε ζητήματα διασφάλισης ποιότητας στον τομέα του περιβάλλοντος, οι οποίες δεν καλύπτονταν από τα γενικά πρότυπα περιβαλλοντικής διαχείρισης και διασφάλισης ποιότητας. Το PERS προτείνει βέλτιστες πρακτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης ενώ έχει σχεδιαστεί κατά τρόπο που να παρέχει ευελιξία στην εφαρμογή του έτσι ώστε να προσαρμόζεται σε μελλοντικές ανάγκες και απαιτήσεις της νομοθεσίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι το PERS είναι δυνατό να

²³⁸ Ecoports Foundation. “Port Environmental”, op.cit.

αποτελέσει τη βάση για τη μελλοντική ανάπτυξη συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης όπως το EMAS και το ISO 14001.

Η υλοποίηση της μεθοδολογίας για την εφαρμογή του προτύπου PERS περιλαμβάνει τις παρακάτω ενέργειες:

- (α) Καταγραφή του προφίλ του λιμένα
- (β) Εκπόνηση της περιβαλλοντικής πολιτικής του λιμένα και του πλαισίου δράσης για την υλοποίηση της
- (γ) Καταγραφή των περιβαλλοντικών ζητημάτων που σχετίζονται με τη λιμενική λειτουργία, τις απαιτήσεις της νομοθεσίας και των περιβαλλοντικών δεικτών
- (δ) Καταγραφή των αρμοδιοτήτων και της οργάνωσης που απαιτείται για την υλοποίηση των στόχων της περιβαλλοντικής πολιτικής και των απαιτήσεων της νομοθεσίας
- (ε) Επισκόπηση της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις της νομοθεσίας και των στόχων της περιβαλλοντικής πολιτικής του λιμένα.
- (στ) Εκπόνηση περιβαλλοντικής επισκόπησης
- (ζ) Καταγραφή βέλτιστων πρακτικών και λύσεων για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προκλήσεων.

Η εμπειρία από την εφαρμογή γενικών περιβαλλοντικών προτύπων σε λιμάνια όπως το ISO 14001 και το EMAS είναι μικρή, περιορίζεται σε ορισμένες πλευρές της λιμενικής λειτουργίας και δεν είναι πάντοτε επιτυχημένη. Το PERS έχει λιγότερες απαιτήσεις από το ISO 14001 και το EMAS και παρά το γεγονός ότι εφαρμόζεται σε επίπεδο επιχείρησης και όχι αλυσίδας επιχειρήσεων και υπηρεσιών, είναι δυνατό να συμπεριλάβει δραστηριότητες που εκτελούνται και από άλλους φορείς. Η σημαντική συμβολή του PERS στη λιμενική βιομηχανία συνίσταται στο ότι εισαγάγει τους λιμένες σε μια διαδικασία διοίκησης που ακολουθεί τη φιλοσοφία της διοίκησης ποιότητας. Η εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης αποτελεί αναγκαιότητα για τους λιμένες. Ωστόσο η ύπαρξη μεγάλου αριθμού παραγωγών με διαφορετικά χαρακτηριστικά στο χώρο των λιμένων καθιστά δύσκολη την άμεση εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης. Αυτός άλλωστε είναι και ο λόγος για τον οποίο το σύστημα PERS αποτελεί ένα σημαντικό βήμα προς την μελλοντική υιοθέτηση περισσότερο ολοκληρωμένων συστημάτων.

3.6.2 Η Κοινοτική Οδηγία για τη διασφάλιση ποιότητας σε τερματικούς σταθμούς χύδην φορτίων

Στις 4 Δεκεμβρίου του 2001 θεσπίστηκε η Κοινοτική Οδηγία 2001/96²³⁹ σχετικά με τον καθορισμό εναρμονισμένων απαιτήσεων και διαδικασιών για την ασφαλή φόρτωση και εκφόρτωση των φορτηγών πλοίων μεταφοράς φορτίου χύδην.

Η Οδηγία αποσκοπεί στην αύξηση του επιπέδου ασφάλειας των πλοίων μεταφοράς φορτίου χύδην που προσεγγίζουν σε τερματικούς σταθμούς κρατών μελών της ΕΕ για φόρτωση και εκφόρτωση. Οι αιτίες που οδήγησαν στην θέσπιση της συγκεκριμένης Οδηγίας θα πρέπει να αναζητηθούν στο μεγάλο αριθμό θαλάσσιων ατυχημάτων σε φορτηγά πλοία μεταφοράς φορτίου χύδην, τα οποία οφείλονται κατά κύριο λόγο σε σημαντικά προβλήματα στις διαδικασίες φορτοεκφόρτωσης.

Η Κοινοτική Οδηγία προσπαθεί να αντιμετωπίσει τις όποιες αστοχίες με την καθιέρωση:

- (α) εναρμονισμένων απαιτήσεων καταλληλότητας για τα πλοία και τους τερματικούς σταθμούς και
- (β) εναρμονισμένων διαδικασιών για τη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των πλοίων και των τερματικών σταθμών.

Σε μεγάλο βαθμό οι προτεινόμενες διαδικασίες στηρίζονται στον κώδικα πρακτικής για την ασφαλή φόρτωση και εκφόρτωση των φορτηγών πλοίων μεταφοράς φορτίου χύδην (κώδικας BLU) που θεσπίστηκε από τον Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό καθώς και σε ορισμένες διατάξεις της Διεθνούς Συμβάσεως SOLAS του 1974.

Το περιεχόμενο της Οδηγίας καθορίζει λεπτομερώς διαδικασίες και προδιαγραφές που απαιτούνται για την ασφαλή φόρτωση και εκφόρτωση των πλοίων. Συγκεκριμένα καθορίζονται:

- (α) οι απαιτήσεις επιχειρησιακής καταλληλότητας των φορτηγών πλοίων μεταφοράς χύδην φορτίων,
- (β) οι απαιτήσεις καταλληλότητας των τερματικών σταθμών,

²³⁹ EK 2001/96 Directive

- (γ) οι ευθύνες των πλοιάρχων και των εκπροσώπων των τερματικών σταθμών,
- (δ) οι διαδικασίες που απαιτούνται για τη συνεργασία μεταξύ φορητών πλοίων μεταφοράς φορτίου χύδην και των τερματικών σταθμών,
- (ε) ο ρόλος των αρμόδιων αρχών (των λιμενικών αρχών στην περίπτωση της Ελλάδας) και
- (στ) οι ενέργειες που απαιτούνται σε περίπτωση που προκληθούν ζημιές κατά τη φόρτωση ή εκφόρτωση.

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι διαδικασίες συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ σταθμού και πλοίου καθώς και οι εργασίες φόρτωσης και εκφόρτωσης από τον τερματικό σταθμό σχεδιάζονται και εκτελούνται σύμφωνα με ένα εναρμονισμένο πλαίσιο που είναι διεθνώς αναγνωρισμένο και είναι δυνατό να ελεγχθεί, η Οδηγία προβλέπει την ανάπτυξη, εφαρμογή και λειτουργία ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας από τους τερματικούς σταθμούς. Το σύστημα αυτό θα πρέπει να είναι πιστοποιημένο σύμφωνα με το πρότυπο της σειράς ISO 9001:2000 ή με ισοδύναμο πρότυπο που θα πληρεί όλες τις πτυχές της σειράς ISO.

Δύο σημαντικά στοιχεία που σχετίζονται με την Οδηγία και αναφέρονται στη διοίκηση ποιότητας στους λιμένες είναι τα εξής:

- (α) το πρόβλημα ασφάλειας που οδήγησε στην θέσπιση της συγκεκριμένης Οδηγίας αναγνωρίστηκε ως πρόβλημα ποιότητας και γι' αυτό το λόγο προτάθηκε η υιοθέτηση συστήματος διασφάλισης ποιότητας από τους τερματικούς σταθμούς,
- (β) οι διαδικασίες που προβλέπονται και οι προδιαγραφές που απαιτούνται για την ενίσχυση της ασφάλειας των πλοίων απαιτούν τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων με τη φορτοεκφόρτωση των πλοίων φορέων, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων που εκμεταλλεύονται τους τερματικούς σταθμούς, τις πλοιοκτήτριες εταιρείες ή τους μεταφορείς, τις λιμενικές αρχές.

Στην πράξη ο αριθμός αυτών των φορέων είναι δυνατό να αποδειχθεί μεγαλύτερος. Ωστόσο, η εφαρμογή του προτύπου διασφάλισης ποιότητας αφορά μόνο στον τερματικό σταθμό και μόνο για τις διαδικασίες φορτοεκφόρτωσης. Η εφαρμογή δηλ. του προτύπου δεν είναι δυνατό να συμπεριλαμβάνει όλους τους εμπλεκόμενους

φορείς εφόσον τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO εφαρμόζονται σε μία επιχείρηση/ φορέα και όχι σε ομάδα επιχειρήσεων. Τέλος, η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος ποιότητας που θα περιελάμβανε όλους τους εμπλεκόμενους εκτιμάται ως εξαιρετικά πολύπλοκη.

3.6.3 Η εφαρμογή του Κώδικα ISPS

Οι αυξημένες ανάγκες για την ασφαλή (secure) λειτουργία των λιμένων απαίτησαν τη λήψη επιπρόσθετων μέτρων για τη βελτίωση του επιπέδου ασφάλειας τους. Προς αυτή την κατεύθυνση, τον Δεκέμβριο του 2002, ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός προχώρησε στην τροποποίηση της Διεθνούς Σύμβασης για την Ασφάλεια της θάλασσας (SOLAS – Safety of Life at Sea) κυρίως με την προσθήκη ενός ειδικού κεφαλαίου με τίτλο «ειδικά μέτρα για την ενίσχυση της ασφάλειας στη θάλασσα», καθώς και του κώδικα για την ασφάλεια των πλοίων και των λιμενικών εγκαταστάσεων (ISPS – International Ship and Port Facility Security).²⁴⁰

Ο Κώδικας ISPS αφορά κυρίως σε κανόνες προϋποθέσεις που ρυθμίζουν τη λειτουργία πλοίων, κινητών πλωτών μονάδων (μονάδες γεωτρήσεων) και λιμενικών εγκαταστάσεων που εξυπηρετούν διεθνείς πλόες. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο μέρος των διατάξεων που Κώδικα αφορά στη λειτουργία των λιμένων και ιδιαίτερα στη σύνδεση πλοίου – λιμένα.

Η πρώτη ενότητα του κώδικα ISPS και οι σχετικές με την ασφάλεια τροποποιημένες διατάξεις της σύμβασης SOLAS έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα, ενώ το δεύτερο μέρος του Κώδικα περιέχει συστάσεις για εφαρμογή προς τα συμβαλλόμενα κράτη. Σημειώνεται ότι το δεύτερο μέρος εφαρμόζεται υποχρεωτικά στις ΗΠΑ ενώ υπάρχουν ενδείξεις ότι θα γίνει υποχρεωτική η εφαρμογή του και στην ΕΕ. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ο κώδικας ISPS λειτουργεί στη λογική του προτύπου διασφάλισης ποιότητας, περιλαμβάνοντας διατάξεις που αφορούν μεταξύ άλλων σε πρακτικές και διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθούνται για την δημιουργία συνθηκών ασφάλειας (security). Συγκεκριμένα, η αξιολόγηση του επιπέδου ασφάλειας ενός λιμένα, η ανάπτυξη σχεδίου ασφάλειας, η εφαρμογή και διατήρηση του σχεδίου με την τήρηση συγκεκριμένων διαδικασιών και τον ορισμό υπευθύνων, η αξιολόγηση της εφαρμογής του σχεδίου και η πιστοποίηση του λιμένα αποτελεί μία ενδεικτική διαδικασία που ακολουθείται για τη

²⁴⁰ ΠΡΩΤΟΝΟΤΑΡΙΟΣ, op.cit.,5

συμμόρφωση με τις διατάξεις του Κώδικα. Πέρα από την ενίσχυση του επιπέδου ασφάλειας των λιμένων, η σημαντική συμβολή της εφαρμογής του Κώδικα συνίσταται στην εισαγωγή της φιλοσοφίας της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων. Αυτό σημαίνει ότι η εφαρμογή του Κώδικα δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας στο μέλλον.

Σημειώνεται ότι σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης με τον Κανονισμό ΕΚ/725/04 προβλέπεται η επέκταση της εφαρμογής του Κώδικα ISPS σε επιβατηγούς λιμένες και πλοία που εκτελούν εσωτερικούς πλόες. Μία ακόμη πρωτοβουλία προς την κατεύθυνση της ασφάλειας αποτελεί η συμφωνία μεταξύ των ΗΠΑ και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αναφορικά με την πρωτοβουλία για την Ασφάλεια των Εμπορευματοκιβωτίων (Container Security Initiative – CSI).

3.7 Συμπεράσματα – Η εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους σύγχρονους λιμένες

Το ζητούμενο της παρούσας έρευνας είναι η καταγραφή των δυσκολιών που εμφανίζονται και των δυνατοτήτων που παρουσιάζονται για την εφαρμογή της φιλοσοφίας και της πρακτικής της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες. Η καταγραφή της διεθνούς εμπειρίας που πραγματοποιήθηκε μέσω: (α) βιβλιογραφικής επισκόπησης, (β) έρευνας στο διαδίκτυο και (γ) εμπειρικής έρευνας οδήγησε σε σειρά συμπερασμάτων τα οποία συμβάλλουν στην απάντηση των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων. Από την έρευνα που προηγήθηκε προκύπτουν τέσσερα βασικά συμπεράσματα καθώς και επιμέρους διαπιστώσεις οι οποίες κρίνονται ως εξαιρετικά σημαντικές για την απάντηση των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων.

Συγκεκριμένα:

1. Η εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες που εξετάστηκαν ως χαρακτηριστικές περιπτώσεις, και η οποία επετεύχθη μέσα από ολοκληρωμένες στρατηγικές διοίκησης ποιότητας, επέφερε συγκεκριμένα οφέλη στους λιμένες σε σχέση με τους στόχους ποιότητας που επεδίωκαν (././ ασφάλεια, χρονική συνέπεια, περιβαλλοντική προστασία). Ακόμα όμως και από τα αποτελέσματα της ανάλυσης της εμπειρικής έρευνας διαπιστώνεται ότι και η εφαρμογή μεμονωμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας έχει

επιδράσει θετικά τόσο στην ποιότητα των παρεχόμενων λιμενικών υπηρεσιών όσο και στις εσωτερικές διαδικασίες των λιμενικών οργανισμών.

2. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν βρίσκει ευρεία εφαρμογή στο χώρο των λιμένων. Οι εφαρμογές που ήδη αναφέρθηκαν (12% των λιμένων στην έρευνα του port research network, 10% στην εμπειρική έρευνα) χρησιμοποιούνται κυρίως από μεμονωμένους φορείς ως μηχανισμός αυτοαξιολόγησης της λειτουργίας τους.
3. Η ανάγκη για την ασφαλή λειτουργία των λιμένων έχει οδηγήσει ορισμένες λιμενικές αρχές στην υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης ποιότητας που στοχεύουν σε διαφορετικές πτυχές της ασφάλειας (ISO 14001, PERS, EMAS, OHSAS, ISPS). Κατά αυτό τον τρόπο, η ασφάλεια είναι δυνατό να αποτελέσει οδηγό για την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας.
4. Η επίτευξη ευρύτερων στόχων ποιότητας απαιτεί την εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας, στην εφαρμογή των οποίων θα συμμετέχει το σύνολο των παραγωγών του λιμενικού προϊόντος, των συμπληρωματικών υπηρεσιών καθώς και σημαντικών υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται στο λιμενικό πλέγμα. Η αντίστοιχη εμπειρία που καταγράφεται από το χώρο των logistics, των αεροδρομίων αλλά και από τις χαρακτηριστικές περιπτώσεις λιμένων που παρουσιάστηκαν καταδεικνύουν την ανάγκη συμμετοχής του συνόλου των παραγωγών στην επιδίωξη κοινών στόχων ποιότητας μέσα από ένα ενιαίο πλαίσιο δράσης.

Οι σημαντικές διαπιστώσεις που προκύπτουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας και από τη μελέτη των χαρακτηριστικών περιπτώσεων που προηγήθηκαν αναφέρονται στις επόμενες παραγράφους:

- Οι λιμενικές αρχές σε αρκετές περιπτώσεις έχουν προχωρήσει στην ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης ποιότητας εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης που στοχεύουν στις ιδιαίτερες ανάγκες του λιμένα. Η εφαρμογή των προτύπων εξωτερικής ανάπτυξης – εξωτερικής επιθεώρησης, δεν αποτελεί πάντοτε λύση για όλους τους λιμένες και για όλες τις μονάδες που δραστηριοποιούνται σε αυτούς.

- Η απουσία ειδικών προτύπων ποιότητας για τους λιμένες (με εξαίρεση το PERS) αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στη λιμενική βιομηχανία.
- Η αποτελεσματική λειτουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης ποιότητας απαιτεί τη συμμετοχή των παραγωγών του λιμενικού προϊόντος, των συμπληρωματικών υπηρεσιών και άλλων σημαντικών υπηρεσιών του λιμενικού πλέγματος στη λειτουργία του. Η ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης ποιότητας για την επίτευξη γενικότερων στόχων ποιότητας από έναν μόνο φορέα στο λιμένα, παρουσιάζει αδυναμίες.
- Η ενεργοποίηση των λιμενικών αρχών ως οδηγών (leaders κατά την ορολογία του κλάδου των logistics) για την ανάπτυξη τέτοιων συστημάτων κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντική.
- Η υιοθέτηση μεμονωμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας από φορείς που δραστηριοποιούνται στους λιμένες διευκολύνει την ανάπτυξη ολοκληρωμένων συστημάτων.
- Τα ολοκληρωμένα συστήματα μπορούν να αναπτύσσονται σε εθελοντική ή υποχρεωτική βάση και να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη εσωτερικών μηχανισμών πιστοποίησης.
- Η εισαγωγή των ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας μπορεί να επιχειρηθεί σε διάφορες φάσεις, εισάγοντας σταδιακά την κουλτούρα της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων. Οι φάσεις αυτές μπορεί να αφορούν είτε στην σταδιακή επέκταση ενός ολοκληρωμένου συστήματος που εφαρμόζεται στο σύνολο των φορέων που παράγουν το λιμενικό προϊόν και τις συμπληρωματικές υπηρεσίες είτε στη σταδιακή ενσωμάτωση διαφορετικών δραστηριοτήτων στο σύστημα.

Τα βασικά συμπεράσματα του τρίτου κεφαλαίου και τα αποτελέσματα της ανάλυσης του πρώτου και του δεύτερου κεφαλαίου, χρησιμοποιούνται προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα βασικά ερευνητικά ερωτήματα στο τέταρτο και στο πέμπτο κεφάλαιο της διατριβής.

Κεφάλαιο 4 Ερμηνεία και ανάλυση της περιορισμένης εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται οι αιτίες για την περιορισμένη εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες και με αυτόν τον τρόπο δίνεται απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα. Τα συμπεράσματα που αναλύονται στο τέταρτο κεφάλαιο προέρχονται από την πρωτογενή έρευνα και τη δευτερογενή που πραγματοποιήθηκε κυρίως στο τρίτο κεφάλαιο. Η έρευνα που προηγήθηκε έδωσε τη δυνατότητα διατύπωσης των συμπερασμάτων που ακολουθούν τα οποία θα επιβεβαιωθούν, τροποποιηθούν ή ενισχυθούν στο έκτο κεφάλαιο που περιλαμβάνει τη μελέτη περίπτωσης στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά. Συνοπτικά σε τέσσερις παραγράφους καταγράφονται οι αιτίες για την περιορισμένη εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας οι οποίες σχετίζονται:

- (α) με τις δυσκολίες που δημιουργεί η ύπαρξη διαφορετικών παραγωγών του λιμενικού προϊόντος και του συμπληρωματικού λιμενικού προϊόντος με διαφορετικά χαρακτηριστικά στην εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας.
- (β) με την ουσιαστική απουσία ειδικών προτύπων ποιότητας στους λιμένες
- (γ) με την ανάγκη εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στο σύνολο των παραγωγών του λιμενικού προϊόντος και του συμπληρωματικού λιμενικού προϊόντος και στις δυσκολίες που παρουσιάζει μία τέτοια εφαρμογή και
- (δ) με τις δυσκολίες εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους λιμένες.

4.1 Η ύπαρξη διαφορετικών φορέων παραγωγής του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών ως αρνητικός παράγοντας για την υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης ποιότητας

Η βιβλιογραφία που αναφέρεται στην υιοθέτηση της διοίκησης ποιότητας σε λιμένες συνήθως επικεντρώνεται στην εφαρμογή συγκεκριμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας σε επίπεδο επιχείρησης, δηλαδή σε μία επιχείρηση.²⁴¹ Κατά συνέπεια, η υιοθέτηση της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες θα πρέπει να αφορά στην υιοθέτηση διαφορετικών συστημάτων ποιότητας από τη λιμενική αρχή, τις παραγωγικές μονάδες του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών.

²⁴¹ Magd, Kadasah, op.cit., 313-322

Lipovatz D, Stenos F, Vaka A. Implementation of ISO 9000 quality systems in Greek enterprises. International Journal of Quality & Reliability Management, 1998; 16:534-551

Η δυνατότητα υιοθέτησης ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας που θα κάλυπτε τις ανάγκες ενός λιμένα θα αποτελούσε μία εξαιρετική λύση, αφού θα εξασφάλιζε την ποιότητα του λιμενικού προϊόντος μέσα από ενιαίες διαδικασίες και κανόνες για την παραγωγή τόσο του λιμενικού προϊόντος όσο και των συμπληρωματικών υπηρεσιών. Ωστόσο, μέχρι σήμερα η εφαρμογή ενιαίων/ ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες για το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών, παρατηρείται σε μικρό αριθμό λιμένων μικρού μεγέθους που λειτουργούν ως ενιαίες επιχειρήσεις. Η μη εφαρμογή ενιαίων συστημάτων διοίκησης ποιότητας οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι τα πρότυπα ποιότητας που αποτελούν και την πλέον διαδεδομένη μορφή συστημάτων διοίκησης ποιότητας, εφαρμόζονται σε επίπεδο μονάδας ενώ η παραγωγή του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών πραγματοποιείται από περισσότερες παραγωγικές μονάδες. Κατά συνέπεια δεν είναι δυνατή η εφαρμογή ενός μοναδικού προτύπου σε διαφορετικές παραγωγικές μονάδες. Με δεδομένη την πραγματικότητα ότι οι λιμενικές υπηρεσίες παράγονται από μονάδες που συνδέονται μεταξύ τους με μια σχέση αλληλεπίδρασης, θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι η εφαρμογή ενός προτύπου από κάθε μονάδα (././ ISO 9001), για κάθε μία από τις μονάδες που λειτουργούν σε ένα λιμένα θα είχε ως αποτέλεσμα την παραγωγή υπηρεσιών ποιότητας. Όμως μία τέτοια προσέγγιση δεν ανταποκρίνεται στις πραγματικές δυνατότητες και ανάγκες των λιμένων σε σχέση με τις απαιτήσεις και τα οφέλη των διαφορετικών συστημάτων διοίκησης ποιότητας και των προσεγγίσεων ποιότητας, όπως αναδείχθηκε από την ανάλυση που προηγήθηκε. Δηλαδή, οι διαφορετικές μονάδες που δραστηριοποιούνται σε ένα λιμένα και παράγουν το λιμενικό προϊόν και τις συμπληρωματικές υπηρεσίες έχουν διαφορετικές απαιτήσεις από τα συστήματα διοίκησης ποιότητας και τις προσεγγίσεις ελέγχου ποιότητας και διαφέρουν ως προς τη δυνατότητα τους στην εφαρμογή των συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Κατά συνέπεια, η εφαρμογή ενός συγκεκριμένου προτύπου για κάθε μία από τις παραγωγικές μονάδες που δραστηριοποιούνται σε ένα λιμένα (././ ISO 9001) δεν είναι δυνατό να ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις όλων αυτών των μονάδων.

Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος για τον οποίο στους λιμένες της Nantes – Saint Nazaire και του Μόντρεαλ αναπτύχθηκαν συστήματα εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης, ώστε με ευέλικτο τρόπο να αντιμετωπιστούν οι ιδιαιτερότητες του λιμένα και των φορέων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Ειδικότερα στο λιμένα της Nantes – Saint Nazaire, το σύστημα διοίκησης ποιότητας

εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης αναπτύσσεται με διαφορετικό τρόπο στο σταθμό αγροτικών προϊόντων σε σχέση με το σταθμό πετρελαιοειδών αντανακλώντας την ανάγκη για την ύπαρξη διαφορετικών συστημάτων που θα ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες ανάγκες. Πέρα από τους λόγους που σχετίζονται με την εσωτερική λειτουργία των λιμένων διάφοροι εξωτερικοί παράγοντες όπως είναι οι απαιτήσεις των χρηστών ή η ύπαρξη σχετικής νομικής υποχρέωσης μπορεί να επιβάλλουν στους λιμένες την εφαρμογή συγκεκριμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας ή να τους αποτρέψουν από την εφαρμογή τους όπως άλλωστε συμβαίνει στην περίπτωση των λιμένων του Barry και του Cardiff.

Επίσης χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του λιμένα της Huelva, που για λόγους που σχετίζονται με τις ιδιαίτερες ανάγκες του λιμένα έχουν χρησιμοποιηθεί μηχανισμοί των προτύπων ποιότητας όπως του ISO 9001, του ISO 14001 και του OHSAS 18001 οι οποίοι αξιοποιούνται μέσα από διαδικασίες εσωτερικής επιθεώρησης.

Θα πρέπει ακόμη να σημειωθεί ότι η ικανότητα των παραγωγικών μονάδων στους λιμένες δεν είναι στατική αλλά είναι δυνατό να μεταβάλλεται μέσα από μία διαδικασία ωρίμανσης των επιμέρους λειτουργιών του λιμένα. Στο λιμένα της Χάβρης αναγνωρίζεται αυτή η πραγματικότητα γι' αυτό εφαρμόστηκε μία διαδικασία σταδιακής εισαγωγής συστημάτων διοίκησης ποιότητας σε πλευρές της λιμενικής λειτουργίας ανάλογα με τις δυνατότητες τους και τις ανάγκες τους (/. πρώτα στο σταθμό σιτηρών, σε επόμενη φάση στο σταθμό πολλαπλών χύδην φορτίων κλπ).

Η ανάλυση της σχέσης Γενεών Λιμένων – Κόσμων Παραγωγής – συστημάτων διοίκησης ποιότητας / προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας που πραγματοποιήθηκε είναι ενδεικτική και δεν έχει σκοπό να υποδείξει συγκεκριμένες μεθόδους επίτευξης του στόχου της ποιότητας σε συγκεκριμένους λιμένες. Ο στόχος της προαναφερόμενης ανάλυσης είναι να αναδείξει το γεγονός ότι η διοίκηση ποιότητας δεν μπορεί να εφαρμοστεί στους λιμένες μέσα από την εφαρμογή ενός μοναδικού / ολιστικού συστήματος διοίκησης ποιότητας το οποίο θα αφορά στους παραγωγούς του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών. Ωστόσο, ένα τέτοιο σύστημα αντικειμενικά δεν θα λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες των παραγωγών που δραστηριοποιούνται στους λιμένες. Αντίθετα, σε άλλους κλάδους της βιομηχανίας και των υπηρεσιών η εφαρμογή ενός προτύπου μπορεί να καλύπτει τις βασικές ανάγκες της επιχείρησης για την παραγωγή ποιοτικών υπηρεσιών.

Το λιμενικό προϊόν και οι συμπληρωματικές υπηρεσίες παράγονται από διαφορετικές μονάδες με διαφορετικές ανάγκες ως προς την ποιότητα του παραγόμενων υπηρεσιών και διαφορετικά οργανωτικά χαρακτηριστικά όσον αφορά στη δυνατότητα τους να υιοθετήσουν συστήματα διοίκησης ποιότητας. Αυτά τα χαρακτηριστικά των λιμένων καθιστούν εξαιρετικά σύνθετη την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας, στοιχείο που αποτελεί μία από τις κύριες αιτίες για την περιορισμένη υιοθέτηση ολοκληρωμένων προσεγγίσεων διοίκησης ποιότητας.

4.2 Η ανάγκη εφαρμογής ειδικών προτύπων ποιότητας στους λιμένες

Στο σχετικό με τη διοίκηση ποιότητας κεφάλαιο, στο σκέλος των προτύπων ποιότητας, υπήρξε αναφορά στη διάκριση μεταξύ γενικών και ειδικών προτύπων ποιότητας. Ως γενικά πρότυπα ορίστηκαν εκείνα που έχουν γενική εφαρμογή σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από τις δραστηριότητες τις οποίες ασκούν ενώ ως ειδικά αναφέρονται εκείνα τα οποία απευθύνονται σε συγκεκριμένους κλάδους ή αφορούν σε συγκεκριμένες δραστηριότητες. Αναφέρθηκε επίσης ότι ο όρος πρότυπο ποιότητας παραπέμπει στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας εξωτερικής ανάπτυξης / εξωτερικής επιθεώρησης, δηλ. σε εκείνες τις προδιαγραφές ή τους κανόνες που αφορούν στην παραγωγή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας και οι οποίες αναπτύχθηκαν από έναν τρίτο ως προς την επιχείρηση φορέα ενώ η ορθή εφαρμογή τους αξιολογείται επίσης από ανεξάρτητο φορέα.

Η εφαρμογή γενικών προτύπων ποιότητας εμφανίζει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα που συνηγορούν στη διαδεδομένη εφαρμογή τους. Τα πλεονεκτήματα αυτά αφορούν μεταξύ άλλων στην αξιοπιστία των γενικών προτύπων (././ το ISO 9001 έχει εφαρμοστεί με επιτυχία για μεγάλο διάστημα σε αρκετούς κλάδους με ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα), στο χαμηλό κόστος σχεδιασμού τους (το πρότυπο σχεδιάζεται από το φορέα διαπίστευσης) και στις σημαντικές δυνατότητες προβολής που παρέχει στην επιχείρηση και στο προϊόν της.

Ωστόσο, η εφαρμογή γενικών προτύπων συνεπάγεται επιπλέον κόστη για τις επιχειρήσεις, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις υπερβαίνουν τις ωφέλειες από την εφαρμογή του προτύπου και οδηγούν στην απόφαση της μη υιοθέτησης του. Τα κόστη αυτά δεν σχετίζονται με τα γενικά κόστη που συνεπάγεται η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας, και τα οποία αφορούν στα εσωτερικά κόστη, στα έξοδα για την παροχή υπηρεσιών συμβούλου από τρίτους και στα έξοδα

πιστοποίησης. Τα κόστη που αφορούν στην υιοθέτηση ενός γενικού προτύπου σχετίζονται:

(α) με την πραγματοποίηση ενεργειών και διαδικασιών που προβλέπουν τα γενικά πρότυπα και οι οποίες δεν εμφανίζουν χρησιμότητα σε συγκεκριμένους κλάδους ή σε ορισμένες παραγωγικές δραστηριότητες, ωστόσο επιβαρύνουν την επιχείρηση με το κόστος που συνεπάγεται η εφαρμογή τους.

(β) με την αδυναμία των επιχειρήσεων να επιτύχουν τον στόχο της ποιότητας γενικά ή σε ορισμένους τομείς της δραστηριότητας ή σε χαρακτηριστικά του προϊόντος, με αποτέλεσμα το κόστος που καταβάλλεται να μην συνεπάγεται τα επιθυμητά αποτελέσματα σε όρους ποιότητας. Οι Lopez και Poole στην εργασία τους για την ποιότητα στο λιμένα της Βαλένθια, αναφέρονται στα προβλήματα που εμφανίζει η εφαρμογή ενός γενικού προτύπου όπως είναι το ISO 9001 και τα οποία αφορούν μεταξύ άλλων στην έλλειψη στόχευσης στα ειδικά προβλήματα και στις ανάγκες που εμφανίζουν οι λιμένες.²⁴²

Για την επίλυση παρόμοιων προβλημάτων πολλές επιχειρήσεις προχώρησαν στην ανάπτυξη των δικών τους συστημάτων, τα οποία ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες τους και στις δυνατότητες τους. Η ανάπτυξη στοχευμένων συστημάτων εσωτερικής ανάπτυξης μπορεί να δώσει απάντηση σε συγκεκριμένες ανάγκες που δεν καλύπτονται από την εφαρμογή των γενικών προτύπων, ωστόσο η εφαρμογή τους εμπεριέχει αδυναμίες που σχετίζονται κυρίως με το υψηλό κόστος σχεδιασμού και ανάπτυξης των συστημάτων και την αδυναμία χρησιμοποίησής τους ως εργαλείων προβολής για την επιχείρηση και τα προϊόντα της.

Παραδείγματα ανάπτυξης συστημάτων ποιότητας εσωτερικής ανάπτυξης / εσωτερικής επιθεώρησης καταγράφηκαν στους λιμένες της Nantais – Saint Nazaire και του Μόντρεαλ στο τρίτο κεφάλαιο. Οι υπεύθυνοι του λιμένα όχι μόνο δεν προχώρησαν στην υιοθέτηση ενός γενικού προτύπου αλλά αποφάσισαν να εντάξουν στον σχεδιασμό του συστήματος ποιότητας που ανέπτυξαν, ορισμένες μόνο δραστηριότητες και λειτουργίες του λιμένα. Σε αυτή την απόφαση οδηγήθηκαν καθώς έκριναν ότι η επέκταση του συστήματος σε ορισμένες δραστηριότητες είτε δεν θα είχε ιδιαίτερες θετικές επιπτώσεις είτε θα δημιουργούσε προβλήματα σε ορισμένες λειτουργίες. Η υλοποίηση ενός φιλόδοξου σχεδίου για την ανάπτυξη συστήματος ποιότητας που θα περιελάμβανε το σύνολο των λειτουργιών του λιμένα,

²⁴² Lopez, Poole, op.cit., 33 – 44

είναι δυνατό να δημιουργούσε προβλήματα ακόμα και σε εκείνες τις δραστηριότητες που εμφάνιζαν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός συστήματος ποιότητας.

Για την αντιμετώπιση των ιδιαίτερων αναγκών συγκεκριμένων κλάδων ή και επιχειρησιακών δραστηριοτήτων αναπτύχθηκαν τα ειδικά πρότυπα ποιότητας, τα οποία είναι περισσότερο στοχευμένα σε συγκεκριμένες δραστηριότητες χωρίς να εμφανίζουν τα προβλήματα που συνεπάγεται η επιλογή της εσωτερικής ανάπτυξης συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Η ανάπτυξη ειδικών προτύπων απαντά σε συγκεκριμένες ανάγκες των χρηστών των προτύπων, των καταναλωτών ή άλλων φορέων (/./ κράτος, ελεγκτικοί μηχανισμοί κλπ) και προκύπτει μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες (υποβολή αιτήματος, έλεγχος σκοπιμότητας, δημιουργία τεχνικής επιτροπής κλπ).

Στην περίπτωση των λιμένων δεν έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα ειδικά πρότυπα ποιότητας για δραστηριότητες που ασκούνται στο χώρο των λιμένων. Επισημαίνεται ακόμη ότι η απουσία διαδικασιών εξωτερικών ελέγχων της απόδοσης των λιμένων από τρίτους φορείς δεν διευκολύνει την ανάπτυξη ειδικών προτύπων. Επισημαίνεται ακόμη ότι τα γενικά πρότυπα ποιότητας δεν αντιμετωπίζουν με ενιαίο τρόπο το ζήτημα της επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών κρίκων της μεταφορικής αλυσίδας. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι τόσο ο κώδικας ISPS όσο και το σύστημα PERS λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό ως ειδικά πρότυπα ποιότητας αν και δεν χαρακτηρίζονται από τους σχεδιαστές τους ως τέτοια. Ειδικά το σύστημα PERS, σχεδιάστηκε προκειμένου να διευκολυνθούν οι λιμένες στην υιοθέτηση ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης που θα επικεντρώνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες των λιμένων. Οι σχεδιαστές του PERS υποστηρίζουν ότι η υιοθέτηση του, θα εισαγάγει στη λιμενική λειτουργία στοιχεία τα οποία στην πορεία θα την διευκολύνουν στην υιοθέτηση γενικών προτύπων ποιότητας όπως είναι το ISO 14000 και το EMAS. Σήμερα, η εφαρμογή αυτών των συστημάτων συναντά δυσκολίες ενώ χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η εφαρμογή του EMAS στο λιμένα του Λιβόρνο, προκειμένου να είναι αποτελεσματική, πραγματοποιείται μέσα από μία διαδικασία που απαιτεί την ενεργή συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων με τη λιμενική λειτουργία φορέων. Ωστόσο, όποια και αν είναι η εξέλιξη σχετικά με την υιοθέτηση του PERS, φαίνεται ότι η υιοθέτηση της διοίκησης ποιότητας για την επίτευξη περιβαλλοντικών στόχων περνάει μέσα από την εφαρμογή ενός συστήματος που απευθύνεται στους λιμένες.

Οι προηγούμενες αναφορές καθιστούν προφανές το γεγονός ότι στις αιτίες της μειωμένης εφαρμογής ολοκληρωμένων προσεγγίσεων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες, θα πρέπει να προστεθεί η έλλειψη ειδικών προτύπων ποιότητας που θα στοχεύουν στις ιδιαίτερες απαιτήσεις του λιμενικού κλάδου.

4.3 Ποιότητα στην αλυσίδα παραγωγής των λιμενικών υπηρεσιών

Η σημασία της ποιότητας και για τις διαδικασίες logistics καθώς και οι ιδιαιτερότητες που εμφανίζει σε σχέση με την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας αναπτύχθηκαν στο τρίτο κεφάλαιο. Η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών μέσα από μεθόδους και διαδικασίες που θα επιδιώκουν με ένα ολοκληρωμένο τρόπο το στόχο της ποιότητας, αποτελεί κοινό τόπο για την επιδίωξη της ποιότητας σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ωστόσο, από τις αναφορές που προηγήθηκαν προκύπτει ότι η λειτουργία των logistics με την παραγωγή μιας σειράς υπηρεσιών μέσα από μια αλυσίδα διαδικασιών, καθιστά αναγκαία την εκτίμηση ορισμένων επιπρόσθετων παραγόντων κατά την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας σε σχέση με τις συμβατικές παραγωγικές δραστηριότητες.

Οι ιδιαιτερότητες αυτές αφορούν κυρίως στην ανάγκη για στενή συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών κρίκων της αλυσίδας logistics και γενικότερα της παραγωγικής αλυσίδας στους λιμένες και την ολοκλήρωση διαδικασιών όπου αυτό είναι δυνατό έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η βελτίωση της ποιότητας.²⁴³ Οι αναφορές αυτές αναδεικνύουν τις σχέσεις εξάρτησης των διαφορετικών κρίκων της αλυσίδας logistics όσον αφορά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ανάγκη ανάπτυξης στρατηγικών που θα λαμβάνουν υπόψη αυτό τον ιδιαίτερο τρόπο λειτουργίας.²⁴⁴

Στο πρώτο κεφάλαιο υπήρξε εκτεταμένη αναφορά στη λειτουργία των σύγχρονων λιμένων ως ολοκληρωμένων κέντρων παροχής υπηρεσιών logistics. Ακόμα όμως και στους λιμένες δευτέρας ή και πρώτης γενιάς, η παραγωγή του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών γίνεται από διαφορετικές παραγωγικές μονάδες. Αυτό σημαίνει ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών δεν αποτελεί υπόθεση μίας μόνον επιχείρησης αλλά απαιτεί τη συνεργασία του συνόλου των

²⁴³ Kearney, "Achieving Customer Satisfaction", op.cit., 47 – 50
The Global Logistics Research Team at Michigan State University, op.cit.
Beamon, Ware, op.cit., 704-715

²⁴⁴ Fung P, Wong A. Case study: managing for total quality of logistics services in the supply chain. Logistics Information Management 1998; 11:324-329

φορέων που εμπλέκονται με τη λιμενική παραγωγή. Αντίστοιχες ιδιαιτερότητες παρουσιάζει η επιδίωξη της ποιότητας από τις ναυτιλιακές εταιρείες γιατί «η παροχή της υπηρεσίας είναι αποτέλεσμα πολλών παραγωγικών σταδίων (λιμένος, πλοίου, πράκτορα, πλοηγού, πιλότου, ρυμουλκού, προμηθευτών) και πολλών σταδίων προστιθέμενης αξίας».²⁴⁵

Σε αυτό το πλαίσιο λειτουργίας το πρόβλημα της παροχής υπηρεσιών που θα πληρούν ορισμένες προδιαγραφές ποιότητας είναι στην ουσία πρόβλημα που αφορά στον τρόπο λειτουργίας των παραγωγών του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών και πιθανότατα πρόβλημα συντονισμού της λειτουργίας τους στα πλαίσια της λιμενικής παραγωγής.²⁴⁶ Ο χρήστης λαμβάνει ένα συνολικό πακέτο υπηρεσιών, η ποιότητα του οποίου επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα του λιμένα. Εάν για παράδειγμα σημειώνονται καθυστερήσεις στη διαδικασία εκφόρτωσης των πλοίων αυτό έχει ως αποτέλεσμα να καθυστερούν οι διαδικασίες μεταφοράς στην αποθήκη, χειρισμού του φορτίου στην αποθήκη, μεταφοράς στην πλατφόρμα φόρτωσης και φόρτωσης στα χερσαία μέσα. Σε αυτή την περίπτωση ο τελικός χρήστης γνωρίζει ότι δεν παραλαμβάνει το φορτίο στον κατάλληλο χρόνο χωρίς να κατανοεί αλλά και χωρίς να ενδιαφέρεται για τις αιτίες αυτής της καθυστέρησης αφού αντιλαμβάνεται το λιμένα ως ένα ενιαίο οργανισμό.²⁴⁷ Ακόμα όμως και εάν υπάρχει αυτή η δυνατότητα, ο εντοπισμός της αιτίας της καθυστέρησης είναι αδιάφορος στο χρήστη ο οποίος επιθυμεί να γίνει αποδέκτης υπηρεσιών που θα πληρούν ορισμένες προδιαγραφές (././ να εξυπηρετηθεί σε δεδομένο χρόνο).

Στην περίπτωση κατά την οποία οι προδιαγραφές ποιότητας ορίζονται ως χρονική συνέπεια εντοπίζεται σοβαρό πρόβλημα παροχής υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας. Η αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος απαιτεί το συντονισμό των παραγωγών της μεταφορικής αλυσίδας με την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας ή προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας σε όλες τις παραγωγικές μονάδες, οι υπηρεσίες των οποίων συνθέτουν το συνολικό πακέτο των λιμενικών υπηρεσιών που λαμβάνουν οι χρήστες.

Η μη εφαρμογή συστημάτων ή προσεγγίσεων ποιότητας και κατά συνέπεια η μη τήρηση προδιαγραφών ποιότητας από ορισμένες παραγωγικές μονάδες που

²⁴⁵ Γουλιέλμος, Γκιζιάκης, op.cit.

²⁴⁶ Lopez, Poole, op.cit., 33 – 44

²⁴⁷ Pando, Araujo, Maqueda, op.cit.

συνθέτουν τη συνολική αλυσίδα παραγωγής, έχει ως αποτέλεσμα την προσφορά υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας για το σύνολο των υπηρεσιών που λαμβάνουν οι χρήστες. Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι ακόμα και στην περίπτωση που ορισμένοι κρίκοι της παραγωγικής αλυσίδας αποφασίσουν να εφαρμόσουν ένα σύστημα ποιότητας, αυτοί θα αντιμετωπίσουν προβλήματα ανταγωνιστικότητας αφού όχι μόνο δεν θα παράγουν ποιοτικές υπηρεσίες αλλά και θα καταβάλλουν το κόστος ανάπτυξης και συντήρησης του συστήματος ποιότητας. Αντίθετα οι ανταγωνιστές τους θα παρέχουν υπηρεσίες εφάμιλλης ποιότητας με μικρότερο λειτουργικό κόστος. Η ανάγκη επιδίωξης του στόχου της ποιότητας οδήγησε ορισμένους λιμένες στην εφαρμογή προσεγγίσεων διοίκησης ποιότητας που περιλαμβάνουν στο σχεδιασμό τους το σύνολο των παραγωγών που εμπλέκονται στη λιμενική λειτουργία. Σε ορισμένες περιπτώσεις όπως σε αυτές της Βαλένθια, της Βαρκελώνης και της Ταραγόνα η συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων είναι περισσότερο έντονη ενώ σε άλλες περιπτώσεις, όπως της Χάβρης και της Nantais – Saint Nazaire, αυτή η συμμετοχή περιλαμβάνει πιο ευέλικτες διαδικασίες.

Συμπερασματικά, αναφέρεται ότι η ποιότητα των λιμενικών υπηρεσιών εξαρτάται από την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι διαφορετικοί φορείς / επιχειρήσεις παραγωγής του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών. Η σημαντική επίδραση που έχουν αυτές οι διαφορετικές παραγωγικές μονάδες στην ποιότητα του λιμενικού προϊόντος αποτελεί βασική αιτία για την περιορισμένη εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες.

4.4 Οι δυσκολίες εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους λιμένες

Σε προηγούμενα κεφάλαια έχει γίνει αναφορά στις ιδιαιτερότητες της λιμενικής παραγωγής, η οποία πραγματοποιείται από παραγωγικές μονάδες του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών.

Το παραγωγικό αποτέλεσμα των μονάδων που συνθέτουν την παραγωγική αλυσίδα ενός λιμενικού πλέγματος στους σύγχρονους λιμένες τρίτης και τέταρτης γενιάς, δεν αποτελεί απλά και μόνο την πρώτη ύλη για την επόμενη παραγωγική μονάδα, κατά τρόπο που η κάθε επιχείρηση να διατηρεί αυτονομία στη λειτουργία της. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των λιμένων έγκειται στο γεγονός ότι, σε μεγάλο βαθμό οι εσωτερικές λειτουργίες των επιχειρήσεων που παράγουν το λιμενικό προϊόν και τις

συμπληρωματικές υπηρεσίες διαπερνούν τα όρια της επιχείρησης και επηρεάζουν αλλά και δέχονται επιρροές από τις άλλες επιχειρήσεις.

Χαρακτηριστικό του τρόπου οργάνωσης της παραγωγής των διαφορετικών μονάδων και των σχέσεων μεταξύ τους είναι το σχήμα 4.1.²⁴⁸ Το σχήμα στηρίζεται στη θέση ότι, η αύξηση του όγκου των φορτίων που διακινούνται από ένα λιμένα έχει ως αποτέλεσμα, οι διαφορετικές μονάδες και φορείς που συγκροτούν την παραγωγική αλυσίδα να ολοκληρώνουν τις κοινές τους διεργασίες. Συγκεκριμένα, στο σχήμα 4.1, με την αύξηση του όγκου του διακινούμενου φορτίου αυξάνει και η ανάγκη για την επίτευξη οικονομικών κλίμακος, οι οποίες επιτυγχάνονται με την ολοκλήρωση των διεργασιών παραγωγικών μονάδων που δρουν τόσο στη θαλάσσια περιοχή όσο και στη χερσαία λιμενική ζώνη.

Η πρωταρχική λειτουργία του λιμένα πραγματοποιείται από πολλές παραγωγικές μονάδες που αποτελούν όχι μόνο διαφορετικές λειτουργίες που αναπτύσσονται στα πλαίσια μικρού αριθμού επιχειρήσεων αλλά διαφορετικές επιχειρήσεις που η κάθε μία έχει επιτελεί κάποια ξεχωριστή λειτουργία. Αυτός όμως ο τρόπος λειτουργίας της μεταφορικής αλυσίδας είναι ιδιαίτερα κοστοβόρος και δεν απαντά στις πραγματικές ανάγκες για αποτελεσματικό συντονισμό μεταξύ των διαφορετικών παραγωγικών μονάδων και ολοκλήρωση των διαφορετικών διεργασιών.

Η αύξηση το όγκου του διακινούμενου φορτίου καθιστά περισσότερο φανερή την ανάγκη ολοκλήρωσης των διεργασιών των διαφορετικών μονάδων που συγκροτούν την αλυσίδα παραγωγής μέσα στο λιμένα. Η κάθετη επέκταση των επιχειρήσεων χειρισμού φορτίου που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, έχει ως αιτία μεταξύ άλλων και αυτή την αναγκαιότητα.

Από την άλλη πλευρά, η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει ως βασικό χαρακτηριστικό τη συμμετοχή όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών στους κανόνες που επιβάλλει το σύστημα διοίκησης ποιότητας. Σε ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στόχος δεν είναι μόνο η ποιότητα των παρεχόμενων προς τον χρήστη υπηρεσιών αλλά και η ποιότητα των εκροών από κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό είναι αναγκαία η συμμετοχή όλου του προσωπικού στην επιδίωξη του στόχου της παροχής υπηρεσιών ποιότητας.²⁴⁹

Κατά συνέπεια, η διοίκηση της λιμενικής επιχείρησης δεν έχει τη δυνατότητα να εντάξει το σύνολο των επιχειρησιακών λειτουργιών στη φιλοσοφία του συστήματος

²⁴⁸ Robinson, op.cit.

²⁴⁹ Γουλιέλμος, Γκιζιάκης, op.cit.

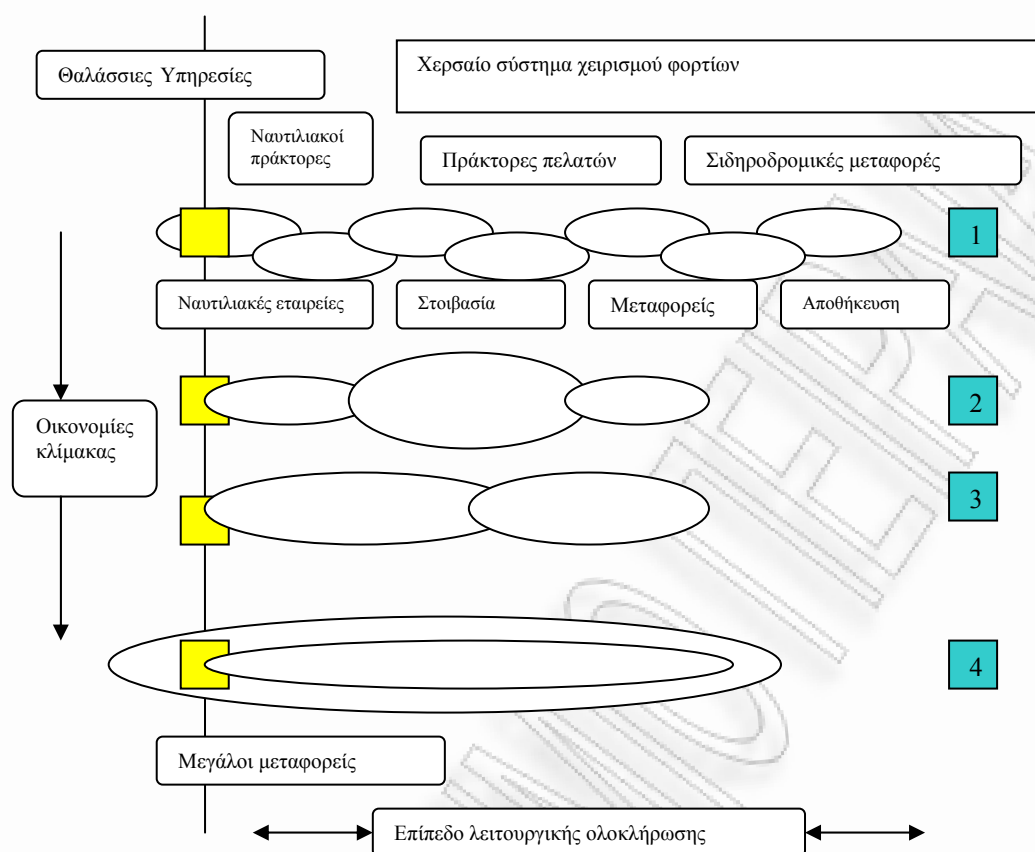
Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εφόσον δεν έχει τη δυνατότητα να επιβάλλει σε τρίτες επιχειρήσεις ένα συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση διαχείρισης τερματικού σταθμού δεν μπορεί να επιβάλλει ένα τρόπο λειτουργίας στις επιχειρήσεις που παρέχουν πλοήγηση, ρυμούλκηση κλπ. Με άλλα λόγια, δεν έχει τη δυνατότητα να επιβάλλει σε τρίτες επιχειρήσεις να υιοθετήσουν ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εφόσον αυτό δεν είναι συμβατό με τις ανάγκες τους και κατά συνέπεια δεν μπορεί και η ίδια να υιοθετήσει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εφόσον δεν θα διαπερνά το σύνολο των λειτουργιών της.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι και στις περιπτώσεις των λιμένων που λειτουργούν ως πλήρη, δεν είναι δυνατή η ένταξη σε ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επιχειρησιακών λειτουργιών που δεν πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις ή που δεν είναι αναγκαίο να ενταχθούν σε ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης.

Ακόμη όμως και να είχε καταστεί δυνατή η υπέρβαση αυτών των προβλημάτων, ο κλάδος των λιμένων δεν έχει αναπτύξει μηχανισμούς διαλιμενικής αξιολόγησης της απόδοσης που θα επέτρεπαν την λειτουργία του benchmarking που αποτελεί βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτό άλλωστε διαπιστώνεται από την αναφορά της Brooks για την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μόνο από το 12% των λιμένων που πήραν μέρος σε σχετική έρευνα.²⁵⁰

²⁵⁰ Brooks, op.cit.

Σχήμα 4.1 Αλληλεπίδραση λειτουργιών στη λιμενική κοινότητα



Πηγή: Robinson R. (2002)

Σημειώνεται επίσης ότι και στις περιπτώσεις των λιμένων που έχουν υιοθετήσει συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως είναι ο λιμένας της Ταραγόνα με το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας και του Fremantle με το Αυστραλιανό Βραβείο Τελειότητας, η χρήση αυτών των συστημάτων περιορίζεται στην αυτοαξιολόγηση των εσωτερικών διαδικασιών των λιμενικών αρχών.

Αντίστοιχες ιδιαιτερότητες με αυτές των λιμένων παρουσιάζουν και οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αναφορικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Για το λόγο αυτό ερευνητές επισημαίνουν τις δυσχέρειες της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προτείνουν την υιοθέτηση συστημάτων που έχουν ως στόχο την ασφάλεια (Διοίκηση Ολικής Ασφάλειας).²⁵¹

Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο των λιμένων συναντά

²⁵¹ Γουλιέλμος, Γκιζιάκης, op.cit.

σημαντικές δυσκολίες και αποτελεί μία από τις αιτίες για την περιορισμένη εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες.

4.5 Συμπεράσματα- Αιτίες για την ισχνή εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες

Η ανάλυση των δεδομένων της βιβλιογραφικής επισκόπησης ανέδειξε τέσσερις βασικές αιτίες για την περιορισμένη εφαρμογή ολοκληρωμένων προσεγγίσεων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες. Οι αιτίες αυτές αναφέρονται στις επόμενες παραγράφους.

1. Τα χαρακτηριστικά των λιμένων με την ύπαρξη διαφορετικών παραγωγών του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών λιμενικών υπηρεσιών ταυτόχρονα με τη λειτουργία της λιμενικής αρχής, επιδρά αρνητικά στην προοπτική εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων. Η πραγματοποίηση της λιμενικής παραγωγής από μονάδες με διαφορετικά χαρακτηριστικά, ανάγκες και απαιτήσεις που λειτουργούν στα πλαίσια ενός λιμένα, δεν επιτρέπει την υιοθέτηση ενός και μοναδικού συστήματος διοίκησης ποιότητας σε αντιστοιχία με την πραγματικότητα άλλων κλάδων της βιομηχανίας και των υπηρεσιών. Μία τέτοια επιλογή δεν θα ανταποκρινόταν στις ιδιαιτερότητες των παραγωγικών μονάδων ως προς τη δυνατότητα τους να εφαρμόσουν συγκεκριμένα συστήματα διοίκησης ποιότητας.
2. Η απουσία ειδικών προτύπων ποιότητας για τους λιμένες αποτελεί αιτία για την περιορισμένη εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας. Η ύπαρξη ειδικών προτύπων ποιότητας θα απαντούσε στις ανάγκες των λιμένων και θα επέτρεπε την ανάπτυξη αποτελεσματικών και λιγότερο κοστοβόρων επιλογών διοίκησης ποιότητας σε σχέση με τις υπάρχουσες.
3. Η παραγωγή των λιμενικών υπηρεσιών μέσα από μία αλυσίδα διαφορετικών παραγωγών επιδρά αρνητικά στην εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες. Η παροχή υπηρεσιών με συγκεκριμένες ποιοτικές προδιαγραφές απαιτεί τη συμμετοχή όλων των παραγωγών στην προσπάθεια για την επίτευξη αυτού του στόχου. Η αδυναμία ορισμένων παραγωγών να ανταποκριθούν σε αυτές τις προδιαγραφές επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα του συνολικού πακέτου των παρεχόμενων υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, ακόμα και εάν η πλειοψηφία των

παραγωγών υιοθετήσει συστήματα διοίκησης ποιότητας δεν μπορεί να εξασφαλίσει το ποιοτικό αποτέλεσμα.

4. Σημαντικές δυσκολίες συναντούν οι λιμένες και στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η ΔΟΠ είναι ένα ολιστικό σύστημα το οποίο για να λειτουργήσει αποτελεσματικά θα πρέπει να εφαρμοστεί στο σύνολο των λειτουργιών μίας επιχείρησης. Ωστόσο, η παραγωγή του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών πραγματοποιείται από περισσότερες επιχειρήσεις, ορισμένες εκ των οποίων δεν έχουν την δυνατότητα ή δεν βρίσκουν την χρησιμότητα της εφαρμογής ενός συστήματος ΔΟΠ. Αυτή η αδυναμία εφαρμογής της ΔΟΠ στο σύνολο των παραγωγών περιορίζει τις προοπτικές εφαρμογής της στους λιμένες.

Τα συμπεράσματα που διατυπώθηκαν θα χρησιμοποιηθούν ως παραδοχές (ή υποθέσεις εργασίας) που θα επιβεβαιωθούν, τροποποιηθούν ή ενισχυθούν με τη μελέτη περίπτωσης στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά.

Κεφάλαιο 5 Προοπτική: Διοίκηση Ποιότητας – Ασφάλειας στους λιμένες

5.1 Διαστάσεις της Διοίκησης Ποιότητας στους σύγχρονους λιμένες

Το πέμπτο κεφάλαιο της διατριβής αναφέρεται στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που αφορά στις δυνατότητες χρησιμοποίησης της διοίκησης ποιότητας για την επίτευξη των στόχων των λιμένων.

Τα συμπεράσματα αυτά διατυπώνονται στο πέμπτο κεφάλαιο σχετικά με την προοπτική αξιοποίησης της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων προκύπτουν κυρίως από το αποτέλεσμα της πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας που προηγήθηκε στο τρίτο κεφάλαιο. Τα συμπεράσματα αυτά θα επιβεβαιωθούν, τροποποιηθούν ή ενισχυθούν με τη μελέτη περίπτωσης που θα πραγματοποιηθεί στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά.

Η απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα συνδέεται άμεσα με την ανάλυση που προηγήθηκε στο τέταρτο κεφάλαιο και ειδικά με την καταγραφή των παραγόντων που οδηγούν στην περιορισμένη εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες.

Η καταγραφή αυτών των παραγόντων, οι απαιτήσεις των Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας (ΣΔΠ) / Προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας και η αξιολόγηση της εμπειρίας από την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας σε λιμένες αποτελούν τη βάση για τον εντοπισμό των δυνατοτήτων εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων. Παρά το γεγονός ότι η ποιότητα εμπεριέχει τα στοιχεία της τελειότητας, της υψηλής αξίας και της δυνατότητας συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές, η ανταπόκριση και η υπέρβαση των προσδοκιών των χρηστών αποτελεί εκείνο το στοιχείο που αποτελεί κοινό τόπο στις σύγχρονες προσεγγίσεις για την ποιότητα.²⁵²

Με δεδομένες τις ιδιαιτερότητες του λιμενικού κλάδου, ο όρος «χρήστης» θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι περιλαμβάνει τους χρήστες του λιμενικού προϊόντος. Ωστόσο, στο χώρο της διοίκησης ποιότητας ο όρος χρήστης δεν χρησιμοποιείται για να περιγράψει μόνο τους καταναλωτές των υπηρεσιών που παράγει μία επιχείρηση. Η εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας επιβάλλει στα τμήματα/ λειτουργίες μίας επιχείρησης να αντιμετωπίζουν τα άλλα τμήματα / λειτουργίες της επιχείρησης με τα οποία συνεργάζονται άμεσα ως πελάτες παρέχοντας τους υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Αντίστοιχα, οι παραγωγοί του λιμενικού προϊόντος και των

²⁵² Reeves, Bednar, op.cit.

συμπληρωματικών υπηρεσιών, δεν παρέχουν υπηρεσίες μόνο στους χρήστες του λιμένα αλλά συνεργάζονται και μεταξύ τους (././ η Υπηρεσία ελέγχου θαλάσσιας κυκλοφορίας εξυπηρετεί τα πλοία ενώ συνεργάζεται παράλληλα με τους πλοηγούς και τη λιμενική αρχή). Στη συγκεκριμένη περίπτωση και προκειμένου να διερευνηθούν όλες οι πτυχές της ανάπτυξης της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων, θα χρησιμοποιηθεί ο όρος «άμεσοι χρήστες» για τους χρήστες του λιμενικού προϊόντος και ο όρος «ενδιάμεσοι χρήστες» για τους παραγωγούς του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών οι οποίοι σε αρκετές περιπτώσεις λαμβάνουν υπηρεσίες από άλλους παραγωγούς στα πλαίσια της συνεργασίας που απαιτείται για τη λειτουργία του λιμένα.

Επιχειρώντας ένα γενικότερο ορισμό του πεδίου της έρευνας μπορεί να διατυπωθεί ή άποψη ότι οι προσδοκίες των χρηστών ενός λιμένα αφορούν στην ποιότητα του λιμενικού προϊόντος, η οποία ωστόσο δεν εξαρτάται μόνο από την ποιότητα των υπηρεσιών που παράγονται στους τερματικούς σταθμούς αλλά και από την ποιότητα των υπηρεσιών του συμπληρωματικού προϊόντος. Σε ορισμένες περιπτώσεις η ικανοποίηση των προσδοκιών των χρηστών εξαρτάται και από την ποιότητα υπηρεσιών που παράγονται στα πλαίσια του λιμενικού πλέγματος. Κατά συνέπεια, η προοπτική ανάπτυξης της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες δεν θα πρέπει να εξεταστεί μόνο στο επίπεδο των μονάδων που παράγουν το λιμενικό προϊόν (././ τερματικοί σταθμοί) αλλά στα πλαίσια μίας συνολικότερης στρατηγικής διοίκησης ποιότητας που θα περιλαμβάνει και τις μονάδες που παράγουν συμπληρωματικές υπηρεσίες ή και άλλες σημαντικές υπηρεσίες που παράγονται στο λιμενικό πλέγμα.

Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι η διοίκηση ποιότητας στους λιμένες θα πρέπει να επιδιωχθεί στα πλαίσια μίας συνολικότερης στρατηγικής, παραγωγοί λιμενικού προϊόντος ή συμπληρωματικών υπηρεσιών προχωρούν μεμονωμένα στην ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης ποιότητας που εφαρμόζονται στη δική τους μονάδα. Οι περιπτώσεις αυτές θα πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο διερεύνησης.

Ένα ακόμη στοιχείο που θα πρέπει να σημειωθεί είναι ο σημαντικός ρόλος της ασφάλειας ως προσδιοριστικού παράγοντα της ποιότητας του λιμενικού προϊόντος (η ταχύτητα εξυπηρέτησης πλοίων, φορτίων και επιβατών αποτελεί τον δεύτερο σημαντικό παράγοντα). Η ασφάλεια εκτός από σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της ποιότητας αποτελεί και σημαντικό κίνητρο για την ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες τα οποία εντάσσονται σε μία

γενικότερη στρατηγική διοίκησης ποιότητας. Κατά συνέπεια, ο ρόλος της ασφάλειας για την ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης ποιότητας θα πρέπει να διερευνηθεί.

Μία σύνοψη των προηγούμενων αναφορών δίνει τρεις διαφορετικές διαστάσεις της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες που θα αποτελέσουν αντικείμενο διερεύνησης:

(α) η πρώτη διάσταση αφορά στην εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας σε επίπεδο μεμονωμένης παραγωγικής μονάδας του λιμενικού προϊόντος ή των συμπληρωματικών λιμενικών υπηρεσιών

(β) η δεύτερη διάσταση αφορά στην εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας σε επίπεδο παραγωγικής μονάδας ή στα πλαίσια μίας συνολικότερης στρατηγικής διοίκησης ποιότητας που θα περιλαμβάνει τους παραγωγούς του λιμενικού προϊόντος, των συμπληρωματικών υπηρεσιών και πιθανόν άλλων υπηρεσιών του που παράγονται στο λιμενικό πλέγμα εάν κριθεί απαραίτητο, για λόγους ασφαλείας.

(γ) η τρίτη διάσταση αφορά στην εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στα πλαίσια μίας συνολικότερης στρατηγικής διοίκησης ποιότητας που θα περιλαμβάνει τους παραγωγούς του λιμενικού προϊόντος, των συμπληρωματικών υπηρεσιών και πιθανόν άλλων υπηρεσιών που παράγονται στο λιμενικό πλέγμα εάν κριθεί απαραίτητο και θα στοχεύει στην ποιότητα του λιμενικού προϊόντος.

5.2 Διοίκηση ποιότητας σε επίπεδο παραγωγικής μονάδας

Η εμπειρία από την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες αφορά κυρίως στην εφαρμογή προτύπων ποιότητας εξωτερικής ανάπτυξης – εξωτερικής επιθεώρησης (Εξ – Εξ) σε ορισμένες παραγωγικές μονάδες ή σε μεμονωμένες λειτουργίες. Στο τέταρτο κεφάλαιο υπήρξε συγκεκριμένη αναφορά στα χαρακτηριστικά της αλυσίδας παραγωγής των λιμενικών υπηρεσιών και στις αιτίες που περιορίζουν ακόμη και τη μεμονωμένη εφαρμογή προτύπων σε συγκεκριμένες λειτουργίες. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρά τα όποια προβλήματα, υπάρχουν περιπτώσεις εφαρμογής προτύπων ποιότητας σε μεμονωμένες παραγωγικές μονάδες στους λιμένες.

Οι περιπτώσεις αυτές αφορούν στην εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας, που συνήθως αποτελεί γενικό πρότυπο ποιότητας, σε συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα. Παραδείγματα που αναφέρονται σε αυτές τις περιπτώσεις αφορούν κυρίως στην εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 ή του παλαιότερου ISO 9002 σε διάφορες παραγωγικές μονάδες, όπως πχ στις μονάδες που παρέχουν τις

υπηρεσίες πλοήγησης, στους τερματικούς σταθμούς φορτοεκφόρτωσης χύδην φορτίων.

Επίσης είναι δυνατό μία παραγωγική μονάδα να παρέχει περισσότερες υπηρεσίες αλλά να πιστοποιείται για ορισμένες μόνο από αυτές με κάποιο πρότυπο ποιότητας. Παράδειγμα μίας τέτοιας περίπτωσης αποτελεί ένας τερματικός σταθμός που παρέχει και τις υπηρεσίες πλοήγησης και έχει πιστοποιηθεί με κάποιο πρότυπο ποιότητας μόνο γι' αυτές τις υπηρεσίες.

Παρά τα προβλήματα που εμφανίζει η εφαρμογή των προτύπων σε μεμονωμένες παραγωγικές μονάδες, στις περιορισμένες έστω περιπτώσεις που γίνεται, οι ωφέλειες από την υιοθέτηση των προτύπων προφανώς υπερβαίνουν τα κόστη που συνεπάγεται η εφαρμογή τους.

Η ύπαρξη των κατάλληλων οργανωτικών δομών και η συμβατότητα των συστημάτων ποιότητας με τις λειτουργικές ανάγκες των παραγωγικών μονάδων, αποτελούν προϋποθέσεις που ευνοούν την ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης ποιότητας σε μεμονωμένες παραγωγικές μονάδες. Ωστόσο καθίσταται φανερό ότι η συνύπαρξη τέτοιων ευνοϊκών προϋποθέσεων δεν αποτελεί σύνηθες φαινόμενο, γεγονός που ερμηνεύει την περιορισμένη εφαρμογή προτύπων ποιότητας που να αναφέρονται σε συγκεκριμένες λιμενικές δραστηριότητες. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι η διερεύνηση των ιστοσελίδων λιμένων μελών του ΙAPH και του ESPO δείχνουν ότι τα τελευταία χρόνια 5 χρόνια η εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας έχει αυξηθεί (βλέπε [κεφάλαιο 3.2](#)).

Η μεμονωμένη εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες δεν αποσκοπεί αναγκαστικά στη πιστοποίηση της ποιότητας των παραγόμενων υπηρεσιών. Σε πολλές περιπτώσεις, η πιστοποίηση παραγωγικών μονάδων σε λιμένες γίνεται για τη βελτίωση του συστήματος διοίκησης που ακολουθούν αυτές οι μονάδες και όχι για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παράγουν. Έτσι είναι δυνατό η εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης να αποσκοπεί στη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, στη μείωση του λειτουργικού κόστους, στον εντοπισμό προβλημάτων ποιότητας στην παραγωγική διαδικασία ή ακόμα και στη μείωση των προβλημάτων στις διαδικασίες που οδηγούν στην παραγωγή υπηρεσιών, έστω και χαμηλής ποιότητας.

5.3 Η υιοθέτηση της Διοίκησης ποιότητας για λόγους ασφαλείας.

Η εμπειρία από την εφαρμογή προτύπων ποιότητας τόσο σε επίπεδο παραγωγικής μονάδας όσο και στο σύνολο του λιμένα αναδεικνύει το ζήτημα της ασφάλειας ως μία από τις βασικές αιτίες που οδηγούν στην εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Ο όρος ασφάλεια χρησιμοποιείται προκειμένου να περιγράψει τρεις διαφορετικές διαστάσεις απαιτήσεων ποιότητας:

- (α) την εξασφάλιση της περιβαλλοντικής προστασίας,
- (β) την πρόληψη ατυχημάτων και την προστασία της ανθρώπινης ζωής και
- (γ) την αποφυγή υλικής φθοράς των φορτίων, των μεταφορικών μέσων και γενικότερα του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται στην παραγωγική διαδικασία.

Σε επίπεδο παραγωγικής μονάδας η εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και κυρίως γενικών προτύπων ποιότητας πραγματοποιείται για λόγους ασφαλείας των χρηστών αλλά και όλων των εμπλεκόμενων με τη λειτουργία του λιμένα. Παρά τα όποια προβλήματα εμφανίζει γενικά η εφαρμογή προτύπων σε μεμονωμένες παραγωγικές μονάδες, η υιοθέτηση προτύπων ασφαλείας δεν είναι σπάνια. Αξίζει να αναφερθεί ότι στην περίπτωση των προτύπων που εφαρμόζονται για λόγους ασφαλείας, η σχέση κόστους ωφέλειας από την εφαρμογή του προτύπου είναι δυνατό να είναι αρνητική για την παραγωγική μονάδα αλλά η εφαρμογή του να επιβάλλεται κανονιστικά. Παράδειγμα τέτοιας περίπτωσης αποτελεί η υποχρέωση εφαρμογής του προτύπου ISO 9001 στους τερματικούς σταθμούς φορτοεκφόρτωσης χύδην φορτίων που επιβάλλεται με κοινοτική οδηγία και για την οποία υπήρξε αναλυτική αναφορά στην παράγραφο 3.6.2.

Όπως αναφέρθηκε και στο τέταρτο κεφάλαιο, η εφαρμογή ενός προτύπου είναι δυνατό να αυξάνει το κόστος λειτουργίας του τερματικού σταθμού και να προκαλεί γενικότερες δυσχέρειες χωρίς να βελτιώνει σε ανάλογο βαθμό τη λειτουργία του και την ποιότητα του λιμενικού προϊόντος. Σε ορισμένες όμως περιπτώσεις, όπως πχ της Κοινοτικής Οδηγίας για τα χύδην φορτία, η ποιότητα ορίζεται ως η ασφαλής λειτουργία του πλοίου για την αποφυγή ατυχημάτων. Κατά συνέπεια, αυτό που προέχει είναι η ορθή διαδικασία φορτοεκφόρτωσης ώστε να αποφευχθεί η πιθανότητα ατυχήματος λόγω κακής κατανομής του φορτίου. Σε αυτή την περίπτωση η εφαρμογή του προτύπου ποιότητας είναι δυνατό να αυξάνει το κόστος λειτουργίας του τερματικού σταθμού και να επιβάλλει κανόνες και απαιτήσεις που δεν είναι συμβατές

με τη λειτουργικά του χαρακτηριστικά, ωστόσο οι ανάγκες που σχετίζονται με την ασφάλεια του πλοίου να επιβάλλουν την εφαρμογή του.

Μία περισσότερο συνηθισμένη πρακτική αναφέρεται στην εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στο σύνολο του λιμένα, δηλαδή κατά τρόπο που να επηρεάζει ή να περιλαμβάνει το σύνολο των μονάδων που παράγουν το λιμενικό προϊόν, τις συμπληρωματικές υπηρεσίες και πιθανά κάποιες μονάδες που δραστηριοποιούνται στο λιμενικό πλέγμα (././ μονάδες τροφοδοσίας καυσίμων) για την ικανοποίηση των αναγκών ασφαλείας όλων των εμπλεκόμενων φορέων. Η διοίκηση ποιότητας σε αυτή την περίπτωση αφορά στο σύνολο των λειτουργιών του λιμένα και των παραγωγικών μονάδων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν μέσα από την υιοθέτηση συγκεκριμένων κανόνων και πρακτικών. Η λιμενική αρχή συνήθως είναι αυτή που πιστοποιείται για την λειτουργία του προτύπου αν και η εφαρμογή του επηρεάζει το σύνολο των φορέων που παράγουν το λιμενικό προϊόν και τις συμπληρωματικές υπηρεσίες.

Η εφαρμογή του συστήματος PERS αποτελεί παράδειγμα συστήματος διοίκησης ποιότητας που αποσκοπεί στην περιβαλλοντική προστασία στο σύνολο του λιμένα. Επίσης, η περίπτωση της εφαρμογής του συστήματος EMAS στο λιμένα του Λιβόρνο πραγματοποιείται μέσα από μία διαδικασία που εμπλέκει το σύνολο των παραγωγών του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών. Ακόμα όμως και ο κώδικας ISPS, για την αποφυγή τέλεσης παράνομων ενεργειών στους λιμένες αποτελεί μία μορφή προτύπου ποιότητας που υιοθετείται από τη λιμενική αρχή αλλά η λειτουργία του επηρεάζει τη λειτουργία των μονάδων παραγωγής του λιμενικού προϊόντος των συμπληρωματικών υπηρεσιών ή και άλλων μονάδων που δραστηριοποιούνται στο λιμένα και απαιτεί την ουσιαστική συμβολή τους για την αποτελεσματική εφαρμογή του κώδικα.

Η εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας με στόχο την ασφάλεια στο σύνολο του λιμένα, είναι δυνατό να αυξάνει το συνολικό κόστος λειτουργίας του. Εάν όμως συνυπολογίσει κανείς τα εξωτερικά κόστη που συνεπάγεται η λιμενική λειτουργία καθώς και τις προτεραιότητες που τίθενται για την ασφαλή λειτουργία των λιμένων προς όφελος των χρηστών και των εργαζομένων σε αυτούς, τότε καταλήγει στο συμπέρασμα της αναγκαιότητας εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας με στόχο την ασφάλεια.

Αυτή άλλωστε η πραγματικότητα αντικατοπτρίζεται και στη μέχρι σήμερα εμπειρία από την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας τα οποία σε μεγάλο ποσοστό αφορούν στην ασφαλή λειτουργία των λιμένων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα

τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί σημαντικά το ενδιαφέρον φορέων για μια σειρά από ζητήματα που σχετίζονται με την ασφαλή λειτουργία των λιμένων και ιδιαίτερα με την περιβαλλοντική προστασία.²⁵³ Το ενδιαφέρον αυτό μεταφράζεται στην υιοθέτηση συγκεκριμένων πρακτικών ασφάλειας στη διοίκηση και στην παραγωγή, οι οποίες αναπτύσσονται σε εθελοντική ή σε υποχρεωτική βάση και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων και συστήματα διοίκησης ποιότητας.

Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι το 45% περίπου των λιμένων που έλαβαν μέρος σε έρευνα του Port Performance Research Network²⁵⁴ εφαρμόζει το σύστημα ISO 14001 ενώ στην εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της διατριβής, το 29% των λιμένων εφαρμόζει το σύστημα ISO 14001 και το 17,65% το σύστημα OHSAS 18001. Ακόμη όμως και το 49% των λιμένων που εφαρμόζουν το σύστημα ISO 9001 στη μελέτη του Port Performance Research Network και το 47% των λιμένων της εμπειρικής έρευνας που εφαρμόζουν επίσης το ISO 9001, είναι δυνατό να έχουν υιοθετήσει το συγκεκριμένο σύστημα για λόγους που σχετίζονται με την ασφαλή λειτουργία των λιμένων (./. στα πλαίσια της Κοινοτικής Οδηγίας για τη διαχείριση χύδην φορτίων).

Οι αυξημένες απαιτήσεις ασφαλούς λειτουργίας είναι δυνατό να διευρύνουν την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες και να ανοίξουν το δρόμο για την εφαρμογή της και σε άλλους τομείς της λιμενικής λειτουργίας.

5.3.1 Νομοθετικές απαιτήσεις για την ασφαλή λειτουργία των λιμένων

Η αύξηση της σημασίας της ασφάλειας στη λειτουργία των λιμένων αντικατοπτρίζεται στην αύξηση της θεσμοθέτησης σχετικών κανόνων και πρακτικών. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αύξηση αυτή εμφανίζεται έντονα τα τελευταία χρόνια γεγονός που επηρεάζει και αναμένεται να επηρεάσει ακόμη περισσότερο τον τρόπο λειτουργίας των λιμένων. Η ενίσχυση της σημασίας της περιβαλλοντικής προστασίας στη λειτουργία των λιμένων εντάσσεται στην προσπάθεια που καταβάλλεται σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης για την αειφόρο ανάπτυξη της μεταφορικής δραστηριότητας.²⁵⁵ Στο πλαίσιο αυτό, τα τελευταία πέντε χρόνια σημαντικές αλλαγές

²⁵³ Beresford et al, op.cit.

²⁵⁴ Brooks, op.cit.

²⁵⁵ Πλατιάς Χ. Νέες προσεγγίσεις στην Ευρωπαϊκή πολιτική μεταφορών. Βιώσιμη κινητικότητα και ανάπτυξη θαλάσσιων συνδέσεων. Εισήγηση σε συνέδριο με θέμα «Περιβάλλον και Θαλάσσιος χώρος»; Αθήνα, 2007

έχουν σημειωθεί στο θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο που αναφέρεται στην προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος.²⁵⁶

Στο χώρο της ναυτιλίας, το ζήτημα της ασφάλειας απασχόλησε και εξακολουθεί να απασχολεί έντονα τους εμπλεκόμενους φορείς. Αιτία του αυξημένου ενδιαφέροντος αποτέλεσαν τα συχνά ατυχήματα των πλοίων που προκάλεσαν σοβαρά προβλήματα, με σημαντικότερο όλων την απώλεια ανθρώπινων ζώων, αλλά και μεγάλες περιβαλλοντικές καταστροφές σε εκτεταμένες γεωγραφικές ζώνες με οικονομικές συνέπειες για τις παράκτιες περιοχές, απώλεια εμπορευμάτων και πλοίων κλπ. Για την ικανοποίηση των απαιτήσεων ασφαλούς λειτουργίας των πλοίων, τόσο ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός (IMO) όσο και άλλοι φορείς όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, έχουν προχωρήσει στην θεσμοθέτηση συγκεκριμένων κανονισμών και νομοθετικών πλαισίων για την αντιμετώπιση των σχετικών αναγκών. Επιπλέον, προχώρησαν στην δημιουργία και στην υποχρεωτική εφαρμογή στα πλοία του προτύπου ποιότητας-ασφάλειας Maritime Safety Management System (MSMS) στα πλαίσια της εφαρμογής του ISM (International Safety Management) Code, το οποίο ήρθε μεταξύ άλλων ως αποτέλεσμα της ανάγκης για μεγαλύτερη ασφάλεια στη ναυτιλιακή βιομηχανία.²⁵⁷

Αντίθετα, στο χώρο των λιμένων μέχρι και τα τέλη της προηγούμενης δεκαετίας το ζήτημα της ασφάλειας αντιμετωπιζόταν κυρίως στα πλαίσια εθνικών κανονισμών και κανόνων ασφαλείας που εφαρμόζονταν σε επίπεδο λιμένα. Στην Ελλάδα, οι κανονισμοί που εφαρμόζονταν σε επίπεδο λιμένα κατοχυρώθηκαν νομοθετικά μέσω σχετικών νόμων με την ονομασία «Γενικός Κανονισμός Λιμένα». Οι Γενικοί Κανονισμοί Λιμένα ρυθμίζουν μια σειρά από ζητήματα που σχετίζονται με τη λιμενική λειτουργία και μεταξύ αυτών και εκείνα που άπτονται της ασφαλούς λειτουργίας των λιμένων με τον καθορισμό των ενδεδειγμένων ενεργειών για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι αναφορές των Γενικών Κανονισμών Λιμένα είναι αρκετά λεπτομερείς και αυτό οφείλεται κυρίως στο μεγάλο αριθμό δυνητικών εστιών ρύπανσης στους λιμένες. Οι βασικές

Πλατιάς Χ. Η ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής διάστασης στο σχεδιασμό των Διερωπαϊκών Δικτύων Μεταφορών. Η περίπτωση των θαλασσίων διαδρόμων. Εισήγηση στο συνέδριο « Αειφορία και Περιβάλλον». Αθήνα, 2005

²⁵⁶ Lalousi EM, Tselentis V. Marine reserves and sanctuaries, a novel environmental management tool – the case for Greece. Proceedings of the International Conference “Shipping in the era of Social Responsibility” In Honour of the Late Professor Basil Metaxas (1925 – 1996); 2006 14-16 Sept; Cephalonia, Greece

²⁵⁷ Γουλιέλμος, Γκιζιάκης, op.cit.

δυναμικές εστίες ρύπανσης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: (α) στη ρύπανση που οφείλεται σε πλοία (κίνδυνοι σύγκρουσης και προσάραξης πλοίων, ρίψη αποβλήτων στη θάλασσα, καπνισμός, θόρυβος, ρύπανση κατά τη διεξαγωγή επισκευαστικών εργασιών, προμήθεια των πλοίων με καύσιμα) και (β) στη ρύπανση που οφείλεται στα μεταφερόμενα φορτία (υγρό και ξηρό χύδην φορτίο, γενικό φορτίο).²⁵⁸

Το νομοθετικό πλαίσιο που προβλέπει τη ρύθμιση θεμάτων υγιεινής και ασφάλειας μέσω των Γενικών Κανονισμών Λιμένα, δεν επαρκεί για την αντιμετώπιση των αναγκών των Ελληνικών λιμένων. Τις νομοθετικές προβλέψεις των Γενικών Κανονισμών συμπληρώνει ένα σύνολο ρυθμίσεων που αναφέρεται σε ένα μεγάλο αριθμό νομοθετημάτων. Χαρακτηριστική είναι η εγκύκλιος της Γενικής Γραμματείας Λιμένων και Λιμενικής Πολιτικής του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας,²⁵⁹ που αναφέρεται στην αύξηση της σημασίας των επαγγελματικών κινδύνων οι οποίοι σχετίζονται με την λιμενική εργασία τα τελευταία χρόνια. Παράλληλα παραθέτει παράρτημα με μακρύ κατάλογο νομοθετημάτων που αφορούν άμεσα ή έμμεσα την υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο των λιμένων. Είναι μάλιστα χαρακτηριστικό ότι η εγκύκλιος προτρέπει τους φορείς διοίκησης των Ελληνικών λιμένων να προχωρήσουν στη λήψη των μέτρων που προβλέπονται από το νομοθετικό πλαίσιο, αφού εκτιμάται ότι η επισφάλεια της εργασίας πλήττει την ποιότητα και την ανταγωνιστικότητα των λιμένων.

Σε επίπεδο ΕΕ, τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί παρεμβάσεις για την ενίσχυση της ασφάλειας στους θαλάσσιους λιμένες. Οι πρώτες νομοθετικές παρεμβάσεις της ΕΕ που επηρέασαν τη λιμενική λειτουργία είχαν ως στόχο την προστασία ευαίσθητων οικοσυστημάτων που βρίσκονται σε περιοχές που γειτνιάζουν με τους θαλάσσιους λιμένες. Οι Οδηγίες 79/409 EC (Birds Directive) και 92/43 EC (Habitats Directive) που στοχεύουν μεταξύ άλλων στον προσδιορισμό ειδικών προστατευόμενων ζωνών και ειδικών περιοχών διατήρησης φυσικού κάλλους καθώς και στη δημιουργία του ενιαίου οικολογικού δικτύου NATURA, θέτουν συγκεκριμένες απαιτήσεις λειτουργίας στους λιμένες που εφάπτονται με αυτές τις περιοχές.²⁶⁰ Ιδιαίτερο ενδιαφέρον είχε δοθεί ήδη από το 1972 για τις βυθοκορίσεις

²⁵⁸ Goulielmos AM, Pardali A. The framework protecting ports and ships from fire and pollution. Disaster Prevention and Management 1998; 7:281-287

²⁵⁹ Η Α.Π. 8119.3/27/05 08-04-2005 εγκύκλιος της Γενικής Γραμματείας Λιμένων και Λιμενικής Πολιτικής του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας προς τους Οργανισμούς Λιμένα, τα Λιμενικά Ταμεία, τα Δημοτικά Λιμενικά Ταμεία και τις Ιδιωτικές Λιμενικές Εγκαταστάσεις με τίτλο «Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας των εργαζομένων στους Ελληνικούς λιμένες»

²⁶⁰ Λαφαζάνης, Κ. Περιβαλλοντική Διαχείριση Λιμένων. Τεχνικά Χρονικά; 6/98

και τη ρίψη υλικών βυθοκόρισης στη θάλασσα και για αυτό το σκοπό θεσπίστηκε η συνθήκη του Λονδίνου η οποία τέθηκε σε ισχύ το 1975 και αναθεωρήθηκε το 1992.

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι το βάρος των διεθνών οργανισμών και κυρίως του IMO (International Maritime Organization) σε θέματα προστασίας του θαλάσσιου περιβάλλοντος έχει δοθεί στη λειτουργία των πλοίων και σε μικρό βαθμό στους λιμένες.²⁶¹ Στα πλαίσια αυτά, θεσμοθετήθηκε η διεθνής συνθήκη για την αποφυγή της ρύπανσης της θάλασσας από τα πλοία (MARPOL 73/78) η οποία σε μικρό βαθμό επηρεάζει τη λιμενική λειτουργία. Στο ίδιο πνεύμα κινείται και συνθήκη SOLAS (Safety of Life at Sea) η οποία αποσκοπεί στην προστασία της ανθρώπινης ζωής στη θάλασσα και στη προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος μέσα από την θέσπιση κανόνων για την επισκευή και τη συντήρηση των πλοίων.²⁶²

Για ζητήματα που αφορούν στην υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο των λιμένων, το Διεθνές Γραφείο Εργασίας (International Labor Office, ILO) έχει προχωρήσει στην έκδοση συγκεκριμένων κειμένων που έχουν είτε την μορφή συστάσεων και δεν έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα. Τα πλέον σημαντικά από αυτά τα κείμενα είναι τα εξής²⁶³:

(α) Σύμβαση για την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας στις αποβάθρες (Occupational Safety and Health (Dock Work) Convention, 1979) η οποία τέθηκε σε ισχύ στον Δεκέμβριο του 2005.

(β) Σύσταση του 1979 για την υγιεινή και ασφάλεια στις αποβάθρες (Occupational Safety and Health (Dock Work) Recommendation, 1979) η οποία θεσπίστηκε για να λειτουργήσει συμπληρωματικά σε σχέση με την αντίστοιχη συνθήκη του 1979.

(γ) Κώδικας πρακτικής του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας (ILO code of practice, 2005). Ο νέος κώδικας του ILO θεσπίστηκε προς αντικατάσταση παλαιότερων εκδόσεων όπως η Οδηγία για την υγιεινή και ασφάλεια του 1976 και η βελτιωμένη έκδοση του 1977.

Ο νέος κώδικας είναι περισσότερο αναλυτικός σε σχέση με τις προηγούμενες Οδηγίες και εστιάζει, πέρα από τις γενικές αναφορές που αφορούν στο σύνολο του λιμένα, στις ειδικές συνθήκες που θα πρέπει να επικρατούν σε διαφορετικούς τερματικούς σταθμούς και στον τρόπο εκτέλεσης διαφορετικών δραστηριοτήτων ώστε να κατοχυρώνεται η ασφαλής λειτουργία του λιμένα.

²⁶¹ Τα θέματα που σχετίζονται με την ασφαλή λειτουργία των λιμένων αποτελούν αντικείμενο της ομάδας εργασίας σύνδεσης πλοίου – λιμένα (SPI) του IMO

²⁶² Λαφαζάνης, *op.cit.*

²⁶³ Roos HJR. Port Safety and Health Audit Manual, Prepared for the International Labor Office (ILO) Sectoral Activities Department; 2005

Η αύξηση της σημασίας της ασφάλειας στη λιμενική λειτουργία γίνεται ακόμα πιο φανερή και από τις νομοθετικές απαιτήσεις της ΕΕ οι οποίες επηρεάζουν τους λιμένες. Το 2004 ο Ε.Σ.Ρ.Ο. εξέδωσε οδηγό με τις κοινοτικές νομοθετικές ρυθμίσεις που επηρεάζουν τη λιμενική λειτουργία και ο οποίος, στον τομέα της περιβαλλοντικής προστασίας, περιέχει ένα μεγάλο αριθμό ρυθμίσεων που επηρεάζουν σε οριζόντιο ή σε κάθετο επίπεδο τους λιμένες.²⁶⁴ Επιπλέον, περιέχει τις νομοθετικές απαιτήσεις που αφορούν στην ασφάλεια στο χώρο της ναυτιλίας και οι οποίες επηρεάζουν τη λιμενική λειτουργία καθώς και τις νομοθετικές απαιτήσεις ασφάλειας με την έννοια της προστασίας από την τέλεση παράνομων ενεργειών. Οι νομοθετικές απαιτήσεις σε ζητήματα περιβαλλοντικής προστασίας εμφανίζονται σε πίνακα στο παράρτημα IV (βλέπε [παράρτημα IV](#)). Σημειώνεται ότι στον εν λόγω πίνακα δεν περιλαμβάνεται η Κοινοτική Οδηγία για τη λειτουργία τερματικών σταθμών διαχείρισης χύδην φορτίων για την οποία υπήρξε αναφορά στο τρίτο κεφάλαιο.

Η ενδεικτική καταγραφή του θεσμικού πλαισίου που επιχειρήθηκε στις προηγούμενες παραγράφους και αφορά στην ασφαλή λειτουργία των λιμένων, δείχνει την ύπαρξη μεγάλου αριθμού νομοθετημάτων, κανονισμών, οδηγιών εφαρμογής κλπ. Αυτά τα κείμενα είτε έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα είτε η εφαρμογή τους γίνεται σε εθελοντική βάση, αφορούν σε νομοθετικά πλαίσια που θεσπίζονται από διαφορετικούς οργανισμούς σε διεθνές και εθνικό επίπεδο. Το γεγονός αυτό δημιουργεί την υποχρέωση στους λιμένες να παρακολουθούν με τρόπο συστηματικό τις απαιτήσεις του θεσμικού πλαισίου και να εξασφαλίζουν τις προϋποθέσεις (υλικές, οργανωτικές, οικονομικές, κλπ) για την εφαρμογή τους.

Παράλληλα θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι περισσότερες κανονιστικές ρυθμίσεις έχουν θεσπιστεί τα τελευταία χρόνια, γεγονός που σηματοδοτεί την αύξηση των αναγκών συστηματικής διαχείρισης των απαιτήσεων που αυτές προβλέπουν για τους λιμένες. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την αύξηση των πιέσεων που ασκούνται από εμπλεκόμενους με τη λιμενική λειτουργία φορείς, ερμηνεύουν την ενίσχυση της σημασίας της αντιμετώπισης ζητημάτων που σχετίζονται με την ασφαλή (safe) λειτουργία των λιμένων. Στα πλαίσια της προσπάθειας καθορισμού μίας ενιαίας Ευρωπαϊκής Λιμενικής Πολιτικής τα θέματα περιβαλλοντικής προστασίας τίθενται σε προτεραιότητα από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε

²⁶⁴ European Seaports Organization, op.cit.

στη Λισαβόνα το Φεβρουάριο του 2007 ευρεία σύσκεψη εκπροσώπων λιμένων με θέμα τον καθορισμό ενιαίων κανόνων ασφαλούς λειτουργίας στους λιμένες της ΕΕ.

Θα πρέπει τέλος να σημειωθεί ότι η εφαρμογή των περιβαλλοντικών απαιτήσεων είναι δυνατό να δημιουργήσει μια σειρά προβλήματα στους λιμένες τα οποία μπορεί να σχετίζονται κυρίως:

- (α) με την αριθμητική και ποιοτική ανεπάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των κανονισμών
- (β) με τη μη ύπαρξη των κατάλληλων υλικών προϋποθέσεων για την υιοθέτηση του κανονιστικού πλαισίου (././ ειδικός εξοπλισμός, υποδομή)
- (γ) με οικονομική αδυναμία του λιμένα να ανταποκριθεί στις εκάστοτε απαιτήσεις (././ αγορά εξοπλισμού, πρόσληψη προσωπικού).
- (δ) με τις λειτουργικές δυσχέρειες που μπορεί να δημιουργεί η εφαρμογή του κανονιστικού πλαισίου και οι οποίες είναι δυνατό να αναφέρονται σε αντικρουόμενες απαιτήσεις μεταξύ διαφορετικών νομοθετημάτων, σε προβλήματα που σχετίζονται με τις ιδιαιτερότητες των λιμένων κλπ
- (ε) με το υψηλό κόστος εφαρμογής μεγάλου αριθμού κανονισμών, νομοθετημάτων κλπ και την επακόλουθη αύξηση στις τιμές των παρεχόμενων υπηρεσιών που λειτουργεί αρνητικά ως προς την ανταγωνιστικότητα των λιμένων.

5.3.2 Οι απαιτήσεις για την ασφαλή λειτουργία των λιμένων ως βάση για τη διοίκηση ποιότητας στους λιμένες

Η αντιμετώπιση των δυσχερειών εφαρμογής των απαιτήσεων ασφαλείας που αναφέρθηκαν στην παράγραφο 5.3.1 απαιτεί την υιοθέτηση μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής από την πλευρά των λιμένων που θα ενσωματώνει τις σχετικές με την περιβαλλοντική προστασία απαιτήσεις με τρόπο που δεν θα δημιουργεί δυσχέρειες στη λιμενική λειτουργία. Η διαπίστωση αυτή δεν προκύπτει μόνο ως αντικειμενική εκτίμηση από την πολυπλοκότητα των απαιτήσεων για περιβαλλοντική προστασία αλλά και από διαπιστώσεις φορέων και οργανισμών που έχουν ασχοληθεί επισταμένα με το θέμα της ασφάλειας στη λιμενική λειτουργία. Η ασφάλεια με την έννοια του safety προκύπτει ως αναγκαιότητα και στο χώρο της ναυτιλίας με χαρακτηριστικό το

παράδειγμα της υποχρεωτικής εφαρμογής του Safety Management System στα πλοία.²⁶⁵

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι έχει αναπτυχθεί μία σειρά από εργαλεία και μεθοδολογίες προκειμένου να βοηθηθούν οι λιμένες στην εφαρμογή της περιβαλλοντικής νομοθεσίας.²⁶⁶ Σημαντική συμβολή σε ζητήματα ολοκληρωμένης περιβαλλοντικής διαχείρισης είναι δυνατό να έχει η πρακτική που ακολουθείται για τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας. Χαρακτηριστική είναι η αναφορά του κεφαλαίου 4.1.2. του κώδικα του ILO:²⁶⁷ *«Μετά την επιτυχημένη εισαγωγή της προσέγγισης των συστημάτων (προτύπων) στη διοίκηση από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης μέσα από σειρές που αναφέρονται στη διοίκηση ποιότητας (ISO 9000) και στην περιβαλλοντική διοίκηση (ISO 14000) στις αρχές του 1990, θεωρήθηκε ότι η ίδια προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση ζητημάτων υγιεινής και ασφάλειας σε οργανωτικό επίπεδο. Η πιθανότητα ανάληψης πρωτοβουλίας για την ανάπτυξη ενός προτύπου ISO για τα συστήματα διοίκησης Υγιεινής και Ασφάλειας συζητήθηκε σε διεθνές εργαστήριο του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (ISO) με θέμα την τυποποίηση στην Υγιεινή και Ασφάλεια που πραγματοποιήθηκε το 1996. Το εργαστήριο κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης θα πρέπει να σταματήσει τις προσπάθειες ανάπτυξης ειδικού προτύπου και το Διεθνές Γραφείο Εργασίας, εξαιτίας της τριμερούς δομής του, θα ήταν ο πλέον κατάλληλος φορέας για να επεξεργαστεί κείμενα διεθνών οδηγιών για την εγκατάσταση και εφαρμογή αποτελεσματικών συστημάτων υγιεινής και ασφάλειας».* Η φιλοσοφία της συνολικής διαχείρισης των περιβαλλοντικών απαιτήσεων κατά τα πρότυπα των συστημάτων ποιότητας, αντικατοπτρίζει την ανάγκη ολοκληρωμένης περιβαλλοντικής διαχείρισης στους λιμένες. Η μη δημιουργία ειδικού προτύπου ποιότητας για την υγιεινή και ασφάλεια στους λιμένες δεν αναιρεί αυτή την ανάγκη και για το λόγο αυτό, η δημιουργία του κανονισμού ILO – OSH 2001 για την υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας (γενικά) αναπτύχθηκε με τη φιλοσοφία των προτύπων ποιότητας. Ταυτόχρονα, εάν λειτουργούν παράλληλα και άλλα συστήματα ποιότητας επιδιώκεται η ολοκλήρωση των κοινών διεργασιών.

²⁶⁵ Γουλιέλμος, Γκιζιάκης, op.cit.

²⁶⁶ Naniopoulos A, Tselentis BS, Wooldridge CF Sustainable development of port operations: The role of research led education. Proceedings of the International Conference “Shipping in the era of Social Responsibility” In Honour of the Late Professor Basil Metaxas (1925 – 1996); 2006 14-16 Sept; Cephalonia, Greece

²⁶⁷ Roos, op.cit.

Στο πλαίσιο αυτό, ο νέος οδηγός για την υγιεινή και ασφάλεια στους λιμένες²⁶⁸ παραθέτει τις απαιτήσεις συγκεκριμένων προτύπων ποιότητας των οποίων η μέθοδος εφαρμογής μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο των λιμένων.

Στη λογική της χρησιμοποίησης των προτύπων ποιότητας για την αντιμετώπιση ζητημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης κινούνται τα συμπεράσματα σχετικής μελέτης.²⁶⁹ Συγκεκριμένα υποστηρίζεται ότι η διασφάλιση ποιότητας στο χώρο της ναυτιλίας και των λιμένων είναι δυνατό να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για την επίτευξη υψηλού βαθμού ασφάλειας και για την τήρηση συγκεκριμένων περιβαλλοντικών προδιαγραφών. Επίσης στη μελέτη υποστηρίζεται η σύζευξη των συστημάτων ποιότητας και των συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης για την επίτευξη περιβαλλοντικών στόχων. Σε αυτό το πλαίσιο αναφέρεται ότι «η περιβαλλοντική διαχείριση της ναυτιλίας και των λιμενικών δραστηριοτήτων μπορεί να αντιμετωπιστεί ως μία προσέγγιση που αφορά στη λειτουργική οργάνωση και στις διαδικασίες που απαιτούνται προκειμένου να επιτευχθεί η συμμόρφωση με τη κείμενη νομοθεσία, η συνεχή βελτίωση της ποιότητας του περιβάλλοντος και η πρόληψη της ρύπανσης. Κατά αυτή την έννοια τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης περιλαμβάνουν την οργανωτική δομή, τις υποχρεώσεις και τους τρόπους αλλά και τα μέσα για την εφαρμογή περιβαλλοντικής πολιτικής».

Η ανάγκη ολοκληρωμένης περιβαλλοντικής διαχείρισης στους λιμένες ήταν μία από τις βασικές αιτίες για τη δημιουργία του συστήματος PERS από το Ecoports Foundation, για το οποίο υπήρξε αναλυτική αναφορά στην παράγραφο 3.6.1. Άλλωστε, η δημιουργία του Ecoports Foundation είχε ως πρωταρχικό στόχο να καταστήσει εφικτή την εφαρμογή των νομοθετικών απαιτήσεων και την επίτευξη των στόχων της πολιτικής μεταφορών και περιβάλλοντος από τους Ευρωπαϊκούς λιμένες.²⁷⁰ Ως παράδειγμα λειτουργίας ενός ολοκληρωμένου συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης αναφέρεται το σχήμα 5.1 που παρουσιάζεται από το Ecoports Foundation²⁷¹:

Η διαχείριση των θεσμικών απαιτήσεων και της ανάγκης επίτευξης στόχων που συνδέονται με το περιβάλλον στους λιμένες είναι εξαιρετικά σύνθετη υπόθεση. Αυτή

²⁶⁸ Roos, op.cit.

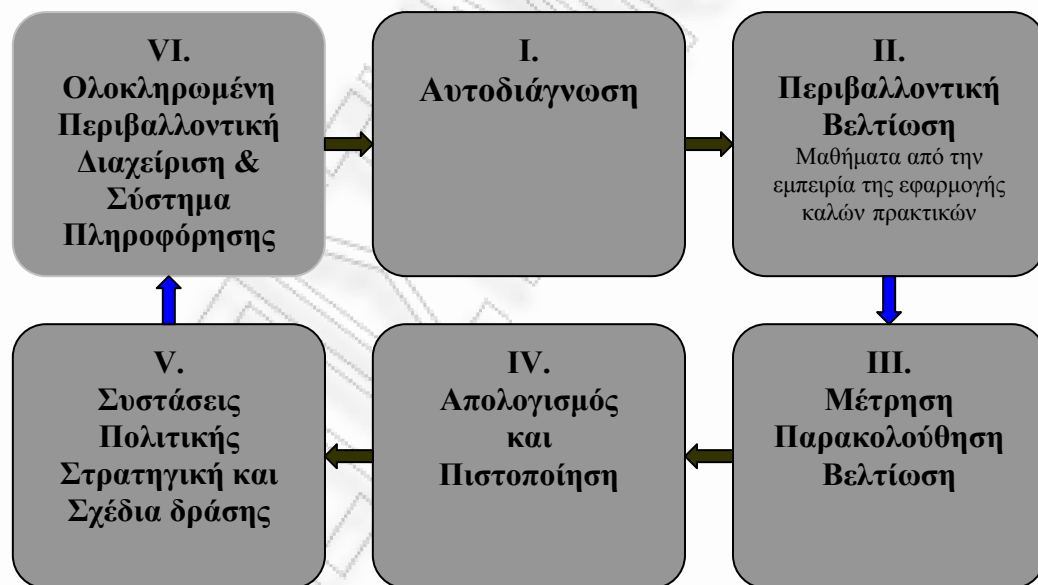
²⁶⁹ Wooldridge C. The positive response of European Seaports to the Environmental Challenge. The European Sea Ports Conference; 2004; Rotterdam, Netherlands

²⁷⁰ Ecoports Foundation [Online] 2005 Mar9 [cited 2005 Mar17] Available from: [URL:http://www.ecoports.com](http://www.ecoports.com)

²⁷¹ Ecoports Foundation, op.cit.

η υπόθεση ωστόσο μπορεί να καταστεί αποτελεσματική μέσα από μια ολοκληρωμένη και συστηματική προσέγγιση που θα αφορά στο σύνολο της λιμενικής λειτουργίας και θα αναπτυχθεί κατά τα πρότυπα των συστημάτων ποιότητας. Χαρακτηριστικά στην προαναφερθείσα μελέτη υποστηρίζεται ότι: «Στο μέλλον διαφαίνεται ότι η ποιοτικά διασφαλισμένη περιβαλλοντική διαχείριση θα αποτελέσει απαίτηση και όχι μόνον επιλογή. Η διαφάνεια της αξιολόγησης, οι ανεξάρτητες επιθεωρήσεις, η δημοσιοποίηση δεικτών απόδοσης που θα καθορίζονται με επιστημονικό τρόπο και οι οποίοι θα ενισχύουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων αναμένεται να αποτελέσουν συνήθειες πρακτικές. Η ναυτιλιακή και η λιμενική βιομηχανία θα πρέπει να αναμένουν αύξηση των πιέσεων που ασκούνται όχι μόνο για να συνεχίσουν να αντιμετωπίζουν τους περιβαλλοντικούς κινδύνους με τα κατάλληλα σχέδια και μέσα, αλλά και να μπορούν να προβάλλουν το γεγονός της εφαρμογής τέτοιων σχεδίων»²⁷².

Σχήμα 5.1 Παράδειγμα λειτουργίας συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης



Πηγή: ECOPORTS FOUNDATION

Η διαπίστωση της ανάγκης για ασφαλή λειτουργία των λιμένων μέσα από ένα σύστημα ολοκληρωμένης διαχείρισης, με τη χρήση μεθόδων της διοίκησης ποιότητας όπως αυτή εκφράζεται από τα πρότυπα ποιότητας, αναδεικνύει την ασφάλεια ως το συνδετικό κρίκο μεταξύ της συμβατικής διοίκησης και της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων. Τα τελευταία χρόνια η αύξηση των νομοθετικών απαιτήσεων που

²⁷² Wooldridge, op.cit.

αφορούν στην τήρηση συγκεκριμένων προδιαγραφών ασφαλείας καθώς και η ενίσχυση των πιέσεων για την ασφαλή λειτουργία των λιμένων που δεν προέρχονται από κανονιστικές υποχρεώσεις, επιβάλλουν τη δημιουργία ολοκληρωμένων συστημάτων ποιοτικής διοίκησης που θα υπερβαίνουν τα προβλήματα εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας που αναφέρθηκαν στο τέταρτο κεφάλαιο. Παράλληλα, τα συστήματα αυτά όχι μόνο θα επιτυγχάνουν στόχους που συνδέονται με την ασφάλεια αλλά θα δημιουργούν τις κατάλληλες οργανωτικές και διοικητικές προϋποθέσεις (οργανωτικές δομές, κουλτούρα, εργασιακές σχέσεις κλπ) που θα επιτρέπουν την επίτευξη ευρύτερων στόχων ποιότητας στους λιμένες. Κατά αυτή την έννοια η ασφάλεια μπορεί να θεωρηθεί ως η δίοδος για την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες.

5.4 Διοίκηση ποιότητας σε επίπεδο λιμένα μέσα από μία ολοκληρωμένη πολυσυστημική προσέγγιση διοίκησης ποιότητας – ασφαλείας

Η δυνατότητα εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας σε επίπεδο λιμένα περνάει μέσα από μία προσέγγιση οργάνωσης και διοίκησης η οποία:

(α) θα υπερβαίνει τα προβλήματα που συνδέονται με την περιορισμένη εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων, έτσι όπως αυτά αναπτύχθηκαν στο τέταρτο κεφάλαιο της διατριβής και

(β) θα συμβαδίζει με τις απαιτήσεις των συστημάτων διοίκησης ποιότητας που αποσκοπούν στην ασφαλή λειτουργία των λιμένων και τα οποία θα αποτελέσουν τη βάση για τη υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης στους λιμένες που θα αναφέρονται στην επίτευξη ευρύτερων στόχων ποιότητας.

Ήδη οι λιμένες που εξετάστηκαν στο τρίτο κεφάλαιο, στην προσπάθειά τους να υπερβούν συγκεκριμένα προβλήματα προχώρησαν με ποικίλους τρόπους σε προσεγγίσεις διοίκησης ποιότητας που αφορούσαν στο σύνολο της λιμενικής λειτουργίας. Ορισμένες από αυτές τις προσεγγίσεις είναι περισσότερο ολοκληρωμένες ως προς τη λειτουργία τους (././ Βαλένθια, Ταραγόνα) ενώ άλλες αναπτύσσονται με πιο αργούς ρυθμούς ενσωματώνοντας σταδιακά διαφορετικές πλευρές της λιμενικής λειτουργίας (Χάβρη, Βαρκελώνη).

Με βάση τις αναλύσεις που προηγήθηκαν, η αξιοποίηση της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων μπορεί να επιτευχθεί μέσω μίας ολοκληρωμένης πολυσυστημικής προσέγγισης διοίκησης ποιότητας – ασφαλείας. Η πρόταση αυτή

διατυπώνεται ως απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα και αναφέρεται σε μία προσέγγιση οργάνωσης και διοίκησης λιμένων η οποία θα:

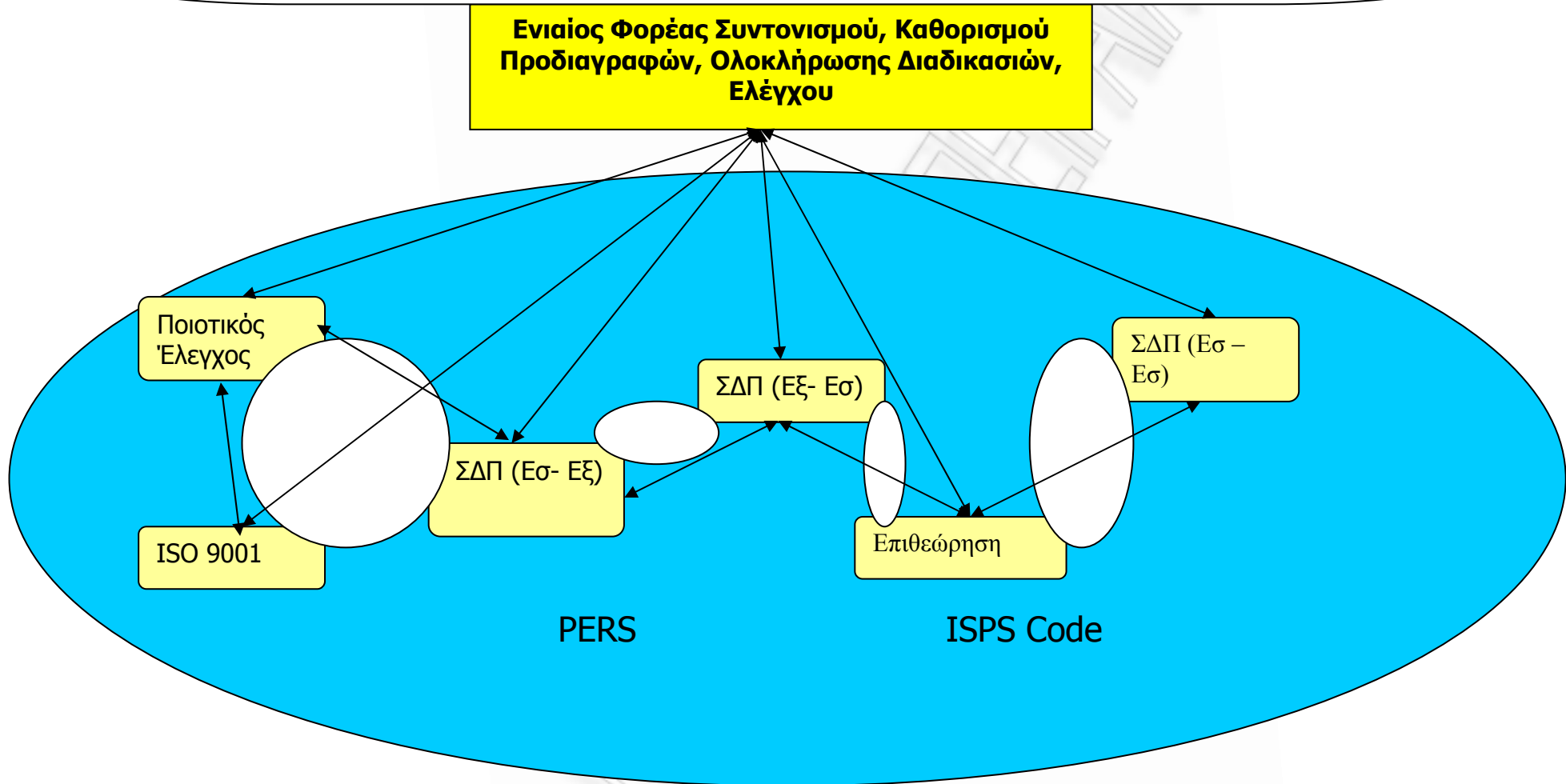
- είναι εσωτερικής ανάπτυξης και εσωτερικής επιθεώρησης και θα αφορά σε μια ολοκληρωμένη διοικητική προσέγγιση για το λιμένα,
- περιέχει υποσυστήματα ποιότητας που εφαρμόζονται σε διαφορετικά κέντρα ποιότητας
- χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη σχέσεων αλληλεξάρτησης μεταξύ των διαφορετικών κέντρων ποιότητας και από την ολοκλήρωση των κοινών διεργασιών των διαφορετικών κέντρων
- διαθέτει ενιαίο φορέα συντονισμού, καθορισμού προδιαγραφών και στόχων ποιότητας, ολοκλήρωσης διαδικασιών και ελέγχου

Η επιλογή των όρων «πολυσυστημική προσέγγιση» και «κέντρα ποιότητας» αιτιολογείται στις επόμενες παραγράφους στις οποίες αναλύονται τα χαρακτηριστικά της προτεινόμενης προσέγγισης που περιγράφονται ήδη συνοπτικά.

Η προτεινόμενη προσέγγιση αναφέρεται ως προσέγγιση (ή σύστημα) διοίκησης ποιότητας - ασφάλειας εξαιτίας του σημαντικού ρόλου της ασφάλειας στην ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες. Έχει ήδη αναφερθεί ότι οι νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις για την τήρηση συγκεκριμένων κανόνων ασφάλειας καθιστούν αναγκαία ή / και υποχρεωτική την υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης ποιότητας που στοχεύουν στην ασφάλεια. Η υιοθέτηση αυτών των συστημάτων εισάγει τις δομές και την νοοτροπία της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες και διευκολύνει την μελλοντική εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας για την επίτευξη και άλλων στόχων ποιότητας (././ ταχύτητα εξυπηρέτησης πλοίων, φορτίων και επιβατών).

Η καταγραφή αυτής της προσέγγισης απαντά στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της διδακτορικής διατριβής το οποίο αφορά στις δυνατότητες εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες.

Σχήμα 5.2 Προσέγγιση Διοίκησης ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ



Το σχήμα 5.2 απεικονίζει τα χαρακτηριστικά της προτεινόμενης προσέγγισης τα οποία παρουσιάζονται εκτενώς στις παραγράφους που ακολουθούν.

5.4.1 Ολοκληρωμένη διοικητική προσέγγιση εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης

Η προτεινόμενη προσέγγιση διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας αποτελεί μία ολοκληρωμένη διοικητική προσέγγιση αφού:

- αφορά στο σύνολο των παραγωγικών μονάδων που δραστηριοποιούνται στο λιμένα (τερματικοί σταθμοί και παραγωγοί συμπληρωματικών υπηρεσιών), στη λιμενική αρχή και πιθανά σε μονάδες που δραστηριοποιούνται στα πλαίσια του λιμενικού πλέγματος και κρίνονται ως σημαντικές για τη συνολική λειτουργία του λιμένα (././ επιχειρήσεις τροφοδοσίας καυσίμων).
- επηρεάζει και καθορίζει τα βασικά οργανωτικά και διοικητικά χαρακτηριστικά των παραγωγικών μονάδων του λιμένα (././ σχεδιασμός/ προγραμματισμός, διοίκησης, οργάνωση, αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, διαδικασία ελέγχου)
- αναφέρεται στο σύνολο των διαστάσεων της ποιότητας όπως αυτές καθορίζονται από τις ανάγκες χρηστών, της λιμενικής αρχής, των παραγωγών του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών και από τις κανονιστικές και νομοθετικές απαιτήσεις (././ ταχύτητα εξυπηρέτησης πλοίων, φορτίων και επιβατών, ασφάλεια φορτίων, επιβατών και εργαζομένων).

Στο δεύτερο κεφάλαιο έγινε αναφορά στις διαφορετικές κατηγορίες συστημάτων διοίκησης ποιότητας ανάλογα με τον φορέα που αναπτύσσει και το φορέα που επιθεωρεί το κάθε σύστημα. Εάν η προτεινόμενη προσέγγιση θεωρηθεί ως ένα ενιαίο σύστημα, τότε εντάσσεται στην κατηγορία των συστημάτων εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης.

Το μοντέλο διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας είναι σύστημα διοίκησης ποιότητας εσωτερικής ανάπτυξης γιατί σχεδιάζεται από φορείς ενός λιμένα μέσω ενός συλλογικού φορέα που προτείνεται παρακάτω (βλέπε παρ. 5.4.4) προκειμένου να λειτουργήσει στον ίδιο το λιμένα. Αντίστοιχα η επιθεώρηση της λειτουργίας του συστήματος διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας πραγματοποιείται από τον ίδιο φορέα και γι' αυτό το προτεινόμενο μοντέλο εντάσσεται στην κατηγορία των συστημάτων εσωτερικής επιθεώρησης.

Συστήματα εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης είναι τα συστήματα διοίκησης ποιότητας που αναπτύχθηκαν στους λιμένες της Nantes – Saint Nazaire, του Μόντρεαλ και της Βαλένθια τα οποία ωστόσο αναπτύχθηκαν από τη λιμενική αρχή και περιλάμβαναν στις διαδικασίες τους τη συμμετοχή και άλλων παραγωγών που δραστηριοποιούνται στο λιμένα.

5.4.2 Πολυσυστημική προσέγγιση με υποσυστήματα ποιότητας που λειτουργούν σε διαφορετικά κέντρα ποιότητας στο λιμένα

Τα κέντρα ποιότητας αναφέρονται στις διαφορετικές μονάδες που παράγουν το λιμενικό προϊόν, τις συμπληρωματικές υπηρεσίες και άλλες σημαντικές υπηρεσίες και οι οποίες, για τους λόγους που αναφέρθηκαν στην ανάλυση της παραγράφου 4.1, υιοθετούν εκείνα τα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας (ΣΔΠ) ή τις Προσεγγίσεις Ελέγχου Ποιότητας (ΠΕΠ) που συμβαδίζουν με τις ανάγκες τους και τα χαρακτηριστικά τους.

Κατά αυτή την έννοια, εφόσον κάθε παραγωγική μονάδα σε ένα λιμένα ακολουθεί ένα συγκεκριμένο ΣΔΠ ή ΠΕΠ, αποτελεί ένα κέντρο ποιότητας στα πλαίσια μίας πολυσυστημικής προσέγγισης διοίκησης ποιότητας. Το παράδειγμα της πολυσυστημικής προσέγγισης εμφανίζεται στο σχήμα 5.2 όπου στα κίτρινα πλαίσια εμφανίζονται τα διαφορετικά συστήματα (ΣΔΠ ή ΠΕΠ) που είναι δυνατό να ακολουθούν οι διαφορετικές παραγωγικές μονάδες (././.. τερματικός σταθμός για φορτοεκφόρτωση – ISO 9001, Υπηρεσία πλοήγησης – ΣΔΠ (Εσ- Εξ), μονάδα αποθήκευσης – ΣΔΠ (Εξ – Εσ) στο πλαίσιο του ίδιου λιμένα). Για παράδειγμα, είναι δυνατό σε ένα λιμένα η Υπηρεσία πλοήγησης να έχει υιοθετήσει το πρότυπο ISO 9001, η Υπηρεσία VTS ένα σύστημα Εσωτερικής Ανάπτυξης – Εσωτερικής Επιθεώρησης, η λιμενική αρχή (και) το σύστημα PERS κλπ. Σημειώνεται ότι κάθε παραγωγική μονάδα σε ένα λιμένα θα πρέπει να ακολουθήσει ορισμένο σύστημα ΣΔΠ/ ΠΕΠ προκειμένου να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους ποιότητας. Μία τέτοια προσέγγιση υπερβαίνει τα προβλήματα που σχετίζονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των λιμένων και τον τρόπο λειτουργίας τους και οδήγησαν λιμένες που εξετάστηκαν (Χάβρη, Βαλένθια, Nantes – St/ Nazaire, Μόντρεαλ και Huelva) σε εναλλακτικές προσεγγίσεις διοίκησης ποιότητας.

Το είδος των ΣΔΠ/ ΠΔΠ που θα ακολουθήσουν διαφορετικές παραγωγικές μονάδες δεν μπορεί να προταθεί στα πλαίσια μίας έρευνας που αφορά στη συνολική μελέτη

του λιμενικού κλάδου. Τόσο στην σχετική με την κατάταξη των μονάδων σε Κόσμους Παραγωγής παράγραφο όσο και στο σκέλος της ανάλυσης της σχέσης Γενεών Λιμένων – Κόσμων Παραγωγής – ΣΔΠ αναφέρθηκε ότι η όποια κατάταξη επιχειρήθηκε είναι ενδεικτική των διαφορετικών αναγκών και απαιτήσεων που έχουν οι παραγωγικές μονάδες και η λιμενική αρχή σε ένα λιμένα και όχι απόλυτη. Αυτές οι ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις των παραγωγικών μονάδων γίνονται ακόμη πιο έντονες εάν συνυπολογίσει κανείς τις ιδιαιτερότητες του κάθε λιμένα που σχετίζονται με το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται (γεωγραφικές συνθήκες, θεσμικές ιδιαιτερότητες κλπ).

Έτσι είναι δυνατό, πχ ορισμένες παραγωγικές μονάδες που εμφανίζονται στους λιμένες πρώτης Γενιάς να ανήκουν στο Βιομηχανικό Κόσμο παραγωγής, στους λιμένες δεύτερης Γενιάς να ανήκουν στο Κόσμο της Αγοράς και στους λιμένες τρίτης Γενιάς να ανήκουν στο Διαπροσωπικό Κόσμο. Αντίστοιχα, μεταβάλλεται και η δυνατότητα αυτών των παραγωγικών μονάδων να υιοθετήσουν συγκεκριμένα ΣΔΠ/ΠΕΠ.

Κατά συνέπεια η εξέταση των δυνατοτήτων των παραγωγικών μονάδων να υιοθετήσουν συγκεκριμένα ΣΔΠ ή ΠΕΠ μπορεί να γίνει μόνο ad hoc για κάθε λιμένα προκειμένου να είναι αξιόπιστη. Η ad hoc εξέταση κάθε περίπτωσης, σημαίνει ότι δεν είναι δυνατό να προκύψει ένα πανομοιότυπο μοντέλο διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας που θα έχει εφαρμογή σε όλους τους λιμένες ή σε συγκεκριμένες κατηγορίες λιμένων. Οι διαφορετικές παραγωγικές μονάδες στους λιμένες ακολουθούν διαφορετικές μορφές οργάνωσης ανά κατηγορία λιμένα (ή ανά λιμενική Γενιά) και κατά συνέπεια διαφορετικά ΣΔΠ ή ΠΕΠ. Από την ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτει ότι η προτεινόμενη πολυσυστημική προσέγγιση διοίκησης ποιότητας ασφάλειας αναπτύσσεται με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε λιμένα και μάλιστα σε βαθμό που να είναι μοναδική για κάθε λιμένα.

Επισημαίνεται ακόμη ότι στην ανάλυση που προηγήθηκε και αφορούσε στην ασφαλή λειτουργία των λιμένων, αναδείχθηκε η ανάγκη για την εφαρμογή συστημάτων που θα αφορούν στο σύνολο του λιμένα όπως πχ ολοκληρωμένων συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης. Αυτά τα συστήματα, παρά το γεγονός ότι εφαρμόζονται συνήθως από την λιμενική αρχή αγγίζουν το σύνολο των λειτουργιών του λιμένα. Παραδείγματα συστημάτων διοίκησης ποιότητας με εφαρμογή στο σύνολο του λιμένα εμφανίζονται στο σχήμα 5.2 και αφορούν:

(α) στον ISPS Code του οποίου η εφαρμογή είναι υποχρεωτική για την λιμενική αρχή και για όλες τις παραγωγικές μονάδες του λιμένα καθώς και

(β) στο PERS που λειτουργεί ως ολοκληρωμένο σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης και η εφαρμογή του μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη στο λιμένα .

Στα πλαίσια της εφαρμογής της πολυσυστημικής προσέγγισης, αυτά τα συστήματα λειτουργούν ως υποσυστήματα διοίκησης ποιότητας που έχουν εφαρμογή στο σύνολο του λιμένα.

5.4.3 Σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των διαφορετικών κέντρων ποιότητας / Ολοκλήρωση των κοινών διεργασιών των κέντρων ποιότητας

Στις αναφορές του τέταρτου κεφαλαίου που αφορούσαν στις δυσκολίες που συναντά η εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες, αναδείχθηκαν σημαντικά στοιχεία τα οποία επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά της προτεινόμενης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας- ασφάλειας και τα οποία παρουσιάζονται στις επόμενες παραγράφους.

5.4.3.1 Σχέσεις αλληλεξάρτησης των μονάδων παραγωγής σε ένα λιμένα

Οι χρήστες στους λιμένες λαμβάνουν ένα συνολικό/ ενιαίο «πακέτο» υπηρεσιών η ποιότητα του οποίου αξιολογείται από τους ίδιους. Το γεγονός ότι η ποιότητα του λιμενικού προϊόντος επηρεάζεται από το αποτέλεσμα των μονάδων που παράγουν το λιμενικό προϊόν και τις συμπληρωματικές υπηρεσίες, οδηγεί στη διαπίστωση ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί υπόθεση όλων των εμπλεκόμενων με την λιμενική παραγωγή. Η αδυναμία ορισμένων μονάδων να παράγουν υπηρεσίες που θα πληρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές επηρεάζουν τη ποιότητα του λιμενικού προϊόντος.

Η παραγωγή του λιμενικού προϊόντος καθώς και των συμπληρωματικών του υπηρεσιών θέτει σε αρκετές περιπτώσεις τις διαφορετικές παραγωγικές μονάδες στους λιμένες σε θέσεις προμηθευτή και πελάτη. Δηλαδή το αποτέλεσμα μίας παραγωγικής μονάδας αποτελεί την «πρώτη ύλη» για την επόμενη μονάδα για την παραγωγή του λιμενικού προϊόντος. Το παράδειγμα των φάσεων της παραγωγής ενός τερματικού σταθμού εμπορευματοκιβωτίων αναδεικνύει αυτή τη σχέση προμηθευτή

πελάτη, ανεξάρτητα με το εάν η ίδια παραγωγική μονάδα ή διαφορετικές μονάδες εκτελούν την παραγωγή στις διαφορετικές φάσεις.²⁷³

Η πρώτη φάση της παραγωγικής διαδικασίας αφορά στη διαχείριση του φορτίου από το πλοίο στην αποβάθρα και αντίστροφα.

Η δεύτερη φάση της παραγωγικής διαδικασίας αφορά στη διαχείριση του φορτίου μέσα στον τερματικό σταθμό.

Η τρίτη φάση αφορά στη διαδικασία παραλαβής και παράδοσης του φορτίου από/προς τα χερσαία μέσα μεταφοράς, τα ακτοπλοϊκά δίκτυα κλπ.

Ταυτόχρονα για να εκτελεστούν οι προαναφερόμενες εργασίες είναι αναγκαία η παροχή συμπληρωματικών υπηρεσιών (././ διαχείριση κυκλοφορίας, πλοήγηση για την προσέγγιση του πλοίου στην αποβάθρα και για την αναχώρηση του από το λιμένα).

Εάν υποθέσουμε ότι ως ποιότητα ορίζεται ο συνολικός χρόνος εξυπηρέτησης του πλοίου από την ώρα που θα προσεγγίσει το λιμένα μέχρι την ώρα που θα αναχωρήσει από αυτόν (ship's turnaround time), τότε γίνεται κατανοητό ότι η καθυστέρηση σε κάποια από τις φάσεις παραγωγής εξαιτίας κάποιας παραγωγικής μονάδας του λιμενικού προϊόντος ή συμπληρωματικών υπηρεσιών, επιβαρύνει τη ποιότητα του λιμενικού προϊόντος αφού θα αυξήσει το συνολικό χρόνο εξυπηρέτησης του πλοίου.

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, το αποτέλεσμα μίας φάσης παραγωγής επηρεάζει και το αποτέλεσμα της επόμενης φάσης παραγωγής (καθυστέρηση παράδοσης φορτίων, προβλήματα προγραμματισμού κλπ). Αντίστοιχα, η λειτουργία μίας παραγωγικής μονάδας επηρεάζει και την παραγωγή άλλων παραγωγικών μονάδων δημιουργώντας μεταξύ τους σχέσεις αλληλεξάρτησης.

Ακόμη όμως και στην ίδια φάση παραγωγής, η λειτουργία μίας παραγωγικής μονάδας επηρεάζει και τη λειτουργία των άλλων μονάδων που δραστηριοποιούνται σε αυτή τη φάση. Για παράδειγμα, στην πρώτη φάση παραγωγής μία πιθανή καθυστέρηση στην πλοήγηση δημιουργεί αντίστοιχη καθυστέρηση στην παραγωγική μονάδα που δραστηριοποιείται στην εκφόρτωση.

Η προτεινόμενη προσέγγιση διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των διαφορετικών μονάδων στην αλυσίδα παραγωγής των λιμενικών υπηρεσιών ως σχέσεις προμηθευτή πελάτη. Στο παράδειγμα που αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο ως προδιαγραφή ποιότητας μπορεί να οριστεί πχ ο χρόνος

²⁷³ Παρδάλη Α. «Οικονομική & Πολιτική», op.cit.

κινήσεων ανά ώρα. Εάν υποθεθεί ότι οι διαφορετικές φάσεις της παραγωγής εκτελούνται από διαφορετικές παραγωγικές μονάδες, η πραγματοποίηση ενός αριθμού κινήσεων ανά ώρα θα αποτελεί στόχο του παραγωγού (μονάδα φορτοεκφόρτωσης στην πρώτη φάση παραγωγής) και απαίτηση του πελάτη (μονάδα αποθήκευσης στη δεύτερη φάση παραγωγής). Αντίστοιχα, η παραγωγική μονάδα αποθήκευσης αναλαμβάνει ως παραγωγός, την υποχρέωση να τηρήσει συγκεκριμένες προδιαγραφές ως προς τις άλλες μονάδες παραγωγής των λιμενικών υπηρεσιών που λειτουργούν ως πελάτες (././ μονάδα φόρτωσης σε χερσαία μέσα στην τρίτη φάση παραγωγής). Οι επιμέρους στόχοι ποιότητας στις διαφορετικές φάσεις παραγωγής καθορίζονται με βάση τις προδιαγραφές που τίθενται για την επίτευξη ενός συνολικού στόχου ποιότητας για το λιμένα (././ ship's turnaround time).

Η αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούν αυτές οι σχέσεις αλληλεξάρτησης οδήγησαν είτε άμεσα είτε σταδιακά τις διοικήσεις των λιμένων του τρίτου κεφαλαίου στην υιοθέτηση ευρύτερων προσεγγίσεων διοίκησης ποιότητας που περιλαμβάνουν πολλές πλευρές της λιμενικής λειτουργίας.

5.4.3.2 Ολοκλήρωση κοινών διεργασιών κέντρων ποιότητας

Στο πρώτο κεφάλαιο της διατριβής παρουσιάστηκε τη συνύπαρξη διαφορετικών μονάδων για την παραγωγή του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών με διαφορετικά χαρακτηριστικά, οι οποίες λειτουργούν σε ένα ενιαίο πλαίσιο, επιδιώκοντας είτε κοινούς είτε διαφορετικούς και αντικρουόμενους στόχους. Παράλληλα αναφέρθηκε ότι στην παραγωγή του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών συμβάλλει ένας αριθμός παραγωγικών μονάδων που βρίσκονται μεταξύ τους σε μία σχέση προμηθευτή – πελάτη. Ωστόσο, η εικόνα αυτής της σχέσης δεν αντικατοπτρίζει στο σύνολο της τη σχέση μεταξύ των παραγωγικών μονάδων στους λιμένες. Ήδη έχει αναφερθεί ότι η ιδιαιτερότητα του λιμενικού κλάδου έγκειται στο γεγονός ότι, σε μεγάλο βαθμό οι εσωτερικές λειτουργίες των παραγωγικών μονάδων που δραστηριοποιούνται σε ένα λιμένα διαπερνούν τα όρια της μονάδας και επηρεάζουν αλλά και δέχονται επιρροές από άλλες μονάδες που λειτουργούν στα πλαίσια του λιμένα. Επιπλέον, παρουσιάστηκε σχήμα από σχετική εργασία του Robinson στο οποίο εμφανίζεται η σταδιακή ενοποίηση ξεχωριστών λειτουργιών παραγωγικών μονάδων στους λιμένες.²⁷⁴

²⁷⁴ Robinson, op.cit.

Αυτή η ιδιαιτερότητα της λειτουργίας των λιμένων δεν μπορεί παρά να αποτυπώνεται και στα χαρακτηριστικά της προτεινόμενης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας. Έτσι, για τις κοινές δραστηριότητες μεταξύ των διαφορετικών παραγωγικών μονάδων δεν απαιτείται η ύπαρξη ενός ξεχωριστού μηχανισμού ποιότητας από κάθε παραγωγική μονάδα. Σε αυτή την περίπτωση είναι δυνατή η ολοκλήρωση των σχετικών διαδικασιών σε έναν ενιαίο μηχανισμό ποιότητας ή σε ένα ενιαίο ΣΔΠ/ΠΕΠ που θα αφορά στις κοινές λειτουργίες που αναπτύσσονται στο λιμένα. Η ολοκλήρωση των κοινών διεργασιών στους λιμένες με την ύπαρξη ενιαίων μηχανισμών / συστημάτων διοίκησης ποιότητας αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του προτεινόμενου συστήματος διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα κοινής λειτουργίας των διαφορετικών παραγωγικών μονάδων σε ένα λιμένα αποτελεί η λειτουργία του marketing, η οποία προβάλλει και προωθεί το συνολικό προϊόν που παράγει ο λιμένας, καταγράφει τις απαιτήσεις των χρηστών και συμβάλει στη μετατροπή τους από τις διαφορετικές παραγωγικές μονάδες σε προδιαγραφές υπηρεσίας. Στα πλαίσια του ενδολιμενικού ανταγωνισμού οι διαφορετικοί τερματικοί σταθμοί ανταγωνίζονται μεταξύ τους ακολουθώντας πολιτικές μάρκετινγκ για την προσέλκυση φορτίων και επιβατών. Αυτό ωστόσο δεν αναιρεί το γεγονός ότι οι τερματικοί σταθμοί συνυπάρχουν στον ίδιο λιμένα και αυξάνεται η δυνατότητα τους να προσελκύσουν χρήστες που θα επιλέξουν το συγκεκριμένο λιμένα για μια σειρά από πλεονεκτήματα που παρουσιάζει (// γεωγραφική θέση, σύνδεση με χερσαία μεταφορικά μέσα κλπ).

Η ικανοποίηση των απαιτήσεων που θέτει το πολυσύνθετο θεσμικό πλαίσιο το οποίο ρυθμίζει την ασφαλή λειτουργία των λιμένων, μέσα από έναν ενιαίο μηχανισμό διοίκησης ποιότητας που θα καλύπτει όλους τους τομείς ασφάλειας όλων των παραγωγικών μονάδων, αποτελεί ένα δεύτερο παράδειγμα ολοκλήρωσης των κοινών διεργασιών στους λιμένες.

Η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των διαφορετικών ΣΔΠ/ΠΕΠ στα πλαίσια της συμβολής τους στην επίτευξη κοινών στόχων δημιουργεί σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των ΣΔΠ/ΠΕΠ. Αυτές οι σχέσεις αλληλεξάρτησης γίνονται ακόμη πιο έντονες στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν κοινές διεργασίες και αναπτύσσονται ενιαίοι μηχανισμοί για την εξυπηρέτηση των στόχων ποιότητας. Σημειώνεται ότι η σύνδεση διαφορετικών συστημάτων κατά τρόπο που να οδηγεί στην απώλεια της

ανεξαρτησίας τους σημαίνει την ολοκλήρωση αυτών των συστημάτων. Κατά αυτή την έννοια, οι σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των διαφορετικών κέντρων ποιότητας οδηγεί στο χαρακτηρισμό της προτεινόμενης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας ως «ολοκληρωμένης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας ασφάλειας».

5.4.4 Ύπαρξη ενιαίου φορέα συντονισμού, καθορισμού προδιαγραφών και στόχων ποιότητας, ολοκλήρωσης διαδικασιών και ελέγχου

Η ανάπτυξη της προτεινόμενης προσέγγισης δεν μπορεί παρά να απαιτεί την ύπαρξη ενός φορέα που θα αναλάβει:

- (α) το έργο της ρύθμισης των σχέσεων και του συντονισμού των ενεργειών των διαφορετικών κέντρων ποιότητας,
- (β) τον καθορισμό ενιαίων προδιαγραφών και στόχων ποιότητας και τον επιμερισμό τους στα κέντρα ποιότητας,
- (γ) τον εντοπισμό και την ολοκλήρωση των κοινών διεργασιών, την υποστήριξη της ανάπτυξης υποσυστημάτων ποιότητας από τα διαφορετικά κέντρα ποιότητας καθώς και
- (δ) τον έλεγχο της λειτουργίας τους με βάση συγκεκριμένους κανόνες και με βάση τους επιμέρους στόχους που τους αναλογούν.

Ο ενιαίος φορέας διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας που προτείνεται στα πλαίσια της πολυσυστημικής προσέγγισης θα αναλάβει να επιτελέσει αυτό τον ρόλο.

Η εμπειρία από την ανάπτυξη προσεγγίσεων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες της Ναντ, του Μόντρεαλ, της Βαλένθια, της Βαρκελώνης, της Χάβρης ακόμη και του Λιβόρνο μέσω του EMAS αναδεικνύει την ανάγκη ύπαρξης ενός φορέα με αυτά τα χαρακτηριστικά. Στη διοίκηση της λειτουργίας του ενιαίου φορέα θα συμμετάσχει το σύνολο των παραγωγών του λιμενικού προϊόντος, των συμπληρωματικών υπηρεσιών καθώς και άλλων σημαντικών υπηρεσιών που παράγονται στο λιμενικό πλέγμα.

Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να κριθεί ως χρήσιμη η συμμετοχή των χρηστών στον ενιαίο φορέα με ρόλο είτε συμβουλευτικό είτε περισσότερο ουσιαστικό. Σε κάθε περίπτωση, οι λεπτομέρειες όσον αφορά στον τρόπο λειτουργίας του ενιαίου φορέα θα πρέπει να καθορίζονται κατά περίπτωση ανάλογα με τις συνθήκες λειτουργίας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των λιμένων. Ωστόσο, τα βασικά στοιχεία που θα

καθορίζουν τη λειτουργία του ενιαίου φορέα διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας είναι τα εξής:

(α) Ρύθμιση των σχέσεων και συντονισμός των διαφορετικών κέντρων ποιότητας: Έχει ήδη αναφερθεί ότι η δραστηριοποίηση μεγάλου αριθμού παραγωγών και η ύπαρξη κοινών διεργασιών μεταξύ των παραγωγικών μονάδων στους λιμένες αποτελούν χαρακτηριστικά της λιμενικής βιομηχανίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά σε συνδυασμό με την ύπαρξη κοινών στόχων ποιότητας σε επίπεδο λιμένα οδηγούν στην ανάγκη ρύθμισης των σχέσεων μεταξύ των παραγωγικών μονάδων/ κέντρων ποιότητας και συντονισμού των ενεργειών τους για την επίτευξη των κοινών στόχων. Η ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ των διαφορετικών κέντρων ποιότητας μπορεί να αφορά στη θέσπιση κανόνων που θα αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα ζητήματα ή στη διαμεσολάβηση του ενιαίου φορέα για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν στις σχέσεις των παραγωγικών μονάδων σε θέματα διοίκησης ποιότητας.

(β) Καθορισμός ενιαίων προδιαγραφών και στόχων ποιότητας και επιμερισμός τους στα κέντρα ποιότητας: Ο ενιαίος φορέας συντονισμού αναλαμβάνει την ευθύνη να εντοπίσει τις ανάγκες των χρηστών, να αξιολογήσει τις δυνατότητες και τις απαιτήσεις των παραγωγικών μονάδων καθώς και τις συνθήκες του ανταγωνισμού και να διατυπώσει συγκεκριμένους στόχους ποιότητας που θα εκφράζονται σε προδιαγραφές υπηρεσιών. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι διατυπωμένοι με σαφήνεια, να είναι μετρήσιμοι και να επιμερίζονται στις παραγωγικές μονάδες του λιμένα κατά τρόπο που να ανταποκρίνεται στις δυνατότητες τους και στη διεθνή πρακτική και εμπειρία, πιθανότατα μέσα από τεχνικές benchmarking.

(γ) Εντοπισμός και ολοκλήρωση των κοινών διεργασιών: Ο εντοπισμός των κοινών διεργασιών που αναπτύσσονται μεταξύ των διαφορετικών κέντρων ποιότητας, καθώς και των δυνατοτήτων ανάπτυξης κοινών μηχανισμών για την ικανοποίηση κοινών απαιτήσεων, αποτελεί ευθύνη του ενιαίου φορέα διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας. Επιπλέον, ο ενιαίος φορέας θα συμβάλλει στην προσπάθεια των κέντρων ποιότητας να αναπτύξουν μηχανισμούς ποιότητας για την ολοκλήρωση των κοινών διεργασιών. Η προοπτική για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης ποιότητας που θα αφορά στους παραγωγούς του λιμενικού προϊόντος, των συμπληρωματικών υπηρεσιών και άλλων σημαντικών υπηρεσιών που παράγονται

στα πλαίσια του λιμενικού πλέγματος, είναι δυνατό να βασιστεί στην υφιστάμενη εμπειρία που αναφέρεται στην ολοκλήρωση των κοινών διεργασιών συστημάτων γενικότερα και ειδικότερα των συστημάτων διοίκησης ποιότητας.²⁷⁵

(δ) Υποστήριξη της λειτουργίας των κέντρων ποιότητας: Ο ενιαίος φορέας διοίκησης ποιότητας ασφάλειας θα παρέχει υπηρεσίες τεχνικής – με την έννοια της τεχνογνωσίας - υποστήριξης στα επιμέρους κέντρα ποιότητας προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν στην ανάπτυξη και λειτουργία των επιμέρους ΣΔΠ/ΠΕΠ.

(ε) Έλεγχος της λειτουργίας των κέντρων ποιότητας για την τήρηση κανόνων και την επίτευξη επιμέρους στόχων: Ο ενιαίος φορέας διοίκησης ποιότητας ασφάλειας ελέγχει τις παραγωγικές μονάδες ως προς την τήρηση κανόνων που μπορεί να αφορούν στις υποχρεώσεις τους απέναντι στον ίδιο το φορέα αλλά και στις σχέσεις τους με τις άλλες παραγωγικές μονάδες / κέντρα ποιότητας, στα πλαίσια της ολοκληρωμένης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας ασφάλειας. Ακόμα ελέγχει τις επιδόσεις των παραγωγικών μονάδων / κέντρων ποιότητας ως προς την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων και ως προς την τήρηση συγκεκριμένων προδιαγραφών. Επιπλέον, στα πλαίσια της υποστήριξης των παραγωγικών μονάδων στην ανάπτυξη και λειτουργία ΣΔΠ/ ΠΕΠ, ο ενιαίος φορέας είναι δυνατό να επιθεωρεί τη λειτουργία των ΣΔΠ/ΠΕΠ και να προτείνει συγκεκριμένες διορθωτικές κινήσεις στην περίπτωση που διαπιστώνει δυσλειτουργίες. Στο ίδιο πλαίσιο, ο ενιαίος φορέας επιθεωρεί τη λειτουργία του συστήματος διοίκησης ποιότητας ασφάλειας και μέσα από μία διαδικασία αυτοαξιολόγησης επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση του.

Η προτεινόμενη προσέγγιση διοίκησης ποιότητας ασφάλειας δεν είναι δυνατό να αναπτυχθεί με ένα ενιαίο τρόπο σε όλους τους λιμένες. Πέρα από το γεγονός ότι είναι πολυσυστημική σε σημείο που να μπορεί να χαρακτηριστεί ως μοναδική, η εφαρμογή της σε διαφορετικούς λιμένες θα πρέπει να γίνεται με τρόπο που θα συμβαδίζει με τις ιδιαίτερες συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργεί κάθε λιμένας.

Για παράδειγμα, τα συστήματα οργάνωσης και διάρθρωσης των λιμένων έτσι όπως αναπτύχθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο αποτελούν στοιχεία που επηρεάζουν τη

²⁷⁵ Cleland DI, King WR. System Analysis and Project Management. New York: McGraw-Hill; 1983
Karapetrovic S, Willborn W. Integration of quality and environmental management systems. The TQM Magazine 1998; 10:204-213

λειτουργία τους. Η συμμετοχή των παραγωγικών μονάδων στην προτεινόμενη προσέγγιση διοίκησης ποιότητας ασφάλειας σε ένα πλήρη λιμένα, είναι περισσότερο εύκολο να επιτευχθεί γιατί ο αριθμός των παραγωγών είναι μικρότερος σε αντίθεση με ένα λιμένα landlord. Η υπέρβαση των προβλημάτων της εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας που επιτυγχάνεται μέσω της προτεινόμενης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας εξασφαλίζει σημαντικά οφέλη για τις παραγωγικές μονάδες στους λιμένες, λειτουργώντας ως κίνητρο για τη συμμετοχή τους στην προσέγγιση που προτείνεται.

5.5 Συμπεράσματα - Οι προοπτικές αξιοποίησης της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων

Σχετικά με τις τρεις διαστάσεις εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες, έτσι όπως αυτές αναπτύχθηκαν στην παράγραφο 5.1 αναφέρονται τα παρακάτω συμπεράσματα.

Η πρώτη διάσταση που αφορά στην εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας σε επίπεδο μεμονωμένης παραγωγικής μονάδας του λιμενικού προϊόντος ή των συμπληρωματικών λιμενικών υπηρεσιών περιορίζεται σε λίγες εφαρμογές. Με τις εφαρμογές αυτές είναι πιθανό να επιδιώκονται δευτερεύοντες στόχοι ποιότητας ή στόχοι που επιβάλλονται από τη νομοθεσία και είναι περισσότερο συνηθισμένες σε μικρούς λιμένες.

Η δεύτερη διάσταση της εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας που αφορά στην εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας σε επίπεδο παραγωγικής μονάδας ή στα πλαίσια μίας συνολικότερης στρατηγικής διοίκησης ποιότητας για λόγους ασφαλείας, τα τελευταία χρόνια έχει διαδοθεί αρκετά, ιδιαίτερα στον τομέα του περιβάλλοντος. Βασική αιτία της διάδοσης των περιβαλλοντικών προτύπων είναι η αύξηση των νομοθετικών απαιτήσεων που επηρεάζουν τη λιμενική λειτουργία και αφορούν στην ασφάλεια των λιμένων με την έννοια του safety. Η διαχείριση αυτών των νομοθετικών απαιτήσεων οδηγεί τους λιμένες στην ανάγκη εφαρμογής σχετικών προτύπων. Το γεγονός αυτό έχει μεγάλη σημασία για τον χώρο των λιμένων αφού με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται δομές ποιότητας και καλλιεργείται κουλτούρα ποιότητας, που ευνοεί την μελλοντική εφαρμογή άλλων συστημάτων διοίκησης ποιότητας που δεν θα επιδιώκουν στόχους που σχετίζονται με την ασφάλεια.

Η προοπτική εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων συνδέεται με την εφαρμογή μίας ολοκληρωμένης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας –

ασφάλειας που θα αφορά στο σύνολο της λιμενικής λειτουργίας. Μία τέτοια προσέγγιση αποτελεί μία τρίτη διάσταση της εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες και θα περιλαμβάνει τους παραγωγούς του λιμενικού προϊόντος, των συμπληρωματικών υπηρεσιών και πιθανόν άλλων υπηρεσιών του που παράγονται στο λιμενικό πλέγμα, εάν κριθεί απαραίτητο και θα στοχεύει στην ποιότητα του λιμενικού προϊόντος.

Τα χαρακτηριστικά αυτής της προσέγγισης αναφέρονται στην ανάπτυξη ενός συστήματος το οποίο θα:

- είναι εσωτερικής ανάπτυξης και εσωτερικής επιθεώρησης και θα αφορά σε μια ολοκληρωμένη διοικητική προσέγγιση για το λιμένα,
- περιέχει υποσυστήματα ποιότητας που θα λειτουργούν ως κέντρα ποιότητας και θα βρίσκουν εφαρμογή στο σύνολο του λιμένα
- χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη σχέσεων αλληλεξάρτησης μεταξύ των διαφορετικών κέντρων ποιότητας και από την ολοκλήρωση των κοινών διεργασιών των διαφορετικών κέντρων
- διαθέτει ενιαίο φορέα συντονισμού, καθορισμού προδιαγραφών και στόχων ποιότητας, ολοκλήρωσης διαδικασιών και ελέγχου

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν στο πέμπτο κεφάλαιο αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της προτεινόμενης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας θα χρησιμοποιηθούν ως παραδοχή (ή υπόθεση εργασίας) προκειμένου να επιβεβαιωθούν τροποποιηθούν ή ενισχυθούν στο έκτο κεφάλαιο στο οποίο παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά.

Κεφάλαιο 6 Μελέτη περίπτωσης – Τερματικός σταθμός κρουαζιεροπλοίων του λιμένα Πειραιά

6.1 Η διάρθρωση της μελέτης περίπτωσης

Στις μελέτες περίπτωσης πέντε είναι τα σημαντικά στοιχεία που εξετάζονται σε ένα σχέδιο έρευνας:²⁷⁶ (α) τα ερευνητικά ερωτήματα (β) οι προτάσεις που διατυπώνονται ως απαντήσεις τους, εάν υπάρχουν (γ) το πεδίο ανάλυσης (δ) η λογική που συνδέει τις προτάσεις με τα δεδομένα που προκύπτουν από την έρευνα και (ε) τα κριτήρια που ερμηνεύουν τα αποτελέσματα. Αυτά τα πέντε στοιχεία θα αποτελέσουν τη δομή της ανάλυσης μας.

Τα ερευνητικά ερωτήματα έχουν διατυπωθεί στο εισαγωγικό κεφάλαιο της διατριβής. Οι προτάσεις που διατυπώνονται ως απαντήσεις τους και χρησιμοποιούνται ως παραδοχές (ή ερευνητικές υποθέσεις) περιλαμβάνονται:

- (α) στο τέταρτο κεφάλαιο, οι απαντήσεις του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος και
- (β) στο πέμπτο κεφάλαιο, οι απαντήσεις του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος.

Το πεδίο ανάλυσης της μελέτης περίπτωσης είναι ο τερματικός σταθμός κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά. Ειδικότερα, στο πεδίο ανάλυσης περιλαμβάνονται οι παραγωγοί και οι χρήστες του σταθμού καθώς και η συνολική λειτουργία του. Το πεδίο ανάλυσης διερευνάται με δύο τρόπους:

- (α) με την διερεύνηση των δευτερογενών πηγών που αφορούν στη λειτουργία του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων και
- (β) με τη διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας μέσω συνεντεύξεων σε στελέχη του κλάδου.

Η κύρια πηγή άντλησης πληροφοριών για την απάντηση των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων είναι η πρωτογενής έρευνα. Η δευτερογενής έρευνα αναφέρεται κυρίως στα χαρακτηριστικά του κλάδου της κρουαζιέρας και σε πληροφορίες που αφορούν στη λειτουργία του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά. Η διεξαγωγή της δευτερογενούς έρευνας προηγείται της πρωτογενούς και χρησιμοποιείται συμπληρωματικά και ενισχυτικά ως προς αυτή. Η δευτερογενής έρευνα δεν έδωσε πληροφορίες που να σχετίζονται άμεσα με τα ερευνητικά

²⁷⁶ Yin, op.cit.

ερωτήματα, ωστόσο αποτέλεσε τη βάση για την προετοιμασία της πρωτογενούς έρευνας (καθορισμός αριθμού ερωτώμενων, επιλογή ερωτώμενων, σχεδιασμός του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στις συνεντεύξεις, κατανόηση της λειτουργίας του κλάδου της κρουαζιέρας συνολικότερα και του τερματικού σταθμού του λιμένα του Πειραιά ειδικότερα).

Η πρωτογενής έρευνα διαρθρώνεται σε τέσσερις παραγράφους: (α) στους σκοπούς της έρευνας (β) στη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της (β) στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων και (γ) στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς έρευνας.

Η μελέτη περίπτωσης στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά αποσκοπεί στην ενίσχυση, συμπλήρωση ή τροποποίηση των ενδιάμεσων συμπερασμάτων που διατυπώθηκαν στο τέταρτο και στο πέμπτο κεφάλαιο της διατριβής. Για το σκοπό αυτό η ανάλυση των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς έρευνας δομείται κατά τρόπο που τα αποτελέσματα να συνδέονται με τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα και τα ενδιάμεσα συμπεράσματα.

6.2 Διεξαγωγή δευτερογενούς έρευνας για την τεκμηρίωση των ενδιάμεσων συμπερασμάτων

Η δευτερογενής έρευνα διαρθρώνεται σε τέσσερις παραγράφους που περιγράφουν τα γενικότερα χαρακτηριστικά του κλάδου της κρουαζιέρας ως τομέα της ναυτιλίας, την διεθνή αγορά της κρουαζιέρας, τη σχέση του κλάδου με τους λιμένες καθώς και στον τρόπο λειτουργίας του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά.

6.2.1 Η κρουαζιέρα ως κλάδος της ναυτιλίας

Η έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα στο χώρο των λιμένων αφορά κυρίως στις εμπορευματικές μεταφορές. Οι βιβλιογραφικές αναφορές στο χώρο των επιβατικών μεταφορών και ιδιαίτερα της κρουαζιέρας είναι ελάχιστες. Η κρουαζιέρα, ως κλάδος της ναυτιλίας δεν έχει τύχει της ανάλογης προσοχής, όπως οι εμπορευματικές μεταφορές, παρά το γεγονός ότι τις τελευταίες δεκαετίες αναπτύσσεται σταθερά. Ο κλάδος της κρουαζιέρας είναι ένας σημαντικός και σύνθετος επιχειρηματικός τομέας που απευθύνεται σε ποικίλα τμήματα της αγοράς

και απασχολεί ένα μεγάλο ποσοστό παραγωγικών συντελεστών του ναυτιλιακού κλάδου.

Στο χώρο της ναυτιλίας ο κλάδος της κρουαζιέρας έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Η κρουαζιέρα αποτελεί ξεχωριστό τμήμα της ναυτιλιακής αγοράς που διαφέρει τόσο από τις εμπορευματικές μεταφορές (γραμμής ή ελεύθερες) όσο και από τις επιβατικές μεταφορές γραμμής και αποτελεί μέρος εκείνου του τμήματος της ναυτιλιακής βιομηχανίας που αναφέρεται ως ναυτιλία τουρισμού και αναψυχής. Ο θαλάσσιος τουρισμός αναφέρεται κυρίως στο yachting, στα θαλάσσια σπορ και στην κρουαζιέρα.²⁷⁷ Επίσης, η κρουαζιέρα αναφέρεται σε εκείνο το τομέα της ναυτιλίας που εξυπηρετεί μετακινήσεις για τουριστικούς λόγους σε διεθνές, περιφερειακό ή και τοπικό επίπεδο, με πλοία που προσφέρουν από πολυήμερες διανυκτερεύσεις έως και ημερήσιες περιηγήσεις και δεν αποτελεί τμήμα της μεταφοράς επιβατών με πλοία της γραμμής.²⁷⁸

Ένας ορισμός που θέτει επακριβώς τα όρια της κρουαζιέρας αναφέρει ότι «η κρουαζιέρα περιλαμβάνει κάθε πληρωμένο ταξίδι για λόγους αναψυχής το οποίο πραγματοποιείται πάνω σε πλοίο του οποίου ο κύριος σκοπός δεν είναι η εξυπηρέτηση φορτίων αλλά η παροχή φιλοξενίας σε επιβάτες, οι οποίοι επιθυμούν να επισκεφτούν μια σειρά από προορισμούς και όχι να μεταβούν σε κάποιο προορισμό με συγκεκριμένο δρομολόγιο».²⁷⁹

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι για την διευκόλυνση της μελέτης του κλάδου τίθενται περισσότερο αυστηρά όρια στον ορισμό της κρουαζιέρας από μελετητές οι οποίοι υποστηρίζουν ότι «η κρουαζιέρα έχει αναπτυχθεί στη σημερινή της μορφή από το 1970, όταν οι μακρινές πτήσεις και η εξειδίκευση των πλοίων συνέτειναν στην παροχή διαφοροποιημένων και εξειδικευμένων υπηρεσιών σε επιβάτες που πληρώνουν για ταξίδια αναψυχής, τα οποία περιλαμβάνουν τουλάχιστον μία διανυκτέρευση σε πλοίο που έχει δυνατότητα φιλοξενίας τουλάχιστον 100 επιβατών».²⁸⁰ Το στοιχείο της διανυκτέρευσης είναι βασικό γιατί διαφοροποιεί σημαντικά τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με την κρουαζιέρα και για αυτό ο συγκεκριμένος ορισμός γίνεται αποδεκτός για την εκπόνηση της παρούσας διατριβής.

Η μελέτη της κρουαζιέρας από τους ερευνητές θέτει καινούργιες παραμέτρους σε σχέση με την εμπορική ναυτιλία όπως είναι οι ιδιαίτερες απαιτήσεις που

²⁷⁷ Wild, Dearing, op.cit.

²⁷⁸ Wild, Dearing, ibid

²⁷⁹ Wild, Dearing, ibid

²⁸⁰ Papachristou, op.cit.

περιλαμβάνει η εξυπηρέτηση των επιβατών, η διαφορετική πολιτική και πρακτική προσέλκυσης επιβατών σε σχέση με την επιβατηγό ναυτιλία καθώς και το γεγονός ότι η ζήτηση για υπηρεσίες κρουαζιέρας δεν είναι παράγωγος ζήτηση, όπως συμβαίνει με τους άλλους κλάδους της ναυτιλίας. Η ζήτηση για μεταφορά φορτίων είναι παράγωγος ζήτηση γιατί προέρχεται από την ζήτηση που δημιουργείται σε μια συγκεκριμένη περιοχή για ορισμένα προϊόντα. Αντίστοιχα η ζήτηση για τη μεταφορά επιβατών είναι παράγωγος ζήτηση γιατί προέρχεται από την ζήτηση που δημιουργείται από την επιθυμία ορισμένων ατόμων να μεταβούν σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Αντίθετα, στην κρουαζιέρα το ίδιο το ταξίδι σε συνδυασμό και με την επιλογή των προορισμών αποτελεί το κίνητρο για τους επιβάτες προκειμένου να επιλέξουν την κρουαζιέρα.

6.2.2 Η αγορά της κρουαζιέρας

Το 1920 η κρουαζιέρα ήταν ένας τρόπος ταξιδιού που προσέλκυε τις ανώτερες εισοδηματικές τάξεις. Ωστόσο, μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο μειώθηκε η κίνηση της κρουαζιεροπλοίας εξαιτίας της ανάπτυξης των αεροπορικών μεταφορών.²⁸¹ Η μείωση που σημειώθηκε ήταν παροδική και από το 1980 και μετά ο κλάδος αναπτύσσεται με πολύ υψηλούς ρυθμούς που αγγίζουν το 8,1% ετησίως σε αριθμό επιβατών, ενώ υπολογίζεται ότι από το 1980 και μετά περίπου 100 εκατ. επιβάτες έχουν πραγματοποιήσει ταξίδια κρουαζιέρας.²⁸² Σημειώνεται ακόμα ότι ο κλάδος της κρουαζιέρας συγκεντρώνει περίπου το 2% της παγκόσμιας τουριστικής δραστηριότητας με αυξητικές τάσεις, αφού υπολογίζεται ότι τα 3,6 εκατομμύρια επιβάτες που ταξίδεψαν το 1990 αυξήθηκαν σε 10,7 εκατομμύρια το 2001²⁸³ και 13,77 εκατ. επιβάτες το 2004.²⁸⁴ Η κρουαζιέρα πλέον απευθύνεται σε διάφορα τμήματα του πληθυσμού, δημιουργώντας ειδικά τουριστικά πακέτα που μπορούν να γίνουν ελκυστικά σε επιβάτες με διαφορετικές δυνατότητες και απαιτήσεις σε όρους κόστους και διαθέσιμου χρόνου. Για παράδειγμα, ενώ η παραδοσιακή αγορά στόχος για τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Μεσογείου είναι οι υψηλές

²⁸¹ Johnson, op.cit.

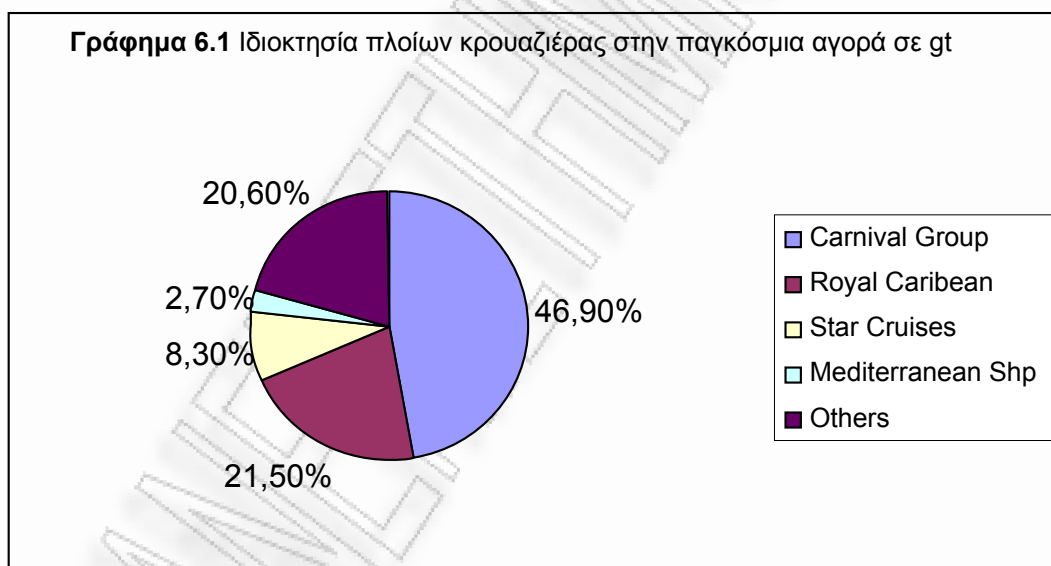
²⁸² Cruise Line Industry Overview [On Line] 2006 Dec 9 [cited 2006 Dec 20] Available from: URL:<http://www.cruising.org/press/overview/ind-overview.cfm>

²⁸³ Jaakson, op.cit.,

²⁸⁴ Ashcroft C. Overview of the global cruise industry. In the European Cruise Council Review Book. [On line] 2006 Dec 15 [cited 2006 Dec 22] Available from: URL:<http://www.europeancruisecouncil.com>

εισοδηματικές τάξεις, ηλικίας μεταξύ 45 και 60 ετών, τα τελευταία χρόνια διαμορφώνονται ειδικά πακέτα τα οποία απευθύνονται σε νέες αγορές με ειδικά ενδιαφέροντα, όπως τα πακέτα της Easycruises του ομίλου Χατζηιωάννου για νέους σε ηλικία επιβάτες.

Σε διεθνές επίπεδο παρατηρείται η τάση συγκέντρωσης της αγοράς, με λίγες μεγάλες εταιρείες να συγκεντρώνουν ένα εξαιρετικά υψηλό ποσοστό της προσφοράς. Σημειώνεται ότι οι τρεις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο, δηλαδή η Carnival&PLC, η RCCL και η Star Cruises συγκεντρώνουν περισσότερο από το 75% του μεριδίου της αγοράς σε σημαντικές αγορές – στόχους.²⁸⁵ Η μεγαλύτερη εξ αυτών των εταιρειών, η Carnival&PLC διαθέτοντας 79 πλοία, 5,4 εκατ. gt και 136.000 κλίνες ελέγχει το 47% του παγκόσμιου τονάζ και των 45% των κλινών.²⁸⁶ Σε περίπτωση που η Carnival&PLC προχωρήσει σε κίνηση για κάποια νέα σημαντική αγορά ή συγχώνευση, είναι πιθανό να εγερθούν ενστάσεις περί μονοπωλιακής θέσης της εταιρείας στην παγκόσμια αγορά. Στο γράφημα 6.1 είναι εμφανής η ολιγοπωλιακή δομή της παγκόσμιας αγοράς:



Πηγή: ISL 2005

²⁸⁵ Papachristou, op.cit.

²⁸⁶ Institute of Shipping Economics and Logistics [Online] 2005 Feb 19 [cited 2005 Feb 21] Available from: [URL:http://www.isl.org](http://www.isl.org)

Αυτό το υψηλό ποσοστό τείνει να γίνει ακόμα υψηλότερο με την παραγγελία νέων πλοίων μεγάλης χωρητικότητας, τα οποία αξίζει να σημειωθεί ότι σχεδόν το σύνολο τους (98%) ναυπηγούνται στην Ευρώπη.²⁸⁷

Αυτά τα νέα πλοία δίνουν τη δυνατότητα στις εταιρίες να επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακος, να ενσωματώνουν νέα τεχνολογικά στοιχεία που θα αναβαθμίζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και να προσφέρουν πολλαπλές δυνατότητες στους επιβάτες.²⁸⁸ Στον πίνακα 6.1 εμφανίζεται ο προγραμματισμός κατασκευής νέων πλοίων από όλες τις εταιρίες στα μέσα του 2005.

Σήμερα, η τάση που παρουσιάζεται για την κατασκευή γιγαντιαίων κρουαζιερόπλοιων με σύγχρονο σχεδιασμό συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του κλάδου και προσφέρει σημαντικές δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη της αγοράς.²⁸⁹ Ο κυριότερος προορισμός ανά τον κόσμο για τον κλάδο της κρουαζιέρας είναι η Καραϊβική, η οποία προσελκύει περισσότερο από το 50% της ετήσιας κίνησης και ακολουθεί η Ευρώπη με ποσοστό 18%. Στην περιοχή της Ευρώπης ταξίδεψαν 1,9 εκατομμύρια επιβάτες το 1999 οι οποίοι αυξήθηκαν σε 4 εκατομμύρια το 2003, ενώ οι προβλέψεις αναφέρουν μία επιπρόσθετη αύξηση που θα οδηγήσει σε 7,4 εκατομμύρια τουρίστες για το έτος 2010.²⁹⁰

Η κρουαζιέρα ως τουριστική δραστηριότητα είναι αρκετά διαδεδομένη στις ΗΠΑ με το 71% των επιβατών σε παγκόσμιο επίπεδο να προέρχονται από τη Βόρειο Αμερική²⁹¹ και το 60% των επιβατών που επισκέπτονται τη Μεσόγειο να προέρχεται από τις ΗΠΑ. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια, η κρουαζιέρα ως τρόπος διακοπών γίνεται περισσότερο δημοφιλής μεταξύ των Ευρωπαίων. Οι Βρετανοί είναι αυτοί που πραγματοποιούν κατά κύριο λόγο ταξίδια κρουαζιέρας (1.069.000) και ακολουθούν οι Γερμανοί (640.000), οι Ιταλοί (515.000), οι Ισπανοί (380.000) και οι Γάλλοι (235.000), ενώ 104.000 Έλληνες πραγματοποίησαν κρουαζιέρα ή κρουαζιέρες το έτος 2005.²⁹²

²⁸⁷ Lekakou M, Xideas E, Stefanidaki E. Cruise industry and the regional economies. The case of Piraeus. [CD-ROM]. Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference; 2005 June 23-25; Limassol, Cyprus

²⁸⁸ Johnson, op.cit.

²⁸⁹ Tzannatos E. Cruise Ships: a fleet in transition. Proceedings of the Interantional Conference "21 Century Cruise Ships", 1999 April; London. UK.

²⁹⁰ Paisley T. Global Changes in the Cruise Industry 2003-2010. London: Seatrade; 2003

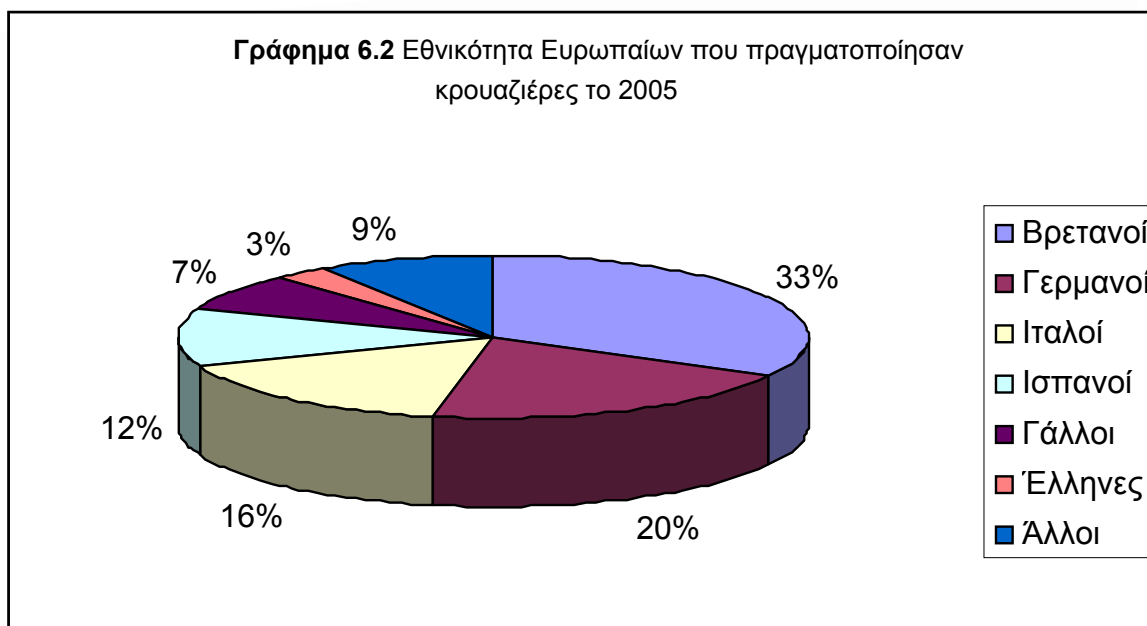
²⁹¹ Ashcroft, op.cit.

²⁹² Gibbons W. European Cruise Council. Παρουσίαση στα πλαίσια του διεθνούς Forum της HATTA «Ελλάδα: Διεθνής Κόμβος Κρουαζιέρας της Ανατολικής Μεσογείου»; 2006 Σεπτ 27; Πειραιάς, Ελλάδα

Πίνακας 6.1 Προγραμματισμός κατασκευής νέων πλοίων κρουαζιέρας στα μέσα του 2005

Ιδιοκτησία	Όνομα Πλοίου	Παράδοση (έναρξη λειτουργίας)	1000 gt	Χωρ/τα επιβάτες	Ναυπηγείο
Carnival – Aida	Ανώνυμο	Απρ. 2007	68,5	2.030	Meyer Werft
Carnival – Aida	Ανώνυμο	Απρ. 2008	68,5	2.030	Meyer Werft
Carnival – Aida	Ανώνυμο	Απρ. 009	68,5	2.030	Meyer Werft
Carnival – Costa	COSTA	Ιούν.2006	113	3.000	Fincantieri - Sestri
Carnival – Costa	COSTA ...	2007	110	3.000	Fincantieri - Sestri
Carnival – Group	Ανώνυμο	2008	110	3.000	Fincantieri - Sestri
Carnival – Holland	NOORDAM	Ιαν. 2006	82	1.800	Fincantieri
Carnival Cruise Lines	CARNIVAL	Ιαν. 2007	110	3.000	Fincantieri
Carnival – Cunard	QUEEN VICTORIA	Δεκ. 2007	90	2.000	Fincantieri
Carnival – Princess	CROWN PRINCESS	Μάιος 2006	113	3.100	Fincantieri – Monf.
Carnival – Princess	EMERALD	2007	113	3.100	Fincantieri – Monf.
Carnival – Group	Ανώνυμο	2008	113	3.100	Fincantieri – Monf.
MSC Cruises, Italy	MSC MUSICA	Ιούν. 006	90	2.550	Atlantique
MSC Cruises, Italy	MSC ORCHESTRA	Ιούν. 2007	90	2.550	Atlantique
MSC Cruises, Italy	Ανώνυμο	2008	130	3.200	Atlantique
MSC Cruises, Italy	Ανώνυμο	2009	130	3.200	Atlantique
Royal Caribbean	FREEDOM	Μάιος 2006	158	3.600	Aker Finnyards
Royal Caribbean	Ανώνυμο	2007	158	3.600	Aker Finnyards
Royal Caribbean	Ανώνυμο	2008	158	3.600	Aker Finnyards
RCL – Celebrity	Ανώνυμο	2008	117	2.850	Meyer Werft
RCL – Celebrity option		117	2.850	Meyer Werft
Star Cruises NCL	PRIDE OF HAWAI	Απρ. 2006	92	2.400	Meyer Werft
Star Cruises NCL	Ανώνυμο	Φεβ. 2007	92	2.400	Meyer Werft
Star Cruises NCL	Ανώνυμο	Οκτ. 2007	92	2.400	Meyer Werft

Πηγή: ISL Cruise Fleet Register 2005/ 2006



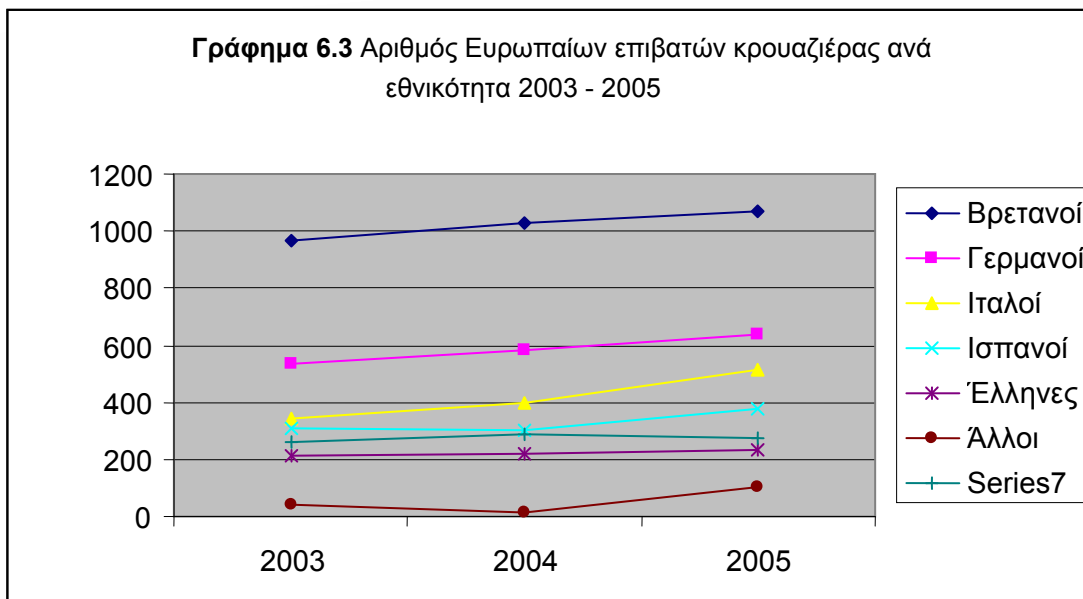
Πηγή: Gibbons 2006

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο κλάδος της κρουαζιέρας στην Ελλάδα όχι μόνο ακολουθεί την ανοδική τάση που παρουσιάζεται σε Ευρωπαϊκό επίπεδο αλλά εμφανίζει και εντυπωσιακή αύξηση. Συγκεκριμένα το 2004 14.000 Έλληνες πραγματοποίησαν ταξίδια κρουαζιέρας ενώ όπως ήδη αναφέρθηκε το 2005 ο αριθμός αυτός ανήλθε στις 104.000. Στο γράφημα 6.3 εμφανίζονται οι τάσεις ανάπτυξης της κρουαζιέρας στις Ευρωπαϊκές χώρες με βάση την τελευταία τριετία.

Σύμφωνα με στοιχεία του 2003, την περιοχή της Μεσογείου εξυπηρετούσαν συνολικά 74 πλοία με 116.159 κλίνες, τα οποία εμφάνιζαν μέση πληρότητα 70%.²⁹³ Η μέση χωρητικότητα των πλοίων, ο αριθμός των ταξιδίων και των δρομολογίων, η διάρκεια των ταξιδίων και η συνεχώς αυξανόμενη προσφορά που παρατηρείται στον κλάδο δίνουν τη δυνατότητα εξυπηρέτησης 1,5 εκατομμυρίου επιβατών ετησίως.²⁹⁴

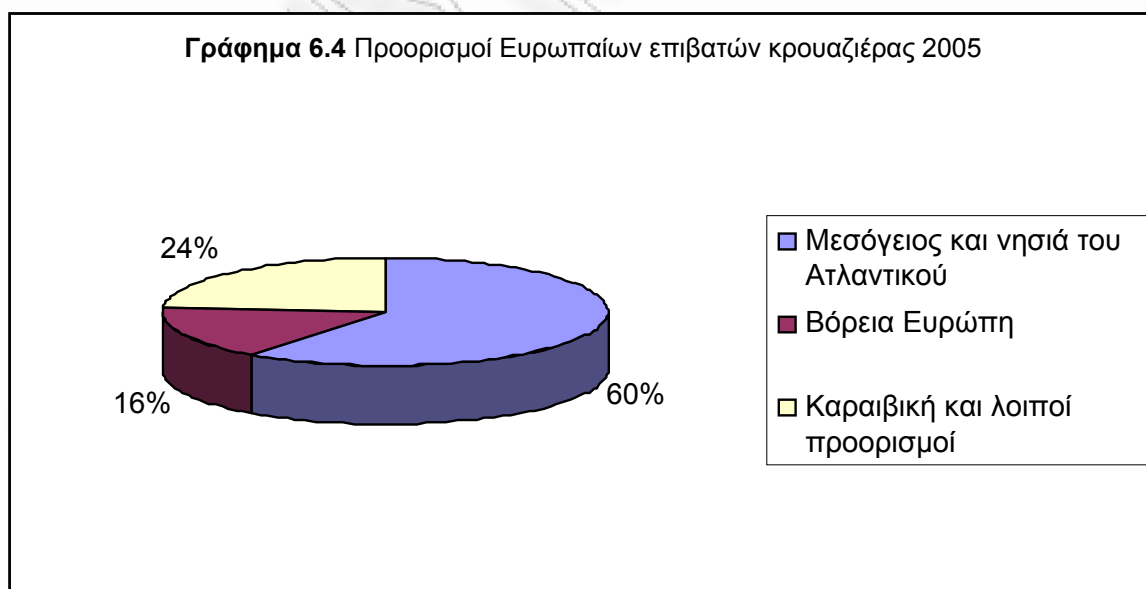
²⁹³ Papachristou, op.cit.

²⁹⁴ Medcruise [Online] 2007 Feb 9 [cited 2007 Feb 11] Available from: [URL:http://www.medcruise.com](http://www.medcruise.com)



Πηγή: European Cruise Council Statistics 2005

Επίσης στοιχεία του Lloyds Cruise International δείχνουν ότι οι 9 στους 10 πιο δημοφιλείς λιμένες – προορισμούς στην περιοχή της Ευρώπης βρίσκονται στη Μεσόγειο.²⁹⁵ Μεταξύ των Ευρωπαίων επιβατών, η Μεσόγειος αποτελεί τον πλέον δημοφιλή προορισμό ακολουθούμενη από τη Βόρεια Ευρώπη και την Καραϊβική όπως φαίνεται και στο γράφημα 6.4.



Πηγή: European Cruise Council Statistics 2005

²⁹⁵ Lloyd's Cruise International, 2003

Η Μεσόγειος συγκεντρώνει σημαντικούς τουριστικούς πόρους και έχει χαρακτηριστικά που ευνοούν την δραστηριοποίηση των εταιρειών κρουαζιέρας. Το γεγονός έχει παρακινήσει τις εταιρίες κρουαζιέρας να «κατευθύνουν» μεγαλύτερο αριθμό επιβατών στην περιοχή της Μεσογείου και να συμπεριλάβουν στους σχεδιασμούς τους νέους προορισμούς. Έτσι, ενώ το 1998 η δυναμικότητα των δρομολογίων κρουαζιέρας στην περιοχή της Μεσογείου ανερχόταν σε 66.261 κλίνες, το 1999 αυξήθηκε σε 72.458 κλίνες και το 2003 σε 116.159 κλίνες.²⁹⁶

Το γεγονός ότι οι μεγάλες εταιρείες κρουαζιέρας επενδύουν στην περιοχή της Μεσογείου σημαίνει ότι η συγκεκριμένη περιοχή: (α) προσφέρεται για τη δημιουργία νέων τουριστικών πακέτων προκειμένου να εξυπηρετηθεί η διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση για την παροχή υπηρεσιών κρουαζιέρας και (β) ικανοποιεί τα κριτήρια που θέτουν οι εταιρείες προκειμένου να δραστηριοποιηθούν σε ένα χώρο.

Τα κριτήρια αυτά αναφέρονται σε ένα μίγμα στόχων που καλείται να εξυπηρετήσει μία εταιρεία κρουαζιέρας.²⁹⁷ Το μίγμα αυτό των στόχων αναφέρεται στην:

- μεγέθυνση των καθαρών αποδόσεων για τα πλοία και το στόλο
- αύξηση των εσόδων από την παραμονή των επιβατών στα πλοία και την έξοδο τους στην ενδοχώρα
- μείωση του κόστους των καυσίμων και του ελλιμενισμού
- παροχή χαμηλού κόστους και υψηλής αποτελεσματικότητας υπηρεσιών logistics
- αύξηση της ικανοποίησης των επιβατών.

6.2.3 Ο ρόλος των λιμένων στην εξυπηρέτηση της κρουαζιέρας

Οι λιμένες προκειμένου να μπορέσουν να εκμεταλλευτούν τις σημαντικές ευκαιρίες που προσφέρει η αύξηση της ζήτησης προς όφελος των ίδιων των φορέων διοίκησης αλλά και της ευρύτερης ενδοχώρας που εξυπηρετούν, θα πρέπει να ανταποκριθούν στις ανάγκες που επιβάλλουν οι νέες συνθήκες. Σημειώνεται ότι πέρα από τα προφανή οικονομικά οφέλη που συνεπάγεται η ανάπτυξη της κρουαζιέρας για τους λιμένες και τις περιοχές που εξυπηρετούν, προκύπτουν και έμμεσα οφέλη τα οποία

²⁹⁶ Lekakou, Xideas, Stefanidaki, op.cit.

²⁹⁷ Tercek F.J. Itinerary Planning for the Eastern Mediterranean. [CD-ROM]. Παρουσίαση στην Αγγλική στα πλαίσια του διεθνούς Forum της HATTA «Ελλάδα: Διεθνής Κόμβος Κρουαζιέρας της Ανατολικής Μεσογείου»; 2006; Πειραιάς Σεπτ 27, Ελλάδα

συνδέονται με την προβολή των περιοχών που επισκέπτονται οι επιβάτες. Οι περισσότεροι από το 85% των επιβατών που ταξιδεύουν με πλοία κρουαζιέρας συμφωνούν ότι τα ταξίδια αυτά αποτελούν όχημα προκειμένου να αποκτήσουν άποψη για συγκεκριμένους προορισμούς και να αποφασίσουν εάν θα τους επισκεφτούν στο μέλλον.²⁹⁸ Σημειώνεται ακόμα ότι το 50% των επιβατών δηλώνει ότι θα επισκεφθεί αυτούς τους προορισμούς στο μέλλον με κάποιον άλλο τρόπο πέραν της κρουαζιέρας. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι μία τέτοια στρατηγική θα πρέπει να επιδιώκει την λειτουργία των λιμένων ως Home ή Hybrid Ports, προκειμένου να αντλήσουν περισσότερα οφέλη από την προσέγγιση των κρουαζιεροπλοίων.

Ωστόσο, στο σημείο αυτό τίθενται δύο σημαντικά ερωτήματα σχετικά με τη σημασία των τουριστικών πόρων της ενδοχώρας στην ανάπτυξη ενός λιμένα:

(α) μία ενδοχώρα με ισχυρούς τουριστικούς πόρους αρκεί για να μετατρέψει ένα λιμένα σε ισχυρό λιμένα αφετηρίας (home port) και

(β) η ύπαρξη κατάλληλης υποδομής και η παροχή λιμενικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας αρκεί για να μετατρέψει ένα λιμένα σε ισχυρό λιμένα αφετηρίας (home port) κρουαζιεροπλοίων.

Η κατάλληλη υποδομή και η παροχή υψηλής ποιότητας διευκολύνσεων, αν και δεν αρκεί για την ανάδειξη ενός λιμένα σε ισχυρό home port, είναι στοιχείο που του προσδίδει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.²⁹⁹ Στο συμπέρασμα αυτό κατέληξε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο σύνολο σχεδόν των Μεσογειακών λιμένων που χρησιμοποιούνται και ως λιμένες υποδοχής κρουαζιεροπλοίων.³⁰⁰ Στην έρευνα επιχειρήθηκε η συσχέτιση μεταξύ των στοιχείων υποδομής και της παροχής λιμενικών υπηρεσιών με την κίνηση επιβατών και πλοίων.

Θα πρέπει ακόμα να σημειωθεί ότι αναφορές στελεχών που υπηρετούν τον κλάδο της κρουαζιέρας από διαφορετικούς χώρους, επιβεβαιώνουν ότι η συνύπαρξη της κατάλληλης υποδομής, της δυνατότητας παροχής ευρείας γκάμας υπηρεσιών και η ελκυστικότητα της ενδοχώρας, αποτελούν τα βασικά συστατικά της επιτυχημένης λειτουργίας των τερματικών σταθμών κρουαζιεροπλοίων. Στοιχεία αυτών των αναφορών παρουσιάζονται στη συνέχεια της παραγράφου 6.2.3.

²⁹⁸ Cruise Line Industry Overview, op.cit.

²⁹⁹ Papachristou, op.cit.

³⁰⁰ Papachristou, op.cit.

Η στρατηγική ανάπτυξης του κλάδου της κρουαζιέρας σε ένα λιμένα θα πρέπει να συγκεντρώνει ορισμένα χαρακτηριστικά προκειμένου να εξασφαλίσει μία επιτυχημένη λειτουργία.³⁰¹ Συγκεκριμένα, ο λιμένας θα πρέπει:

- Να εξυπηρετεί έναν διεθνούς φήμης προορισμό
- Να διαθέτει αποτελεσματική σύνδεση με διεθνή αερολιμένα και τα χερσαία μεταφορικά δίκτυα
- Να διαθέτει έναν από τους πλέον σύγχρονους επιβατικούς τερματικούς σταθμούς
- Να διαθέτει ικανές υποδομές να φιλοξενήσουν τα νέα – μεγάλου μεγέθους πλοία (μεγάλες προβλήτες – μεγάλα βάθη στο λιμένα)
- Να μην λειτουργεί υπό καθεστώς περιορισμών όπως το cabotage.
- Να έχει αναπτύξει σχέσεις αποτελεσματικής συνεργασίας με τους τοπικούς φορείς του τουρισμού
- Να δίνει τη δυνατότητα πραγματοποίησης μοναδικών και συναρπαστικών περιηγήσεων
- Να διαθέτει τον κατάλληλο προγραμματισμό που θα περιλαμβάνει το σύνολο των εμπλεκόμενων φορέων προκειμένου να αντιμετωπιστούν καταστάσεις συμφόρησης.

Εάν τα στοιχεία που αναφέρονται στην προηγούμενη παράγραφο αποτελούν «συνταγή επιτυχίας» για ένα home port στον κλάδο της κρουαζιέρας, τότε εμπεριέχουν το στοιχείο της ποιότητας με την έννοια της ικανοποίησης των αναγκών των χρηστών.

Οι Napp και Naumann διατύπωσαν σε εισήγησή τους όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένα λιμάνι κρουαζιέρας προκειμένου να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες, εξασφαλίζοντας παράλληλα την επιτυχημένη λειτουργία του. Τα στοιχεία αυτά δεν διαφέρουν σημαντικά από τα προαναφερόμενα, ωστόσο παρουσιάζονται περισσότερο αναλυτικά.³⁰² Συγκεκριμένα, τα βασικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας τερματικός σταθμός υποδοχής κρουαζιεροπλοίων είναι:

³⁰¹ Monsaingeon L. Cruise Port Development in the Mediterranean. Παρουσίαση στην Αγγλική στα πλαίσια του διεθνούς Forum της HATTA «Ελλάδα: Διεθνής Κόμβος Κρουαζιέρας της Ανατολικής Μεσογείου»; 2006 Σεπτ 27; Πειραιάς, Ελλάδα

³⁰² Napp A. Naumann F. (2006). The birth of hub ports and outport destinations. Παρουσίαση στην Αγγλική στα πλαίσια του διεθνούς Forum της HATTA «Ελλάδα: Διεθνής Κόμβος Κρουαζιέρας της Ανατολικής Μεσογείου»; 2006 Σεπτ 27; Πειραιάς, Ελλάδα

- Ύπαρξη βασικών τουριστικών πόρων για την προσέλκυση επιβατών
- Σύγχρονη και καλά συντηρημένη υποδομή
- Επαρκής χώρος προβλητών
- Καλή πρόσβαση από τη θάλασσα (κανάλια εισόδου)
- Καλή σύνδεση με άλλα μέσα μεταφοράς (οδικές μεταφορές, σιδηρόδρομος, αεροδρόμιο)
- Επάρκεια στην παροχή υπηρεσιών στο σταθμό επιβατών (//. τράπεζες, καταστήματα)
- Ένα ευρύ φάσμα παραγωγών για την παροχή υπηρεσιών προς τις εταιρίες (//. τροφοδοσία σε νερό, καύσιμα, ανταλλακτικά)
- Υποδομές διανυκτέρευσης για τους επιβάτες (κατά την αναμονή τους για την είσοδο στο πλοίο ή για την αναχώρηση από αυτό)

Σε ανάλογα συμπεράσματα για τις απαιτήσεις των χρηστών από τους τερματικούς σταθμούς κρουαζιεροπλοίων καταλήγει έρευνα που αναφέρει ότι οι χρήστες απαιτούν:³⁰³

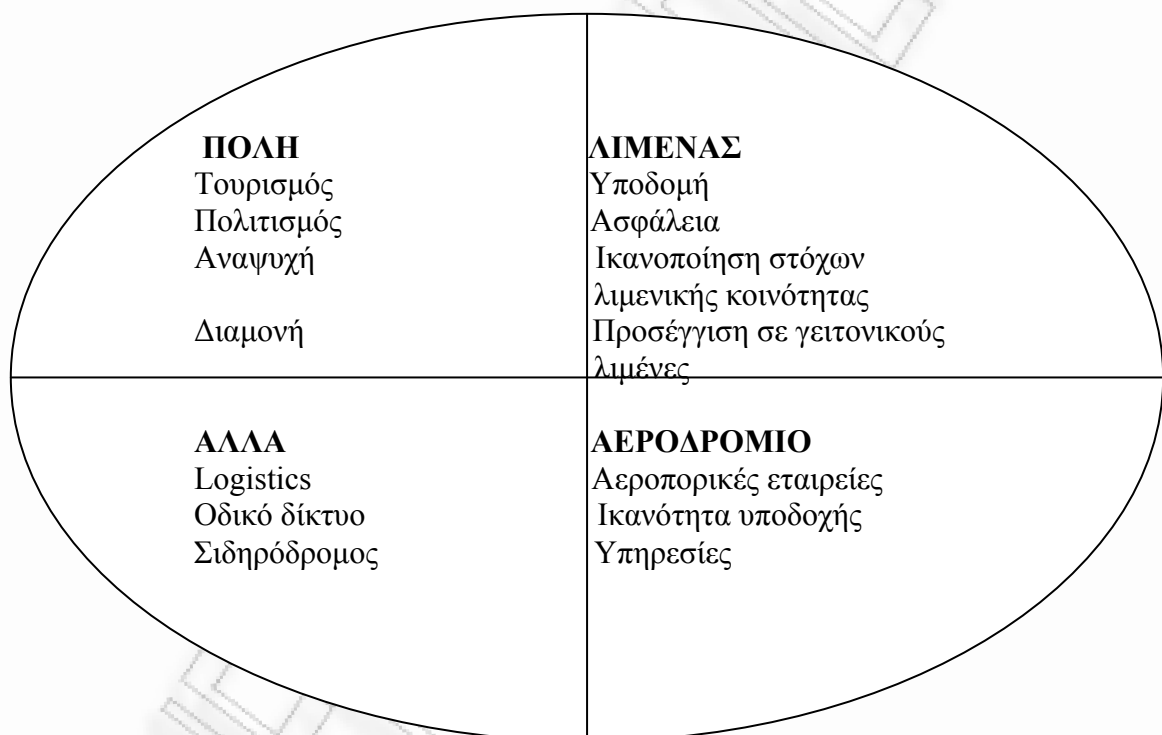
- Καθαρούς και ασφαλείς τερματικούς σταθμούς
- Εγγύτητα στο κέντρο της πόλης
- Δυνατότητα πρόσδεσης στην αποβάθρα
- Δυνατότητα προσέγγισης των λεωφορείων κοντά στο πλοίο
- Ανταγωνιστικά λιμενικά τέλη
- Εγγύτητα με κάποιο διεθνές αεροδρόμιο

Σημαντικό στοιχείο για την επιτυχημένη λειτουργία ενός λιμένα υποδοχής κρουαζιεροπλοίων είναι αυτό της συνεργασίας μεταξύ των φορέων που εμπλέκονται στην κρουαζιέρα. Το στοιχείο αυτό είναι πολύ σημαντικό για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς τους χρήστες. Επίσης, η συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων με την κρουαζιέρα φορέων θεωρείται το βασικό χαρακτηριστικό της λειτουργίας του λιμένα που παρέχει υπηρεσίες με τις πλέον υψηλές προδιαγραφές ποιότητας στη Μεσόγειο, δηλαδή του λιμένα της Βαρκελώνης.

³⁰³ Baird, op.cit.

Στη Βαρκελώνη, πέρα από τα οφέλη που προσέφερε στο σταθμό η τέλεση των Ολυμπιακών Αγώνων με την δημιουργία έργων υποδομής, σημαντικό μέρος της επιτυχίας βασίζεται στην συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων φορέων με την λειτουργία του σταθμού.³⁰⁴ Έχει άλλωστε ήδη αναφερθεί στο τρίτο κεφάλαιο ότι στη Βαρκελώνη ακολουθείται μία ολοκληρωμένη προσέγγιση διοίκησης ποιότητας που στηρίζεται στην συνεργασία των εμπλεκόμενων με τη λιμενική λειτουργία φορέων. Στο επόμενο σχήμα, εμφανίζονται οι στόχοι που έχει θέσει ο φορέας διοίκησης του λιμένα της Βαρκελώνης για το τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων.³⁰⁵

Σχήμα 6.1: Στόχοι λειτουργίας λιμένος Βαρκελώνης



Πηγή: Sennacheribbo, 2006

Οι στόχοι αυτοί δεν περιορίζονται απλά και μόνο στις στενές επιδιώξεις του φορέα διοίκησης του λιμένα αλλά επεκτείνονται και στις ωφέλειες που θα προκύψουν για ένα ευρύτερο σύνολο φορέων που επηρεάζονται από τη λειτουργία του τερματικού σταθμού. Αντίστοιχα, το μυστικό της επιτυχημένης λειτουργίας του τερματικού

³⁰⁴ Sennacheribbo, M. The success story of Palma and post Olympic Barcelona as west Mediterranean port hubs. [CD-ROM]. Παρουσίαση στην Αγγλική στα πλαίσια του διεθνούς Forum της HATTA «Ελλάδα: Διεθνής Κόμβος Κρουαζιέρας της Ανατολικής Μεσογείου»; 2006; Πειραιάς Σεπτ 27, Ελλάδα

³⁰⁵ Sennacheribbo, op.cit.

σταθμού κρουαζιεροπλοίων του λιμένα της Βαρκελώνης βρίσκεται στον καλό συντονισμό και τη συνεργασία όλων των συναρμόδιων φορέων που εμπλέκονται στη λιμενική λειτουργία και συγκεκριμένα των κρατικών φορέων, της λιμενικής αρχής, της διοίκησης του αεροδρομίου, του τελωνείου, των υπηρεσιών ελέγχου επιβατών και των ιδιωτικών εταιρειών που παρέχουν υπηρεσίες στον τερματικό σταθμό αλλά και φορέων που δραστηριοποιούνται εκτός λιμένα όπως η διοίκηση του αεροδρομίου.³⁰⁶

6.2.4 Ο τερματικός σταθμός κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά

Ο λιμένας του Πειραιά εξυπηρετεί τόσο εμπορευματική όσο και επιβατική κίνηση. Σήμερα αποτελεί το μεγαλύτερο λιμένα της Ελλάδας στην εξυπηρέτηση της εμπορευματικής κίνησης και το μεγαλύτερο της Ευρώπης στην εξυπηρέτηση της επιβατικής, αν συμπεριλάβει κανείς και την κίνηση του πορθμείου Περάματος – Σαλαμίνας. Αν και το μεγαλύτερο μέρος της επιβατικής κίνησης αφορά στην εξυπηρέτηση δρομολογίων από και προς τα νησιά του Αιγαίου και την Κρήτη, ο κλάδος της κρουαζιέρας είναι αυτός που εμφανίζει τις πλέον σημαντικές αναπτυξιακές προοπτικές.

Η προοπτική ανάπτυξης της κρουαζιέρας αναγνωρίζεται από τη διοίκηση του ΟΛΠ που επιδιώκει την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς, προχωρώντας σε σειρά επενδύσεων για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της αισθητικής του λιμένα. Στις επενδύσεις αυτές περιλαμβάνονται έργα βελτίωσης των χώρων αναμονής των επιβατών και παρεμβάσεις για τη διευκόλυνση της κυκλοφορίας, έργα ασφάλειας για τους επιβάτες των πλοίων, αναπαλαίωση παλαιάς αποθήκης και μετατροπή της σε σύγχρονο σταθμό επιβατών κρουαζιερόπλοιων, κατασκευή νέου πλοηγικού και πυροσβεστικού σταθμού κλπ

Ο λιμένας του Πειραιά είναι ο πλέον σημαντικός λιμένας εξυπηρέτησης της κρουαζιέρας στην Ελλάδα, ο μόνος που λειτουργεί ως λιμένας αφετηρίας (Home Port) κρουαζιεροπλοίων και ο μόνος που μπορεί να δεχθεί τα νέα, μεγάλου μήκους, πλοία. Επίσης είναι ο μοναδικός λιμένας στην Ελλάδα στον οποίο οι χρήστες μπορούν να βρουν μία ευρεία γκάμα υπηρεσιών, γεγονός που δίνει στους χώρους υποδοχής κρουαζιεροπλοίων και επιβατών του λιμένα του Πειραιά τα χαρακτηριστικά ενιαίου τερματικού σταθμού. Οι ισχυροί τουριστικοί πόροι, με την

³⁰⁶ Sennacheribbo, op.cit.

Ακρόπολη να αποτελεί το δημοφιλέστερο προορισμό επίσκεψης για τους επιβάτες, και τα έργα που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια έχουν αναβαθμίσει σημαντικά το ρόλο του ως λιμένα εξυπηρέτησης της κρουαζιέρας. Ο λιμένας του Πειραιά διαθέτει 12 θέσεις ταυτόχρονης πρόσδεσης (παραβολής) πλοίων και έχει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης των μεγαλύτερων πλοίων του είδους, παρά το γεγονός ότι διαπιστώνονται από τους χρήστες συγκεκριμένοι περιορισμοί λόγω της υφιστάμενης υποδομής. Σημειώνεται ωστόσο ότι στα πλαίσια του προγράμματος Ολυμπιακής φιλοξενίας το λιμάνι του Πειραιά υποδέχθηκε ταυτόχρονα 11 κρουαζιερόπλοια - πλωτά ξενοδοχεία μεταξύ των οποίων και το Queen Mary II, το μεγαλύτερο κρουαζιερόπλοιο στον κόσμο, μήκους 340μ. Για την εξυπηρέτηση των επιβατών εξωτερικού λειτουργούν δύο σταθμοί υποδοχής επιβατών, ο ένας εκ των οποίων εγκαινιάστηκε το 2006 και λειτουργεί συμπληρωματικά ως προς τον κύριο σταθμό.

Στους χώρους των σταθμών παρέχονται όλες οι απαραίτητες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των επιβατών, στην παροχή των οποίων κατά τις περιόδους αιχμής σημειώνονται καθυστερήσεις. Οι καθυστερήσεις οφείλονται κυρίως στην ανεπάρκεια υποδομών φιλοξενίας των επιβατών και στην ελλιπή στελέχωση ορισμένων υπηρεσιών.

Θα πρέπει ακόμα να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σημαντικές βελτιώσεις στην σύνδεση του λιμένα με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς, με τη χρήση αστικών λεωφορείων και μεταφορικών μέσων του ΟΛΠ για την πρόσβαση των τουριστών στην ενδοχώρα.

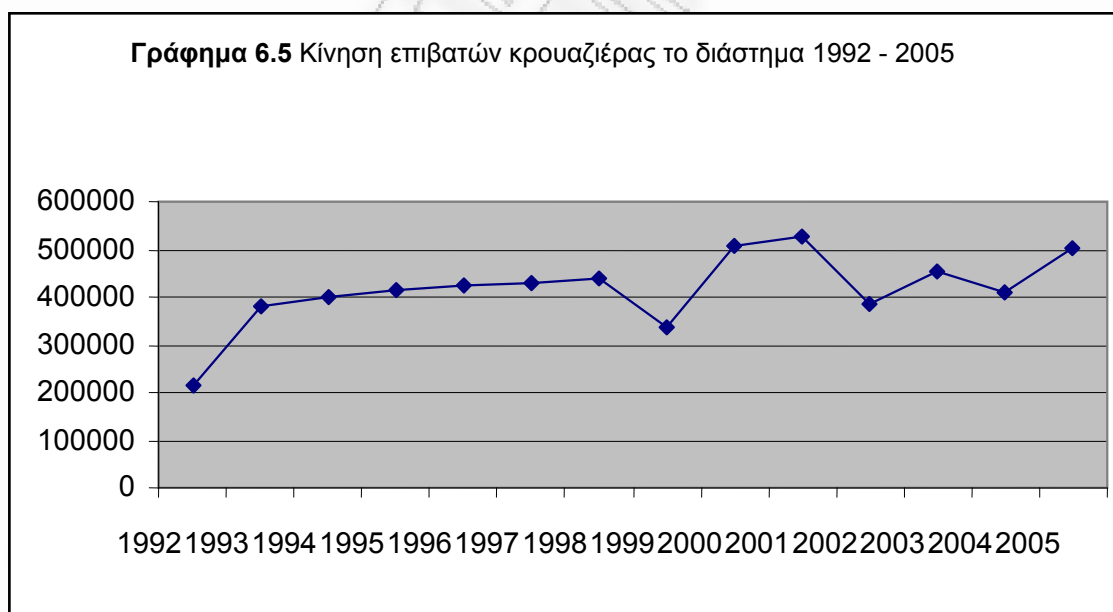
Στην Ελλάδα, δραστηριοποιούνται εταιρίες στο χώρο της κρουαζιέρας ήδη από τη δεκαετία του 1930 προσφέροντας ταξίδια στο Αιγαίο και στην ευρύτερη περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου.³⁰⁷ Η δραστηριοποίηση των περισσότερων από αυτές τις εταιρίες είχε ως επίκεντρο το λιμένα του Πειραιά. Με το πέρασμα των χρόνων άλλαξαν τα δεδομένα στο συγκεκριμένο χώρο, με αποτέλεσμα σήμερα να χρησιμοποιείται ο Πειραιάς ως λιμένας αφετηρίας (home port) ουσιαστικά από δύο μόνο εταιρίες. Οι εταιρίες αυτές είναι:

- (α) η Louis Cruises, Κυπριακών συμφερόντων η οποία διαθέτει πλοία με Ελληνική σημαία και χρησιμοποιεί τον Πειραιά ως λιμένα αφετηρίας (home port) και
- (β) η εταιρία Majestic International Cruises, Ελληνικών συμφερόντων η οποία διαθέτει πλοία με ξένη σημαία και χρησιμοποιεί τον Πειραιά ως home port.

³⁰⁷ Lekakou, Xideas, Stefanidaki, op.cit

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο Πειραιάς αποτελεί πόλο έλξης για μεγάλες εταιρείες του κλάδου, γεγονός που τα τελευταία χρόνια έχει επιφέρει σημαντική αύξηση της κίνησης, μετά από μία περίοδο στην οποία παρουσιάστηκε σχετική κάμψη.

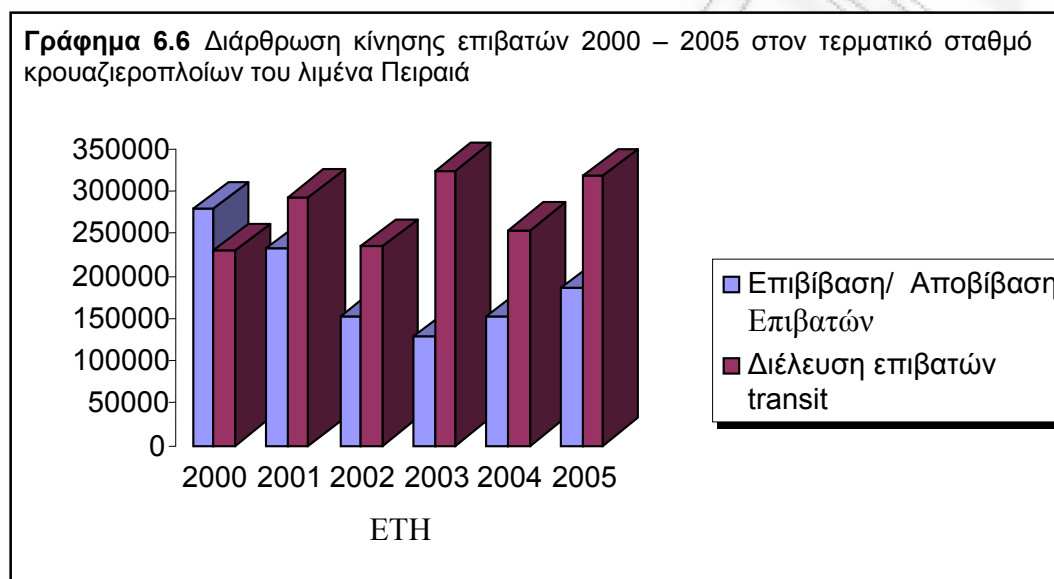
Αυτή η κάμψη σημειώθηκε κυρίως το 2002 και ήταν αποτέλεσμα κυρίως των προβλημάτων που δημιούργησαν τα γεγονότα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου. Μετά το 2002 η κίνηση ανέκαμψε το 2003, παρουσίασε μικρή μείωση το 2004 και αύξηση το έτος 2005. Το γεγονός ότι το 2004 ήταν Ολυμπιακή χρονιά επηρέασε την ζήτηση εξαιτίας των περιορισμών που είχαν τεθεί στη λειτουργία του σταθμού κρουαζιεροπλοίων που λειτουργούσε ως χώρος φιλοξενίας των επισκεπτών των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας. Συνολικά το διάστημα 1992 – 2005 σημειώθηκε στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά μία αύξηση της κίνησης επιβατών της τάξης του 135%. Ακόμα μεγαλύτερη αναμένεται να είναι η αύξηση για το έτος 2006 αφού σύμφωνα με προσωρινά στοιχεία του ΟΛΠ, οι αφίξεις επιβατών μόνο για το διάστημα Ιανουαρίου – Οκτωβρίου 2006 αυξήθηκαν κατά 56% σε σχέση με τις συνολικές αφίξεις του 2005.³⁰⁸



Πηγή: www.medcruise.com

³⁰⁸ Medcruise [Online] 2007 Feb 9 [cited 2007 Feb 11] Available from: [URL:http://www.medcruise.com](http://www.medcruise.com)

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν επίσης τα στοιχεία της διάρθρωσης της επιβατικής κίνησης που εξυπηρετείται μέσω του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων στο λιμένα του Πειραιά. Σύμφωνα με την Medcruise αλλά και με βάση τον διεθνώς καθιερωμένο τρόπο συλλογής στοιχείων κίνησης κρουαζιέρας, η επιβατική κίνηση προσμετράται ως το άθροισμα των επιβιβάσεων, των αποβιβάσεων και της διέλευσης επιβατών transit.³⁰⁹ Η διάρθρωση της επιβατικής κίνησης στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά εμφανίζεται στο γράφημα 6.6.



Πηγή: ΟΛΠ Α.Ε.

Σημαντικό στοιχείο που διαπιστώνεται από την εξέλιξη της διάρθρωσης της επιβατικής κίνησης στο λιμένα του Πειραιά είναι η σχέση μεταξύ επιβίβασης / αποβίβασης επιβατών και διέλευσης transit. Έτσι, ενώ το έτος 2000 το μεγαλύτερο μέρος της κίνησης αφορούσε σε επιβίβαση / αποβίβαση επιβατών, στα επόμενα χρόνια η σχέση αυτή φαίνεται να αλλάζει σημαντικά και να ενισχύεται η διέλευση επιβατών transit. Επίσης σημειώνεται ότι η κίνηση επιβίβασης / αποβίβασης μειώνεται σταθερά το διάστημα 2001 – 2003 και αυξάνεται μέχρι και το 2005, ενώ η κίνηση transit παρουσιάζει ετήσιες αυξομειώσεις.³¹⁰ Η ανάλυση αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία για το λιμένα του Πειραιά αφού η κίνηση επιβίβασης / αποβίβασης αφορά κυρίως σε εταιρείες που χρησιμοποιούν τον Πειραιά ως home port ενώ η κίνηση

³⁰⁹ Medcruise [Online] 2007 Feb 9 [cited 2007 Feb 11] Available from:

URL:<http://www.medcruise.com>

³¹⁰ Στατιστική Υπηρεσία ΟΛΠ Α.Ε.

transit σε εταιρείες που τον χρησιμοποιούν ως call port. Η χρησιμοποίηση του Πειραιά ως λιμένα home port έχει περισσότερα οφέλη τόσο για το σταθμό κρουαζιεροπλοίων όσο και για την ευρύτερη ενδοχώρα που εξυπηρετεί. Από την ανάλυση των στοιχείων προκύπτει το συμπέρασμα ότι η διοίκηση του σταθμού κρουαζιεροπλοίων θα πρέπει να επιδιώξει την αύξηση της προσέλευσης εταιρειών που θα τον χρησιμοποιούν ως home port, βελτιώνοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και εξασφαλίζοντας τις προϋποθέσεις «επιτυχίας» που αναφέρθηκαν στην παράγραφο 6.2.3.

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζουν τα στοιχεία που αναφέρονται στην κίνηση πλοίων στο λιμένα του Πειραιά και στη σχέση της με τη διακίνηση επιβατών.

Πίνακας 6.2 Κίνηση πλοίων – επιβατών 2000 – 2005

ΕΤΟΣ	Αφίξεις πλοίων	Επιβατική κίνηση	Μέσος όρος αριθμού επιβατών ανά πλοίο
2000	785	508.107	647
2001	751	525.351	700
2002	534	387.697	726
2003	516	452.506	877
2004	500	407.723	815
2005	611	502.308	822

Πηγή: ΟΛΠ Α.Ε.

Τα τελευταία χρόνια και παρά τις επιμέρους διακυμάνσεις παρατηρείται αύξηση του αριθμού των πλοίων που προσεγγίζουν το σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά. Αυτή η αύξηση έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης για λιμενικές υποδομές και για αποτελεσματικό προγραμματισμό στην εξυπηρέτηση των πλοίων. Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός συμβάλλει στο να αντιμετωπιστεί με τον καλύτερο τρόπο η πίεση που δημιουργείται από την έλλειψη χώρων προσέγγισης – παραβολής. Το πρόβλημα της έλλειψης υποδομών επιτείνεται ακόμα περισσότερο από την αύξηση του μεγέθους των πλοίων που προσεγγίζουν το λιμένα. Η αύξηση του μεγέθους των πλοίων είναι άλλωστε εμφανής και από τη συσχέτιση του αριθμού των πλοίων που προσεγγίζουν τον Πειραιά με την επιβατική κίνηση καθώς αυξήθηκε σταθερά ο μέσος όρος των επιβατών ανά πλοίο τα τελευταία χρόνια.

Από τη μελέτη των προορισμών των πλοίων που χρησιμοποιούν τον Πειραιά είτε ως home port (λιμένες αφετηρίας της κρουαζιέρας) είτε ως call port (λιμένες στους

οποίους τα πλοία πραγματοποιούν ολιγόωρες στάσεις και δεν αποτελούν λιμένες αφετηρίας), διαπιστώνεται ότι ο Πειραιάς βρίσκεται στο επίκεντρο του σχεδιασμού των διαδρομών κρουαζιέρας της Ανατολικής Μεσογείου. Αντίθετα, είναι πολύ λίγες οι διαδρομές κρουαζιέρας που εξυπηρετούν προορισμούς της Δυτικής Μεσογείου και προσεγγίζουν το λιμένα του Πειραιά. Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται προορισμοί που εξυπηρετούν πλοία τα οποία προσεγγίζουν το λιμένα του Πειραιά.

Πίνακας 6.3 Λιμένες προορισμοί που περιλαμβάνονται στις διαδρομές των πλοίων που προσεγγίζουν τον Πειραιά

Ελλάδα	Ιταλία	Γαλλία	Τουρκία	Κροατία	Κύπρος	Αίγυπτος	Χώρες της Μαύρης Θάλασσας
Πειραιάς	(Ρώμη)	Μονακό	Κουσάντασι	Ντουμπρόβνικ	Λεμεσός	Αλεξάνδρεια	Οδησσός
Μύκονος	Civitavecchia		Κωνσ/πολη	Κόρκουλα		Πορτ Σάιντ	Γιάλτα
Σαντορίνη	Νάπολη		Αλικαρνασός				Κωσταντζα
Ρόδος	Λιβόρνο						Σεβαστούπολη
Κέρκυρα	Βενετία						Βάρνα
Κατάκολο	Σαβόνα						
Πάτμος	Παλέρμιο						
Ηράκλειο	Μεσσίνα						
Ναύπλιο							
Ιτέα							
Μήλος							

Πηγή: Terceck 2006

Η προνομιακή γεωγραφική θέση του Πειραιά επιτρέπει στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων να λειτουργήσει ως home port παρέχοντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους χρήστες, εξασφαλίζοντας παράλληλα σημαντικά οφέλη για τον ίδιο το λιμένα.

6.3 Διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνα για την τεκμηρίωση των ενδιάμεσων συμπερασμάτων

6.3.1. Σκοπός της έρευνας και μεθοδολογία

6.3.1.1 Σκοπός της έρευνας

Η μελέτη περίπτωσης στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά αποσκοπεί στην επιβεβαίωση, τροποποίηση ή ενίσχυση των συμπερασμάτων της δευτερογενούς έρευνας που αναπτύχθηκαν στο τέταρτο και στο πέμπτο κεφάλαιο της διατριβής.

Η δευτερογενής έρευνα που αναπτύχθηκε στα δύο προαναφερόμενα κεφάλαια οδήγησε σε συμπεράσματα τα οποία στην μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιούνται ως παραδοχές (ή υποθέσεις εργασίας).

Σε σχέση με το ερευνητικό ερώτημα που αναφέρεται στις αιτίες περιορισμένης εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων, η ανάλυση των δεδομένων της πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας κατέληξε στην εξής παραδοχή:

Πρώτη παραδοχή

Η περιορισμένη εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων οφείλεται:

- *Στην ύπαρξη διαφορετικών φορέων που δραστηριοποιούνται για την παραγωγή του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης ποιότητας*
- *Στην ουσιαστική έλλειψη προτύπων ποιότητας για τους λιμένες*
- *Στην αλυσιδωτή παραγωγή των λιμενικών υπηρεσιών από διαφορετικούς φορείς*
- *Στις δυσκολίες εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους λιμένες*

Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα το οποίο αναφέρεται στην προοπτική αξιοποίησης της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων, η ανάλυση των δεδομένων της πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας κατέληξε στην εξής παραδοχή:

Δεύτερη παραδοχή

Η αξιοποίηση της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσα από μία πολυσυστημική προσέγγιση διοίκησης ποιότητας ασφάλειας. Τα χαρακτηριστικά αυτής της προσέγγισης αναφέρονται στην ανάπτυξη ενός συστήματος το οποίο θα:

- *είναι εσωτερικής ανάπτυξης και εσωτερικής επιθεώρησης και θα αφορά σε μια ολοκληρωμένη διοικητική προσέγγιση για το λιμένα,*
- *περιέχει υποσυστήματα ποιότητας που θα λειτουργούν ως κέντρα ποιότητας και θα βρίσκουν εφαρμογή στο σύνολο του λιμένα*
- *χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη σχέσεων αλληλεξάρτησης μεταξύ των διαφορετικών κέντρων ποιότητας και από την ολοκλήρωση των κοινών διεργασιών των διαφορετικών κέντρων*
- *διαθέτει ενιαίο φορέα συντονισμού, καθορισμού προδιαγραφών και στόχων ποιότητας, ολοκλήρωσης διαδικασιών και ελέγχου*

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι βασικός σκοπός της μελέτης περίπτωσης είναι η ενίσχυση των συμπερασμάτων της δευτερογενούς έρευνας και κατά συνέπεια των προαναφερθέντων παραδοχών.

6.3.1.2 Μεθοδολογία

Χαρακτηριστικά της έρευνας: Η παρούσα μελέτη συνιστά απλή (μοναδική) μελέτη περίπτωσης. Η επιλογή της διεξαγωγής απλής (μοναδικής) μελέτης περίπτωσης (Single Case Study), στηρίζεται:

(α) στο γεγονός ότι η έρευνα αποσκοπεί στην επιβεβαίωση, ενίσχυση ή τροποποίηση συμπερασμάτων της δευτερογενούς έρευνας και

(β) ο τερματικός σταθμός κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά αποτελεί σημαντική / κρίσιμη περίπτωση (critical case) προς μελέτη.³¹¹ Ο τερματικός σταθμός κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά συγκεντρώνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που τον κατατάσσουν στους πλέον σημαντικούς και πλήρεις τερματικούς σταθμούς στη Μεσόγειο.

³¹¹ Yin, op.cit.

Ο συγκεκριμένος τερματικός σταθμός είναι ο μόνος στη χώρα μας στον οποίο δραστηριοποιείται το σύνολο των παραγωγών και χρηστών που δραστηριοποιούνται στους σύγχρονους τερματικούς σταθμούς κρουαζιεροπλοίων και ο μοναδικός που χρησιμοποιείται ως λιμένας εκκίνησης κρουαζιεροπλοίων (home port) που δεν λειτουργούν ως ημερόπλοια. Κατά συνέπεια, η σύγκριση με άλλους σταθμούς δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί στη βάση κοινών κριτηρίων αξιολόγησης.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι επελέγη η μελέτη ενός τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων γιατί:

(α) εμφανίζει συγκροτημένη λειτουργία και σχετικά περιορισμένο αριθμό παραγωγών ανά κλάδο, γεγονός που διευκολύνει στην προσπάθεια διατύπωσης αξιόπιστων συμπερασμάτων και

(β) η ποιότητα στον κλάδο της κρουαζιέρας δεν έχει μελετηθεί κατά το παρελθόν και κατά συνέπεια, η παρούσα μελέτη θα προσφέρει νέες πληροφορίες σε μία θεματική περιοχή που δεν έχει διερευνηθεί.³¹²

Στο σχετικό με τη μεθοδολογία κεφάλαιο αναφέρεται ότι η μελέτη περίπτωσης στηρίζεται κυρίως στη λήψη της γνώμης εμπειρογνομόνων, δηλαδή στελεχών με σημαντική εμπειρία, που εκπροσωπούν παραγωγούς του λιμενικού προϊόντος, των συμπληρωματικών υπηρεσιών και άλλων σημαντικών υπηρεσιών καθώς και τους χρήστες που εμπλέκονται με τη λειτουργία του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά.

Πεδίο της έρευνας: Στο σχετικό με τη μεθοδολογία κεφάλαιο αναφέρεται ότι η μελέτη περίπτωσης στηρίζεται κυρίως στη λήψη της γνώμης εμπειρογνομόνων, δηλαδή στελεχών με σημαντική εμπειρία, που εκπροσωπούν παραγωγούς του λιμενικού προϊόντος, των συμπληρωματικών υπηρεσιών και άλλων σημαντικών υπηρεσιών καθώς και τους χρήστες που εμπλέκονται με τη λειτουργία του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλύπτουν όλο το φάσμα των παραγωγών και χρηστών που δραστηριοποιούνται σε μόνιμη βάση στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά.

³¹² Pallis, Langen, Vitsounis, op.cit.

Πίνακας 6.4 Στοιχεία συμμετεχόντων στην έρευνα

Ημερομηνία Συνέντευξης	Όνοματεπώνυμο Ερωτώμενου	Φορέας	Αντικείμενο Δραστηριότητας	Θέση στον φορέα και αρμοδιότητες
9/11/2006	Σταύρος Χατζάκος	Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς ΑΕ	Λιμένας / Λιμενική Αρχή	Προϊστάμενος Γραφείου Ευρωπαϊκής Ένωσης / Υπεύθυνος λειτουργίας του σταθμού κρουαζιεροπλοίων
24/11/2006	Γιώργος Ξυδέας	SNEAL Scandinavian Near East Agency S.A. (Θυγατρική Stat με αντικείμενο στην ξενάγηση των επιβατών)	Πρακτόρευση	Επιχειρησιακός διευθυντής, Υπεύθυνος για την εξυπηρέτηση πλοίων και επιβατών
27/11/2006	Απόστολος Χριστόφιλος	Διευθυντής Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων	Προμήθεια καυσίμων / λιπαντικών	Διευθυντής Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων
27/11/2006	Ιωάννης Λειβαδάρας	Λιμεναρχείο Πειραιά	Λιμεναρχείο	Υποπλοίαρχος ΛΣ. Υπεύθυνος εφαρμογής ISPS, διοικητής αίθουσας αναμονής σταθμό κρουαζιεροπλοίων και επικείμενου χώρου
27/11/2006	Υποπλοίαρχος Χρήστος Κουβάτσος	Λιμεναρχείο Πειραιά	Λιμεναρχείο	Υποπλοίαρχος, Διοικητής ΚΕΑ, Υπεύθυνος ελέγχου επιβατών και αποσκευών
28/11/2006	Βίκυ Ξυνού	BP Marine / BP Hellas SA	Εφοδιασμός καυσίμων	Στέλεχος διεύθυνσης ναυτιλιακών καυσίμων
29/11/2006	Μιχάλης Παπαγεωργίου	Λιμεναρχείο Πειραιά	Λιμεναρχείο	Πλωτάρχης, Διοικητής VTS
8/12/2006	Μιχάλης Ψαρομιχαλάκης	Hellenic Environmental Center SA	Συλλογή υγρών καταλοίπων πλοίων	Στέλεχος – Υπεύθυνος διαδικασιών
9/12/2006	Αναστάσιος Σκώτης	Σταύρος Καραπιτέρης, Ρυμουλκά Ναυαγοσωστικά	Ρυμούλκηση	Αρχιπλοίαρχος εταιρίας
11/12/2006	Γεωργία Λιναράκη	Αντιρρυσπαντική ΑΕ	Συλλογή στερεών απορριμμάτων	Τεχνολόγος Αντιρρυσπανσης, Στέλεχος Αντιρρυσπαντικής
13/12/2006	Θεμιστοκλής Δασκαλάκης	Πανελλήνια Ένωση Πλοηγών	Πλοήγηση	Πρόεδρος
14/12/2006	Νικόλαος Κρητικόπουλος	Κύμη Ναυτιλιακή & Εμπορική ΟΕ	Πρακτόρευση	Επίτιμος Πρόεδρος και εκ των Διευθυντών
20/12/2006	Θεόδωρος Μακρυνιώτης	Τελωνείο Πειραιά	Τελωνείο	Διευθυντής Α Τελωνείου Πειραιά (Εισαγωγής και Εφοδίων)
22/1/2007	Γεώργιος Κατσιαδάκος	Inchcape	Πρακτόρευση	Διευθυντής Κρουαζιέρας
22/1/2007	Γεώργιος Κουμπενάς	Louis Cruises	Ναυτιλιακή Εταιρεία παροχής υπηρεσιών κρουαζιέρας	Επιχειρησιακός διευθυντής, Αρχιπλοίαρχος
26/1/2007	Βασίλειος Γκάζικας	Majestic International Cruises	Ναυτιλιακή Εταιρεία παροχής υπηρεσιών κρουαζιέρας	Επιχειρησιακός Διευθυντής, Αρχιπλοίαρχος (Marine Operations Manager)
04/02/2007	Γεώργιος Βλάχος	Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας / Γενική Γραμματεία Λιμένων & Λιμενικής Πολιτικής	Υπουργείο	Γενικός Γραμματέας

Τόσο ο αριθμός των παραγωγών και των χρηστών όσο και οι φορείς που εκπροσωπούν επελέγησαν κατά τρόπο που να αντιπροσωπεύει τον κλάδο τους, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η αξιοπιστία των απαντήσεων. Στο πλαίσιο αυτό ερωτήθηκαν παραγωγοί των βασικών και συμπληρωματικών λιμενικών υπηρεσιών και παραγωγοί υπηρεσιών του λιμενικού πλέγματος που θεωρούνται κρίσιμες για την ανταγωνιστικότητα του λιμένα καθώς και χρήστες.

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται από άλλους κλάδους που δεν έχουν στενή επαφή με τους χρήστες μια και η σχέση τους με αυτούς διαμεσολαβείται από τους πράκτορες, όπως είναι οι εφοδιαστές πλοίων, αντιπροσωπεύονται στην έρευνα μέσω των πρακτόρων.

Ο αριθμός των παραγωγών και των χρηστών που ερωτήθηκαν αντιπροσωπεύει κατά κλάδο δραστηριότητας τη μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων, σε όρους μεριδίων της αγοράς.

Έτσι πέρα από τους παραγωγούς που λειτουργούν μονοπωλιακά, όπως είναι ο ΟΛΠ, οι Υπηρεσίες ελέγχου επιβατών και θαλάσσιας κυκλοφορίας, η πλοηγική υπηρεσία, το τελωνείο, οι εταιρίες συλλογής στερεών και υγρών αποβλήτων, οι υπόλοιποι ερωτώμενοι αντιπροσωπεύουν τους μεγαλύτερους παρόχους υπηρεσιών και τους μεγαλύτερους χρήστες. Συγκεκριμένα ερωτήθηκαν χρήστες (πράκτορες και ναυτιλιακές εταιρείες) που αντιπροσωπεύουν πάνω από το 90% των ετήσιων αφίξεων πλοίων στο λιμένα του Πειραιά, εταιρίες εφοδιασμού καυσίμων με μερίδιο αγοράς που πλησιάζει το 60% καθώς και εταιρία ρυμούλκησης που αντιπροσωπεύει σχεδόν το 50% της παροχής υπηρεσιών ρυμούλκησης στα κρουαζιερόπλοια. Τα στοιχεία των ερωτώμενων και των φορέων τους καθώς και επιπρόσθετες πληροφορίες για τους συγκεκριμένους φορείς παρουσιάζονται συνοπτικά στον πίνακα 6.4 και αναλυτικά στο παράρτημα V (βλέπε [παράρτημα V](#)).

Στον πίνακα 6.5 επιχειρείται η ταξινόμηση των υπηρεσιών των παραγωγών που συμμετείχαν στην έρευνα. Σημαντικό ρόλο στην εξυπηρέτηση της κρουαζιέρας διαδραματίζει το λιμεναρχείο Πειραιά το οποίο έχει την ευθύνη μεγάλου αριθμού λειτουργιών όπως είναι ο έλεγχος των επιβατών, των αποσκευών, η εφαρμογή του κώδικα ISPS και η διαχείριση της ενδολιμενικής κυκλοφορίας.

Το ερωτηματολόγιο στοχεύει στην αναζήτηση των αιτιών για την περιορισμένη εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες καθώς και στις προοπτικές αξιοποίησης της προς όφελος του λιμενικού κλάδου. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο στην έρευνα συμμετέχουν κυρίως παραγωγοί του λιμενικού προϊόντος, των

συμπληρωματικών υπηρεσιών καθώς και ορισμένων άλλων σημαντικών υπηρεσιών που παράγονται στο λιμενικό πλέγμα.

Ακόμη σημειώνεται ότι η λήψη γνώμης των εμπειρογνομόνων αποτελεί αξιόπιστη επιστημονική μέθοδο για την διεξαγωγή συμπερασμάτων περιλαμβανομένης και της αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.³¹³ Άλλωστε το περιεχόμενο της ποιότητας δεν καθορίζεται μόνο από την ικανοποίηση των απαιτήσεων των χρηστών αλλά και από την ικανότητα των παραγωγών να προσθέτουν αξία στο προϊόν.³¹⁴ Σε κάθε περίπτωση, οι παραγωγοί ενός λιμένα εξαρτούν σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα των υπηρεσιών τους από τη συνολική λειτουργία του λιμένα λειτουργώντας ως εσωτερικοί χρήστες που αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στο λιμένα.

Πίνακας 6.5 Ταξινόμηση των παρεχόμενων υπηρεσιών στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων

Λιμενικό προϊόν	Συμπληρωματικό προϊόν	Άλλες υπηρεσίες του λιμενικού πλέγματος
Επιβίβαση/ αποβίβαση επιβατών	Πλοήγηση	Τροφοδοσία πλοίων με καύσιμα
Φόρτωση / Εκφόρτωση αποσκευών	Ρυμούλκηση	Συλλογή στερεών απορριμμάτων
	Υπηρεσίες Τελωνείου	Συλλογή υγρών καταλοίπων
	Έλεγχος Επιβατών – Αποσκευών	
	Άλλες υπηρεσίες ασφάλειας που σχετίζονται με τον ISPS κώδικα	
	Έλεγχος θαλάσσιας κυκλοφορίας	

Πηγή: Έρευνα πεδίου

³¹³ Φίλιας Β. Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνικών ερευνών. Αθήνα: Gutenberg; 1996

³¹⁴ James, op.cit.

Προετοιμασία της έρευνας - Χρονική περίοδος διεξαγωγής της έρευνας: Η διαδικασία της πρωτογενούς έρευνας ουσιαστικά διήρκησε 10 μήνες (από τον Μάιο του 2006 μέχρι και τον Μάρτιο του 2007). Η προετοιμασία διεξαγωγής της πρωτογενούς έρευνας περιλάμβανε το σχεδιασμό των θεματικών ενοτήτων των συνεντεύξεων καθώς και του σχετικού ερωτηματολογίου, την κωδικοποίηση του ερωτηματολογίου, την διενέργεια πιλοτικής έρευνας, τον επανασχεδιασμό των θεματικών ενοτήτων και του ερωτηματολογίου καθώς και την διενέργεια των επαφών για την διεξαγωγή των συνεντεύξεων.

Η προετοιμασία της έρευνας διήρκησε από το Μάιο έως και τον Οκτώβριο του 2006. Στη συνέχεια ακολούθησε η περίοδος διενέργειας των συνεντεύξεων (Νοέμβριος 2006– Φεβρουάριος 2007) και επεξεργασίας των δεδομένων και ανάλυσης των αποτελεσμάτων (Φεβρουάριος 2007 – Μάρτιος 2007).

Όπως αναφέρθηκε στο σκέλος της μεθοδολογίας στο εισαγωγικό κεφάλαιο, η εγκυρότητα της έρευνας βασίστηκε στη μέθοδο της αξιοπιστίας (reliability) η οποία στηρίζεται στην τήρηση πρωτοκόλλου. Οι σχετικές με την προετοιμασία και τη διεξαγωγή της έρευνας πληροφορίες που αφορούν στις δυσκολίες καθορισμού των θεματικών ενοτήτων των συνεντεύξεων, στην πιλοτική έρευνα καθώς και πληροφορίες σχετικές με τη διενέργεια των συνεντεύξεων (ημερομηνία, διάρκεια των συνεντεύξεων) αναφέρονται στο Πρωτόκολλο που παρατίθεται στο Παράρτημα V. Επίσης στο Παράρτημα V παρατίθεται και συνοδευτική επιστολή που χρησιμοποιήθηκε για τη διευκόλυνση του ερευνητή για τη διενέργεια των συνεντεύξεων.

Συλλογή δεδομένων: Στο σχετικό με τη μεθοδολογία κεφάλαιο αναφέρεται ότι η μελέτη περίπτωσης στηρίζεται κυρίως στη λήψη της γνώμης εμπειρογνομόνων, δηλαδή στελεχών με σημαντική εμπειρία, που εκπροσωπούν παραγωγούς του λιμενικού προϊόντος, των συμπληρωματικών υπηρεσιών και άλλων σημαντικών υπηρεσιών καθώς και τους χρήστες που εμπλέκονται με τη λειτουργία του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά. Η λήψη της γνώμης των εμπειρογνομόνων πραγματοποιήθηκε με τη διενέργεια προσωπικών συνεντεύξεων. Οι συνεντεύξεις ήταν ημιδομημένες με τη χρήση ερωτηματολογίου που περιείχε κυρίως ανοιχτές ερωτήσεις. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων τους

χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης περιεχομένου (content analysis).³¹⁵ Η μέθοδος της ανάλυσης των συνεντεύξεων περιέχεται στο πρωτόκολλο της έρευνας που παρουσιάζεται στο παράρτημα V (βλέπε [Παράρτημα V](#)). Το ερωτηματολόγιο της έρευνας και η κωδικοποίηση που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση του παρατίθενται στο παράρτημα VI (βλέπε [παράρτημα VI](#)).

Οι ερωτήσεις συνδέονται είτε με άμεσο είτε με έμμεσο τρόπο με τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα. Ωστόσο η τελική διαμόρφωση του ερωτηματολογίου στηρίζεται κυρίως στα αποτελέσματα της δευτερογενούς έρευνας. Αυτό γιατί η μελέτη περίπτωσης αποσκοπεί κυρίως στον έλεγχο των ενδιάμεσων συμπερασμάτων, δηλαδή στο να εξετάσει τις απαντήσεις που έχουν ήδη δοθεί στα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, να τις ενισχύσει ή να τις τροποποιήσει.

Οι συνεντεύξεις που διεξήχθησαν αφορούσαν σε τέσσερις θεματικές περιοχές που αντιστοιχούν στο ερωτηματολόγιο σε τέσσερις διαφορετικές ομάδες – ενότητες ερωτήσεων. Η πρώτη ενότητα ερωτήσεων αφορά στην καταγραφή των στοιχείων του ερωτώμενου, του φορέα καθώς και τη θέση του φορέα στην αλυσίδα παραγωγής των λιμενικών υπηρεσιών. Η δεύτερη ενότητα αφορά στα οργανωτικά και διοικητικά χαρακτηριστικά του φορέα και στο ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας του. Η τρίτη ενότητα αφορά στην αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τόσο του φορέα όσο και του σταθμού συνολικά, από τους ερωτώμενους. Η τέταρτη ενότητα αφορά στην διερεύνηση της εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας από τους φορείς και στην καταγραφή της γνώμης τους για την ολοκληρωμένη προσέγγιση διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας που προτείνεται.

6.3.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Η παρουσία των αποτελεσμάτων της έρευνας γίνεται ανά θεματική ενότητα. Με την ίδια σειρά, οι σχετικές με τις θεματικές ενότητες ερωτήσεις τέθηκαν στους ερωτώμενους.

³¹⁵ Writing Guides Content Analysis [Online] 2006 Jul 24 [cited 2006 Jul 28] Available from: [URL: http://writing.colostate.edu/guides/research/content](http://writing.colostate.edu/guides/research/content)
Carss, op.cit., NB. Content Analysis as a technique for determining the structure of text materials. Research in Science Education 1973; 3:107–117

6.3.2.1 Φορείς που συμμετείχαν στην έρευνα και η θέση τους στην αλυσίδα παραγωγής

Ο ορισμός της ποιότητας των υπηρεσιών, η αξιολόγηση και η βελτίωση της είναι δυνατό να διαφέρει ανάλογα με τον ερωτώμενο και τη θέση του στην αλυσίδα παραγωγής. Έτσι είναι αναγκαίο να γνωρίζουμε τη θέση του κάθε ερωτώμενου στην παραγωγική διαδικασία.

Στην διαδικασία παραγωγής των λιμενικών υπηρεσιών, ο κάθε φορέας είναι ταυτόχρονα πελάτης άλλων φορέων και προμηθευτής φορέων ή και χρηστών. Στο χώρο της κρουαζιέρας, κατ' αντιστοιχία με τις εμπορευματικές μεταφορές μπορούν να εντοπιστούν διαφορετικές φάσεις παραγωγής του λιμενικού προϊόντος. Οι φάσεις αυτές συνίστανται:

- Φάση Α. Διαδικασία επιβίβασης / αποβίβασης των επιβατών και φόρτωσης / εκφόρτωσης αποσκευών από το πλοίο στην αποβάθρα και αντίστροφα.
- Φάση Β. Διαδικασίες που πραγματοποιούνται κατά την παραμονή των επιβατών στον τερματικό σταθμό (././ έλεγχοι ασφαλείας, έλεγχος διαβατηρίων, παράδοση / παραλαβή αποσκευών, αναμονή εισόδου στο πλοίο)
- Φάση Γ. Διαδικασίες που αφορούν στην πρόσβαση των επιβατών από και προς τα χερσαία μέσα μεταφοράς.

Στις φάσεις αυτές δραστηριοποιούνται παραγωγικές μονάδες που είτε προσφέρουν υπηρεσίες του λιμενικού προϊόντος (././ επιβίβαση / αποβίβαση επιβατών, παράδοση παραλαβή αποσκευών) είτε συμπληρωματικές υπηρεσίες (VTS, πλοήγηση, ρυμούλκηση, έλεγχος επιβατών / αποσκευών κλπ). Επίσης στο χώρο της κρουαζιέρας είναι σημαντική η συνεισφορά μονάδων που παράγουν υπηρεσίες στα πλαίσια του λιμενικού πλέγματος (././ τροφοδοσία καυσίμων, αποκομιδή απορριμμάτων και συλλογή αποβλήτων) και θεωρούνται σημαντικές για τις εταιρίες διαχείρισης των πλοίων.

Για παράδειγμα, ο ΟΛΠ παρέχει την υπηρεσία της διαχείρισης αποσκευών προς τους χρήστες λειτουργώντας ως προμηθευτής και δέχεται πληροφόρηση για τις απαιτήσεις των πλοίων από τους πράκτορες λειτουργώντας ως πελάτης. Η Υπηρεσία VTS παρέχει πληροφόρηση (κατευθύνει) στους πλοηγούς έχοντας το ρόλο του προμηθευτή και δέχεται πληροφόρηση για την άφιξη των πλοίων από τον ΟΛΠ λειτουργώντας ως πελάτης.

Από τη μελέτη των στοιχείων που αφορούν στην σχέση μεταξύ των παραγωγών αλλά και μεταξύ των παραγωγών και των χρηστών του λιμένα, προκύπτει ότι η λειτουργία του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων έχει χαρακτηριστικά ανάλογα με αυτά της λειτουργίας των εμπορευματικών σταθμών. Δηλαδή ένα σύνολο παραγωγών βασικών και συμπληρωματικών υπηρεσιών αλλά και υπηρεσιών που προέρχονται από φορείς που συμπεριλαμβάνονται στο λιμενικό πλέγμα, παράγουν υπηρεσίες οι οποίες λαμβάνονται από τους τελικούς χρήστες ως ένα ενιαίο πακέτο υπηρεσιών που παρέχει ο λιμένας. Ακόμα όμως και να έχουν τη δυνατότητα να διακρίνουν τους φορείς που παρέχουν τις επιμέρους υπηρεσίες, δεν παύουν όπως έχει ήδη αναφερθεί, να αντιλαμβάνονται το λιμένα ως ένα ενιαίο οργανισμό και αξιολογούν συνολικά την απόδοση του και κατά συνέπεια την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.³¹⁶

Το δεύτερο στοιχείο που παρουσιάζει ενδιαφέρον στην ανάλυση των στοιχείων των συνεντεύξεων, είναι ότι η παραγωγή των υπηρεσιών προς τα πλοία και τους επιβάτες πραγματοποιείται από μία αλυσίδα παραγωγών που σχετίζονται μεταξύ τους με μια σχέση αλληλεξάρτησης. Η αλυσίδα αυτή περιλαμβάνει εσωτερικούς παραγωγούς (φορείς) εισροών και εσωτερικούς πελάτες (αποδέκτες εκροών).

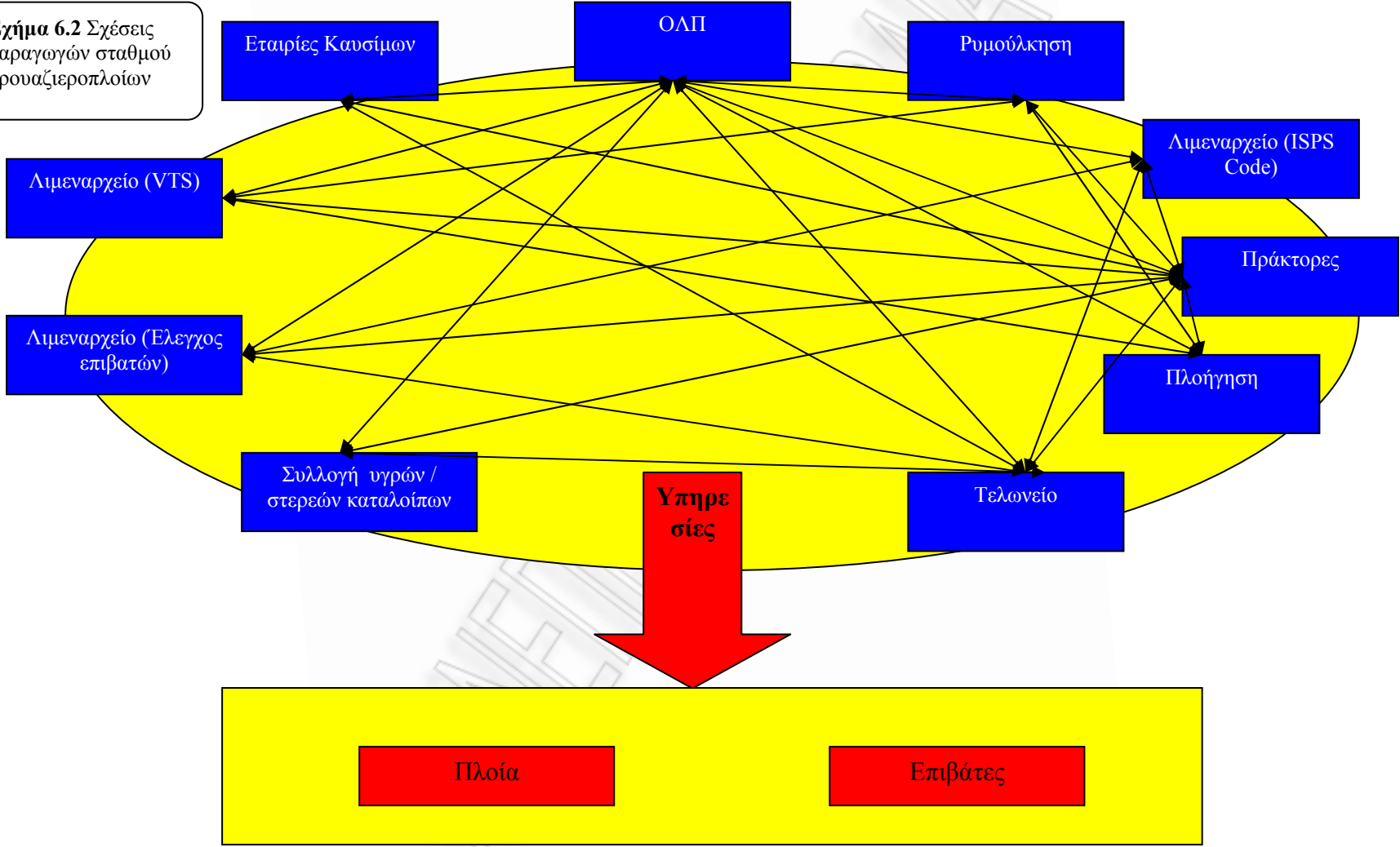
Ο ΟΛΠ, ως λιμενική αρχή και ως παραγωγός, έχει κεντρικό ρόλο σε αυτή τη σχέση. Για την εξυπηρέτηση της βασικής επιδίωξης του ΟΛΠ που είναι η παροχή υπηρεσιών προς τους χρήστες (././ προγραμματισμός θέσεων πρόσδεσης, προγραμματισμός τροφοδοσίας και τροφοδοσία με νερό, επιβίβαση – αποβίβαση επιβατών, φόρτωση – εκφόρτωση αποσκευών) είναι αναγκαία η εισροή υπηρεσιών από άλλους φορείς του λιμένα και του λιμενικού πλέγματος. Για παράδειγμα, για τον προγραμματισμό των θέσεων πρόσδεσης, της χρήσης των χώρων αναμονής καθώς και για τη διάθεση προσωπικού για τη φορτοεκφόρτωση των αποσκευών, θα πρέπει ο ΟΛΠ να έχει ενημερωθεί έγκαιρα από τους πράκτορες για τον χρόνο άφιξης του πλοίου, για το είδος του πλοίου, για τον αριθμό των επιβατών καθώς και για το χρόνο παραμονής του στο λιμένα του Πειραιά. Σε αυτή την περίπτωση οι πράκτορες είναι οι φορείς εισροής πληροφοριών προς τον ΟΛΠ προκειμένου ο Οργανισμός να παρέχει υπηρεσίες προς τους χρήστες. Στη συνέχεια ο ΟΛΠ θα πρέπει να σχεδιάσει τον προγραμματισμό του κατά τρόπο που να μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πλοίου και κατά συνέπεια του πράκτορα.

³¹⁶ Pando, Araujo, Maqueda, op.cit.

Το αποτέλεσμα της παραγωγής του ΟΛΠ (έκδοση προγράμματος αφίξεων), μετατρέπει τον Οργανισμό σε φορέα εισροών για τους πράκτορες, οι οποίοι λαμβάνουν την σχετική πληροφόρηση και την αξιοποιούν προκειμένου να πληροφορήσουν τους πλοιοκτήτες αλλά και να εξασφαλίσουν μια σειρά από υπηρεσίες για το πλοίο (././ καύσιμα, τρόφιμα). Για μια σειρά από φορείς αυτή η ανακοίνωση είναι σημαντική εισροή (././ εταιρίες καυσίμων, εταιρίες συλλογής απορριμμάτων, λιμεναρχείο, τελωνείο) την οποία αξιοποιούν για τον προγραμματισμό των παραγωγικών συντελεστών προκειμένου να εξυπηρετήσουν το πλοίο και τους επιβάτες. Όπως και για τους πράκτορες, έτσι και γι' αυτούς τους φορείς ο ΟΛΠ λειτουργεί ως φορέας εισροών. Αντίστοιχα, για τον ΟΛΠ αυτοί οι φορείς είναι αποδέκτες των εκροών του.

Το παράδειγμα που αναφέρθηκε μαρτυρά την ιδιαίτερα στενή σχέση αλληλεξάρτησης που καταγράφεται μεταξύ των παραγωγών στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά, οι οποίοι λειτουργώντας είτε ως εσωτερικοί παραγωγοί είτε ως εσωτερικοί χρήστες συμβάλλουν στην παροχή ενός συνολικού πακέτου υπηρεσιών προς τα πλοία και τους επιβάτες. Αυτές οι σχέσεις αλληλεξάρτησης όπως καταγράφηκαν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας παρουσιάζονται στο σχήμα 6.3. Στον κύκλο παρουσιάζονται οι παραγωγοί υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων καθώς και οι μεταξύ τους σχέσεις συνεργασίας και αλληλεξάρτησης. Το παραγωγικό αποτέλεσμα των φορέων έτσι όπως προκύπτει και από τις μεταξύ τους σχέσεις οδηγεί στην παραγωγή υπηρεσιών που απευθύνονται με ενιαίο τρόπο σε πλοία και επιβάτες.

Σχήμα 6.2 Σχέσεις παραγωγών σταθμού κρουαζιεροπλοίων



6.3.2.2 Οι δυνατότητες και οι ανάγκες διαφορετικών φορέων ως προς την υιοθέτηση Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας

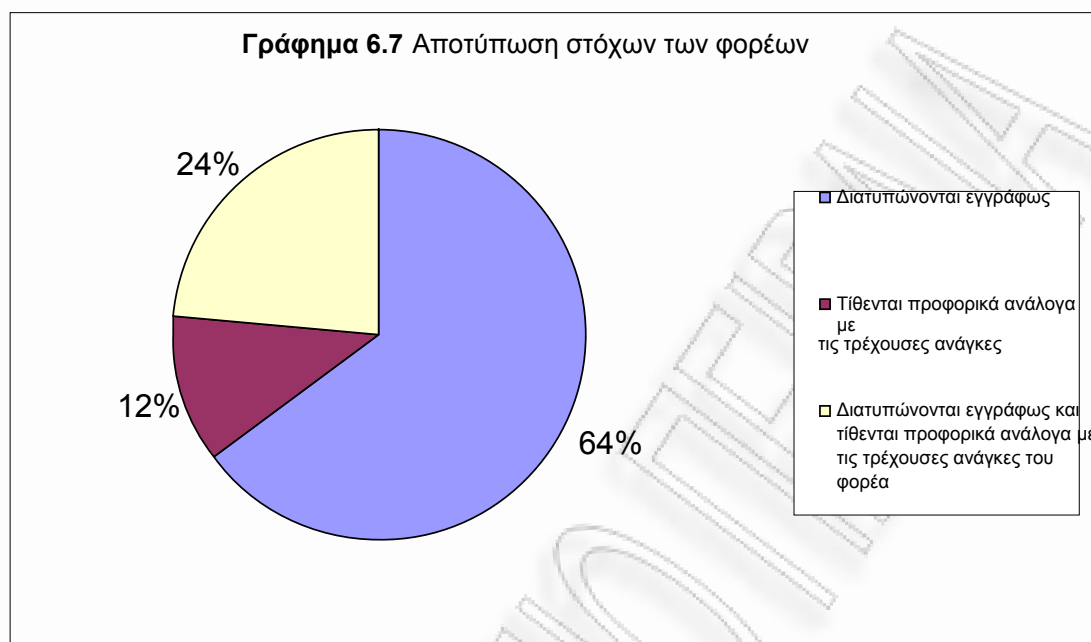
Η ύπαρξη διαφορετικών παραγωγών στους λιμένες με διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις δημιουργεί δυσχέρειες στην υιοθέτηση της διοίκησης ποιότητας. Αυτό διαπιστώνεται και από τη στάση των φορέων απέναντι σε πλευρές της επιχειρησιακής λειτουργίας καθώς και απέναντι στις απαιτήσεις των συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Συγκεκριμένα ορισμένοι φορείς εμφανίζουν αυξημένη ωριμότητα στην εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας σε αντίθεση με άλλους που εμφανίζουν περιορισμένες δυνατότητες. Τα κριτήρια αξιολόγησης της ωριμότητας των φορέων να προχωρήσουν στην εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας αντλήθηκαν από τις απαιτήσεις εφαρμογής του πλέον διαδεδομένου προτύπου ποιότητας, του ISO 9001 και αποτελούν βασικούς άξονες για την εφαρμογή άλλων συστημάτων.

Διατύπωση στόχων φορέα

Η έγγραφη διατύπωση των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για την εφαρμογή των προτύπων ποιότητας (δηλαδή συστημάτων διοίκησης ποιότητας εξωτερικής ανάπτυξης – εξωτερικής επιθεώρησης). Εάν μία επιχείρηση ακολουθεί μία διαδικασία έγγραφης διατύπωσης συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων μπορεί περισσότερο εύκολα να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ενός συστήματος ποιότητας εξωτερικής ανάπτυξης – εξωτερικής επιθεώρησης. Αντίθετα, μία επιχείρηση με ασαφείς στόχους που διατυπώνονται προφορικά στα πλαίσια της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης θα αντιμετωπίσει δυσκολίες. Στη δεύτερη περίπτωση μία επιχείρηση θα μπορούσε να προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης ή τεχνικών ελέγχου ποιότητας προσεγγίζοντας το στόχο της ποιότητας.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων καταδεικνύει το γεγονός ότι το 64% των φορέων που συμμετείχαν στην έρευνα διατυπώνουν εγγράφως τους στόχους που καλούνται να εξυπηρετήσουν. Μόνο στο 12% των φορέων οι στόχοι δεν διατυπώνονται εγγράφως ενώ στο 24% διατυπώνονται εγγράφως και τίθενται προφορικά ανάλογα με τις τρέχουσες ανάγκες. Η πλειοψηφία του 64% των φορέων που διατυπώνουν γραπτώς τους στόχους τους, εφαρμόζουν ήδη συστήματα διοίκησης ποιότητας. Στο 24% των φορέων που οι στόχοι διατυπώνονται εγγράφως και τίθενται προφορικά, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η διατύπωση των στόχων γίνεται στη νομοθεσία που

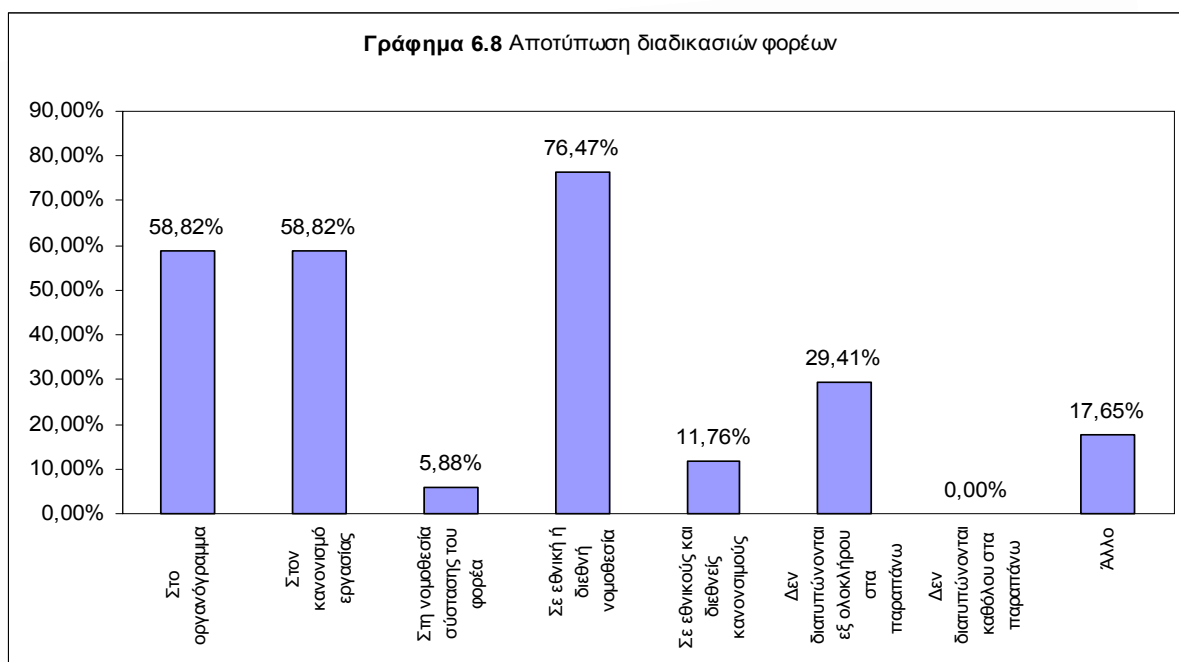
διέπει τη λειτουργία των φορέων. Ωστόσο η νομοθεσία περιλαμβάνει γενικές διατυπώσεις οι οποίες θα πρέπει να εξειδικευτούν ανάλογα.



Διατύπωση διαδικασιών φορέα

Η γραπτή διατύπωση των διαδικασιών λειτουργίας ενός φορέα τον καθιστά περισσότερο ώριμο να αναπτύξει ένα σύστημα τυποποίησης μέσω ενός προτύπου ποιότητας. Αντίθετα, η μη διατύπωση των διαδικασιών σε κείμενα ευνοεί την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας εσωτερικής ανάπτυξης, γιατί σε πρώτη φάση θα χρειαστεί να καταγραφούν διαδικασίες και βέλτιστες πρακτικές λειτουργίας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι το σύνολο των φορέων στηρίζει τη λειτουργία του σε γραπτές διαδικασίες οι οποίες μπορεί να διατυπώνονται σε διαφορετικά κείμενα. Το 72,47% των εκπροσώπων φορέων δήλωσαν ότι λειτουργούν με διαδικασίες που διατυπώνονται στην εθνική και διεθνή νομοθεσία, το 11,76% σε διαδικασίες που στηρίζονται σε εθνικούς και διεθνείς κανονισμούς και το 5,88% στη νομοθεσία σύστασης του φορέα.

Συνολικά, η συντριπτική πλειοψηφία των φορέων στηρίζουν την λειτουργία τους σε υποχρεωτικούς κανόνες, γεγονός που καθιστά περισσότερο εύκολη και αναγκαία την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας.



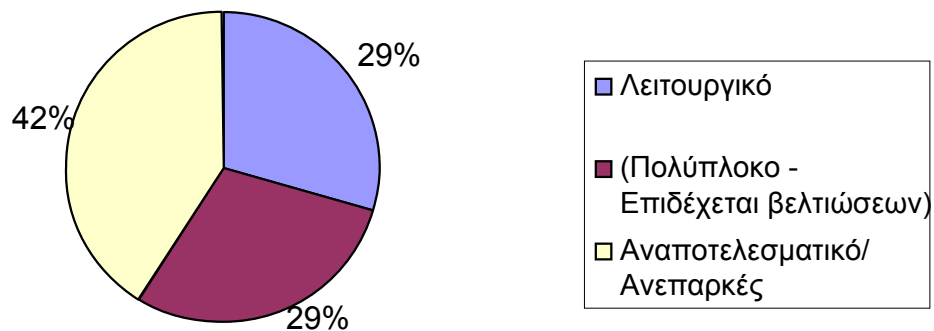
Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι το 29,41% των εκπροσώπων φορέων θεωρεί ότι δεν καλύπτονται πλήρως οι ανάγκες του φορέα τους από την περιγραφή των διαδικασιών σε νομοθετικά κείμενα. Θα πρέπει τέλος να αναφερθεί ότι μόνο το 58,82% των ερωτώμενων αναφέρουν την ύπαρξη γραπτών διαδικασιών σε εσωτερικά εγχειρίδια του φορέα (οργανόγραμμα, κανονισμός εργασίας), ενώ σημειώνεται ότι αυτό το ποσοστό αντιπροσωπεύει φορείς που έχουν ήδη αναπτύξει κάποιο σύστημα διοίκησης ποιότητας.

Αξιολόγηση ρυθμιστικού πλαισίου του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων

Η ανάγκη για την εφαρμογή ενός σαφούς και λειτουργικού πλαισίου που θα καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των παραγωγών και παραγωγών – χρηστών στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων και θα συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αποτελεί άποψη των εκπροσώπων φορέων που συμμετέχουν στην έρευνα.

Οι απαντήσεις που το χαρακτηρίζουν ως αναποτελεσματικό / ανεπαρκές, αναφέρουν ότι είναι ασαφές εφόσον δεν ορίζει επακριβώς τις αρμοδιότητες του κάθε φορέα με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγχύσεις. Ακόμη αναφέρεται ότι περιέχει σημαντικές ελλείψεις αφού υπάρχουν τομείς δραστηριοτήτων που δεν ρυθμίζονται από το υφιστάμενο πλαίσιο ενώ δεν απαντά στις σύγχρονες ανάγκες και στις απαιτήσεις που έχουν προκύψει από τις τεχνολογικές εξελίξεις και την αύξηση της ζήτησης στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων.

Γράφημα 6.9 Αξιολόγηση ρυθμιστικού πλαισίου που διέπει τις διαδικασίες λειτουργίας του τερματικού σταθμού κρουαζιερόπλοιων



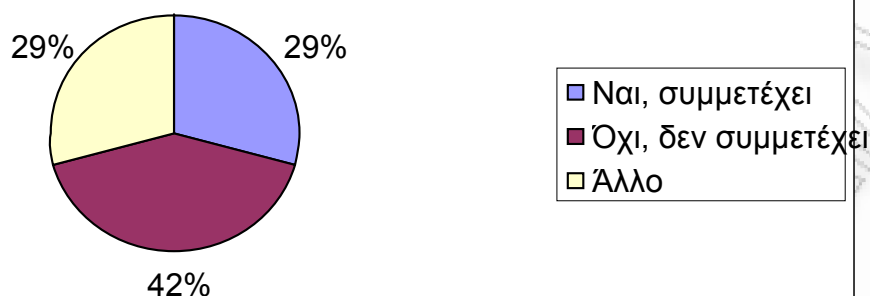
Σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων που χαρακτήρισαν ως αναποτελεσματικό και ανεπαρκές το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο χρησιμοποίησαν τους όρους αναχρονιστικό, πεπαλαιωμένο και απαρχαιωμένο στις απαντήσεις τους.

Οι κύριες επικρίσεις που αφορούν στην κατηγορία απαντήσεων «πολύπλοκο και / ή επιδέχεται βελτιώσεων» αναφέρουν ότι το πλαίσιο είναι γραφειοκρατικό, σε βαθμό που να οδηγεί ορισμένους χρήστες να μην προτιμούν τον Πειραιά για τη χρήση ορισμένων υπηρεσιών (././ τροφοδοσία σε καύσιμα). Ταυτόχρονα επισημαίνουν ότι περιέχει επιμέρους κανονισμούς που χρήζουν και επιδέχονται βελτιώσεων. Σημειώνεται ότι ακόμα και στην περίπτωση που το πλαίσιο χαρακτηρίζεται ως λειτουργικό, οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι μπορούν να γίνουν βελτιώσεις.

Συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Η δυνατότητα του προσωπικού και των στελεχών μιας επιχείρησης να παρεμβαίνουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων δημιουργούν πρόσφορο έδαφος για την εφαρμογή συστημάτων που βασίζονται στις συμμετοχικές διαδικασίες, όπως είναι τα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι η νέα έκδοση του συστήματος ISO 9001 προβλέπει ενισχυμένες διαδικασίες συμμετοχής του προσωπικού). Αντίθετα, εάν διαπιστώνεται η ανάγκη για περισσότερο ιεραρχικά συστήματα με συγκεντρωτικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τότε είναι προτιμότερη η επιλογή συστημάτων ποιότητας που να ανταποκρίνονται σε αυτές τις ανάγκες (././ περισσότερο ιεραρχικά συστήματα).

Γράφημα 6.10 Συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

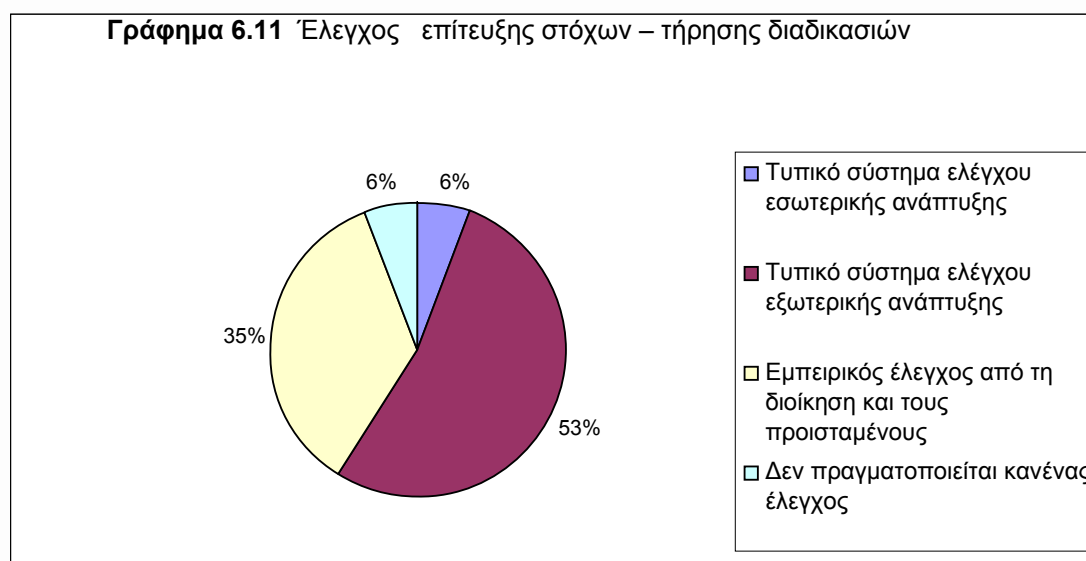


Το 1/3 σχεδόν των φορέων που συμμετείχαν στην έρευνα ακολουθούν διαδικασίες που επιτρέπουν την αυξημένη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επίσης το 29% των ερωτηθέντων έδωσαν απαντήσεις που δείχνουν ότι ακολουθείται στο φορέα τους συγκεντρωτική διοίκηση. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων απαντά στην ένδειξη «Άλλο», αιτιολογώντας τις απαντήσεις τους στο γεγονός ότι αφήνονται ορισμένες πρωτοβουλίες στο προσωπικό των χαμηλότερων ιεραρχικών κλιμακίων, αλλά σε συγκεκριμένους τομείς και δραστηριότητες. Σε αυτές τις περιπτώσεις τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια λαμβάνουν αποφάσεις για τους τομείς ευθύνης τους, χωρίς να έχει αναπτυχθεί ένα συνολικό σύστημα κινήτρων για την ενθάρρυνση της συμμετοχής του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι μικρότερες εταιρείες λειτουργούν περισσότερο ιεραρχικά με τους ιδιοκτήτες/ διευθυντές να λειτουργούν συγκεντρωτικά. Ακόμα σημειώνεται ότι οι φορείς που στελεχώνονται από το Λιμενικό Σώμα αν και έχουν συγκεκριμένες στρατιωτικού τύπου δομές, προκειμένου να αντιμετωπίσουν ασάφειες του θεσμικού πλαισίου και ανεπάρκειες του συστήματος λειτουργούν ορισμένες φορές λιγότερο συγκεντρωτικά.

Διαδικασία ελέγχου επίτευξης στόχων και τήρησης διαδικασιών

Η εφαρμογή τυπικών συστημάτων ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη προτύπων ποιότητας εξωτερικής ανάπτυξης και ευνοεί την εφαρμογή τους. Σε περίπτωση που δεν έχουν αναπτυχθεί ανάλογα συστήματα, ένας φορέας θα μπορούσε σε πρώτη φάση ή και σε μόνιμη βάση να προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός

συστήματος διοίκησης ποιότητας εσωτερικής ανάπτυξης ή τεχνικών ελέγχου ποιότητας.

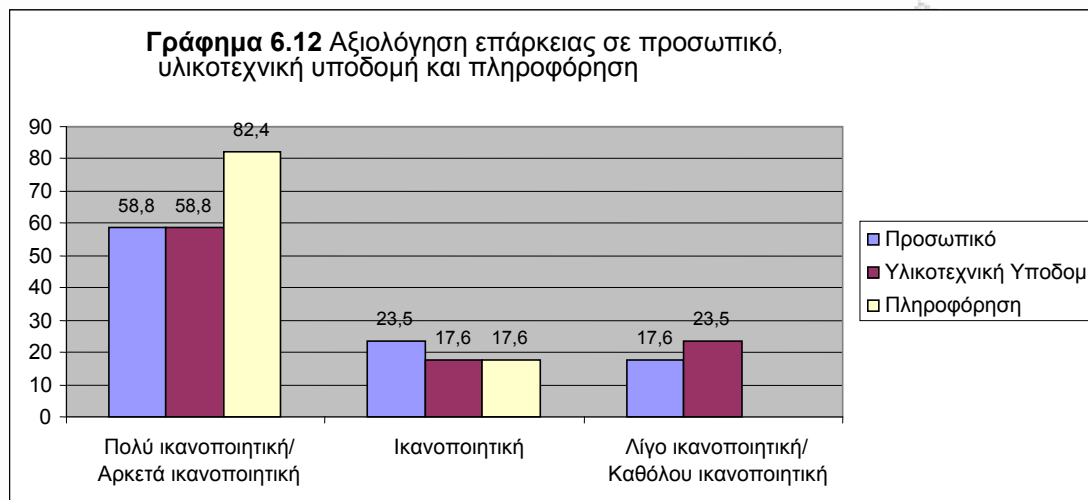


Το 53% των φορέων που συμμετείχαν στην έρευνα διαθέτει τυπικό σύστημα ελέγχου εξωτερικής ανάπτυξης – εξωτερικής επιθεώρησης. Το ποσοστό αυτό αντιπροσωπεύει τις εταιρίες που εφαρμόζουν σύστημα ή συστήματα ποιότητας εξωτερικής ανάπτυξης – εξωτερικής επιθεώρησης. Σε ποσοστό 6% (1 φορέας) εφαρμόζεται σύστημα εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης, ενώ στο 35% των φορέων ο έλεγχος πραγματοποιείται εμπειρικά από τη διοίκηση του φορέα ή / και τους προϊστάμενους. Τέλος διαπιστώθηκε μία περίπτωση φορέα (6%) στον οποίο δεν πραγματοποιείται επί της ουσίας έλεγχος επίτευξης των στόχων και τήρησης των διαδικασιών.

Επάρκεια των φορέων σε προσωπικό, υλικοτεχνική υποδομή και πληροφόρηση

Η ωριμότητα των φορέων να προχωρήσουν στην υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης ποιότητας εξαρτάται και από την επάρκεια τους σε υλικοτεχνική υποδομή, σε προσωπικό και σε πληροφόρηση. Η επάρκεια και η καταλληλότητα του προσωπικού, της υλικοτεχνικής υποδομής και της πληροφόρησης ευνοεί την ανάπτυξη προτύπων ποιότητας. Σε αντίθετη περίπτωση ο φορέας θα μπορούσε να προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης ή τεχνικών ελέγχου ποιότητας. Τα τρία αυτά στοιχεία θεωρούνται ως κρίσιμες εισροές, σύμφωνα με τα εγχειρίδια των πλέον διαδεδομένων συστημάτων

ποιότητας, (./ ISO 9001, ISO 14001) για την ανάπτυξη προτύπων ποιότητας και για την επίτευξη των στόχων ποιότητας.



Από την ανάλυση των στοιχείων όπως αυτά παρουσιάζονται στο γράφημα 6.12, το 58% των εκπροσώπων φορέων δηλώνει από πολύ ικανοποιημένο ως αρκετά ικανοποιημένο από το προσωπικό, το 23,5% απλά ικανοποιημένο και το 17,6% λίγο έως καθόλου ικανοποιημένο. Η αξιολόγηση του προσωπικού από τους ερωτώμενους έγινε με βάση δύο κριτήρια: (α) την ποιότητα του προσωπικού αναφορικά με την ικανότητα του να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του φορέα και (β) την αριθμητική επάρκεια. Το σύνολο σχεδόν των ερωτώμενων που δεν θεώρησαν την στελέχωση του φορέα τους πολύ ή και αρκετά ικανοποιητική, αναφέρθηκαν στην αριθμητική και όχι στην ποιοτική επάρκεια για να αιτιολογήσουν τη γνώμη τους.

Αντίστοιχη εικόνα με αυτή του προσωπικού παρουσιάζει και η επάρκεια σε υλικοτεχνική υποδομή με το 58,8 % των ερωτώμενων να την αξιολογεί πολύ ή / και αρκετά ικανοποιητική, το 17,6% ικανοποιητική και το 23,5% λίγο έως και καθόλου ικανοποιητική. Σε αντίθεση με τις προηγούμενες απαντήσεις, περισσότερο θετικά αξιολογούν οι ερωτώμενοι την επάρκεια των φορέων τους σε πληροφόρηση αφού το 82,4% την κρίνει από πολύ έως και αρκετά ικανοποιητική, το 17,6% απλά ικανοποιητική, ενώ δεν σημειώθηκαν απαντήσεις που να την κρίνουν από λίγο έως και καθόλου ικανοποιητική.

6.3.2.3 Η ποιότητα των υπηρεσιών στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά

Η τρίτη ενότητα αποσκοπεί στην ανάδειξη της αναγκαιότητας εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά και στην ανάδειξη των διαφορετικών διαστάσεων της ποιότητας για παραγωγούς και καταναλωτές. Συγκεκριμένα:

Το περιεχόμενο της ποιότητας στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά

Επειδή ο κάθε παραγωγός λειτουργεί είτε ως πελάτης είτε ως προμηθευτής στην αλυσίδα παραγωγής λιμενικών υπηρεσιών, προσεγγίζει διαφορετικά την έννοια της ποιότητας. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι στην ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι κάτωθι αναφερόμενες ιδιαιτερότητες:

(α) ορισμένοι εκ των ερωτώμενων έδωσαν απαντήσεις μόνο για το σκέλος των υπηρεσιών που παρέχει ο φορέας τους και όχι για το σύνολο των υπηρεσιών που παρέχει ο τερματικός σταθμός.

(β) ορισμένοι εκ των ερωτώμενων βασίστηκαν για τις απαντήσεις τους στην εμπειρία τους από την ποιότητα των υπηρεσιών σε λιμένες του εξωτερικού, σε αντίθεση με άλλους ερωτώμενους που δεν είχαν μέτρο σύγκρισης

(γ) η θέση των φορέων στη λειτουργία του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων (παραγωγοί ή χρήστες) καθώς και ο βαθμός εμπλοκής τους στην εξυπηρέτηση της κρουαζιέρας, επηρέασε σε μεγάλο βαθμό την κρίση τους ως προς το περιεχόμενο της έννοιας της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων.

Από την ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν για την έννοια της ποιότητας με τη μεθοδολογία της ανάλυσης περιεχομένου (content analysis), προέκυψαν συνολικά 85 προτάσεις που διατυπώθηκαν από τους ερωτώμενους σχετικά με το περιεχόμενο της ποιότητας. Από τις 85 προτάσεις, οι 31 προέρχονται από τους χρήστες (εταιρίες κρουαζιέρας και πράκτορες που αντιπροσωπεύουν εταιρίες κρουαζιέρας) γεγονός που έχει ιδιαίτερη σημασία στο βαθμό που η ποιότητα ορίζεται ως η ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών.

Σε επόμενη φάση επιχειρήθηκε η ομαδοποίηση αυτών των προτάσεων σε ενιαίες κατηγορίες, με κοινό περιεχόμενο ως προς την έννοια της ποιότητας. Από αυτή την ομαδοποίηση προέκυψαν πέντε κατηγορίες – διαστάσεις της ποιότητας στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων, οι οποίες περιλαμβάνουν στο εσωτερικό τους περισσότερες υποκατηγορίες.

Οι πέντε διαστάσεις της ποιότητας συμπίπτουν με τις δύο διαστάσεις που ανέδειξαν στον ορισμό τους οι Lopez & Poole,³¹⁷ την χρονική συνέπεια (Timeliness) και την ασφάλεια (Security & Safety). Αντίθετα, όπως έχει αναφερθεί, η αποδοτικότητα που αναφέρεται ως τρίτη διάσταση από τους Lopez και Poole, έχει συγκεκριμένο περιεχόμενο και δεν μπορεί να ταυτιστεί με την ποιότητα. Οι διαστάσεις της ποιότητας που αφορούν στο χρήστη – πλοίο και δεν αναφέρονται στο χρόνο και στην ασφάλεια εντάσσονται σε μία ενιαία κατηγορία που ονομάζεται «ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τα πλοία».

Θα πρέπει ακόμη να σημειωθεί ότι ο ορισμός των Lopez και Poole αναφέρεται κυρίως στις εμπορευματικές μεταφορές και δεν περιέχει την ποιότητα των υπηρεσιών σε επιβάτες που αποτελεί την τέταρτη διάσταση της ποιότητας και αναφέρεται ως «ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους επιβάτες». Οι τέσσερις προαναφερόμενες διαστάσεις της ποιότητας αναφέρονται στους εξωτερικούς χρήστες. Μία πέμπτη διάσταση προκύπτει από το δεύτερο σκέλος της ερώτησης 3.1, αφορά στους εσωτερικούς χρήστες και αναφέρεται ως «ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους εσωτερικούς χρήστες». Συνολικά, οι πέντε διαστάσεις της ποιότητας και το περιεχόμενό τους παρουσιάζονται στις επόμενες παραγράφους:

A. Ποιότητα χρόνου (ταχύτητα – συνέπεια): Η διάσταση του χρόνου αναφέρεται στην ταχύτητα εξυπηρέτησης πλοίων και επιβατών καθώς και στη χρονική συνέπεια.

Προτάσεις που διατυπώθηκαν από τους ερωτώμενους

- Απρόσκοπτη διέλευση πλοίων και επιβατών. Η πρόταση διατυπώθηκε 12 φορές από 5 διαφορετικούς χρήστες - παραγωγούς.
- Χρονική συνέπεια στην εξυπηρέτηση πλοίων και επιβατών: Η πρόταση διατυπώθηκε 8 φορές από 4 διαφορετικούς χρήστες - παραγωγούς.
- Ταχύτητα στην εξυπηρέτηση πλοίων και επιβατών και στη διεκπεραίωση των διαδικασιών: Η πρόταση διατυπώθηκε 10 φορές από 5 διαφορετικούς χρήστες – παραγωγούς.

Σύνολο προτάσεων: Διατυπώθηκαν 30 προτάσεις

³¹⁷ Lopez, Poole, op.cit.

B. Ασφάλεια: Η ασφάλεια αναφέρεται σε πλοία και επιβάτες και περιλαμβάνει τις διαστάσεις του safety και του security.

Ασφάλεια πλοίων και επιβατών: Η πρόταση διατυπώθηκε 4 φορές από 2 διαφορετικούς χρήστες – παραγωγούς.

Γ. Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τα πλοία: Η συγκεκριμένη κατηγορία απαντήσεων αναφέρεται στις προσδοκίες των χρηστών – πλοίων για τις υπηρεσίες που λαμβάνουν στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά, οι οποίες δεν σχετίζονται με τη χρονική συνέπεια και την ασφάλεια.

Προτάσεις που διατυπώθηκαν από τους ερωτώμενους

- Παροχή ευρείας γκάμας υπηρεσιών: Η πρόταση διατυπώθηκε 2 φορές από 1 χρήστη – παραγωγό.
- Παροχή υπηρεσιών με σημαντικά οφέλη για τον χρήστη σε σχέση με το κόστος τους: Η πρόταση διατυπώθηκε 2 φορές από 1 χρήστη – παραγωγό.
- Επαρκής παροχή υπηρεσιών διέλευσης λιμένα, προσέγγισης και παραβολής πλοίων: Η πρόταση διατυπώθηκε 5 φορές από 3 διαφορετικούς χρήστες – παραγωγούς.

Σημειώνεται ότι οι προτάσεις των ερωτώμενων ανέφεραν την επάρκεια των υποδομών, σε αριθμό και μέγεθος, ως στοιχείο ποιότητας. Επειδή η υποδομή είναι παραγωγικός συντελεστής και όχι υπηρεσία, η συγκεκριμένη απάντηση δεν μπορεί να δώσει περιεχόμενο στην έννοια της ποιότητας. Ωστόσο, περιεχόμενο στην ποιότητα μπορεί να δώσει η υπηρεσία που προσφέρει αυτός ο συντελεστής, δηλαδή η προσέγγιση του πλοίου στο λιμένα.

Σύνολο προτάσεων: Διατυπώθηκαν 9 προτάσεις

Δ. Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους επιβάτες:

Η συγκεκριμένη κατηγορία απαντήσεων αναφέρεται στην ικανοποίηση των αναγκών / προσδοκιών των επιβατών και στην παροχή κατάλληλων υπηρεσιών προς τους επιβάτες, κατά το χρόνο παραμονής / διέλευσης στο / από το σταθμό κρουαζιεροπλοίων.

Προτάσεις που διατυπώθηκαν από τους ερωτώμενους

- Παροχή δυνατότητας παραμονής στους επιβάτες σε άνετους, καθαρούς, λειτουργικούς και καλαίσθητους χώρους: Η πρόταση διατυπώθηκε 12 φορές από 5 διαφορετικούς χρήστες – παραγωγούς.

- Αποτελεσματικές και αξιοπρεπείς υπηρεσίες σύνδεσης του λιμένα με μέσα μεταφοράς για τη μετακίνηση των επιβατών στην ενδοχώρα: Η πρόταση διατυπώθηκε 5 φορές από 2 διαφορετικούς χρήστες – παραγωγούς.
- Κατάλληλη συμπεριφορά του προσωπικού προς τους επιβάτες (ευγένεια, σεβασμός, γνώση ξένων γλωσσών): Η πρόταση διατυπώθηκε 6 φορές από 3 διαφορετικούς χρήστες – παραγωγούς.
- Αξιόπιστη και πλήρης ενημέρωση του κοινού με χρήσιμες πληροφορίες: Η πρόταση διατυπώθηκε 2 φορές από 1 χρήστη – παραγωγό.
- Παροχή ευρείας γκάμας υπηρεσιών κατά το χρόνο παραμονής στο σταθμό: Η πρόταση διατυπώθηκε 1 φορά από 1 χρήστη – παραγωγό.

Σύνολο προτάσεων: Διατυπώθηκαν 26 προτάσεις

E. Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους εσωτερικούς χρήστες: Η συγκεκριμένη κατηγορία των απαντήσεων αναφέρεται στις προσδοκίες των εσωτερικών χρηστών για τις υπηρεσίες που λαμβάνουν στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά, οι οποίες δεν σχετίζονται με τη χρονική συνέπεια και την ασφάλεια.

Προτάσεις που διατυπώθηκαν από τους ερωτώμενους

- Επαρκής, έγκαιρη και αξιόπιστη ενημέρωση των εσωτερικών χρηστών με χρήσιμες πληροφορίες (././ προγραμματισμός αφίξεων): Η πρόταση διατυπώθηκε 5 φορές από 2 διαφορετικούς χρήστες – παραγωγούς.
- Παροχή κατάλληλων χώρων και εξοπλισμού για την εξυπηρέτηση των εσωτερικών χρηστών: Η πρόταση διατυπώθηκε 5 φορές από 3 διαφορετικούς χρήστες – παραγωγούς.
- Καλύτερη οργάνωση των διαδικασιών και μείωση της γραφειοκρατίας: Η πρόταση διατυπώθηκε 6 φορές από 3 διαφορετικούς χρήστες – παραγωγούς.
- Κατάλληλη συμπεριφορά και επαγγελματισμός από τους παραγωγούς: Η πρόταση διατυπώθηκε 2 φορές από 2 διαφορετικούς χρήστες – παραγωγούς.

Σύνολο προτάσεων: Διατυπώθηκαν 16 προτάσεις

Πίνακας 6.6 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ποιότητας των υπηρεσιών στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων στο λιμένα του Πειραιά σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα*

ΑΑ	Διαστάσεις ποιότητας / Προτάσεις ποιότητας	Αριθμός απαντήσεων	(%) των συνολικών απαντήσεων **
A.	Ποιότητα χρόνου (ταχύτητα – συνέπεια):	30	35,3
1	Απρόσκοπτη διέλευση πλοίων και επιβατών	12	14,1
2	Χρονική συνέπεια στην εξυπηρέτηση πλοίων και επιβατών	8	9,4
3	Ταχύτητα στην εξυπηρέτηση πλοίων και επιβατών και στη διεκπεραίωση των διαδικασιών	10	11,8
B.	Ασφάλεια	4	4,7
1	Ασφάλεια πλοίων και επιβατών	4	4,7
Γ.	Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τα πλοία	9	10,6
1	Παροχή ευρείας γκάμας υπηρεσιών	2	2,4
2	Παροχή υπηρεσιών με σημαντικά οφέλη για τον χρήστη σε σχέση με το κόστος τους	2	2,4
3	Επαρκής παροχή υπηρεσιών διέλευσης λιμένα, προσέγγισης και παραβολής πλοίων	5	5,9
Δ.	Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους επιβάτες	26	30,6
1	Παροχή δυνατότητας παραμονής στους επιβάτες σε άνετους, καθαρούς, λειτουργικούς και καλαίσθητους χώρους	12	14,1
2	Αποτελεσματικές και αξιοπρεπείς υπηρεσίες σύνδεσης του λιμένα με μέσα μεταφοράς για τη μετακίνηση των επιβατών στην ενδοχώρα	5	5,9
3	Κατάλληλη συμπεριφορά του προσωπικού προς τους επιβάτες	6	7,1
4	Αξιόπιστη και πλήρης ενημέρωση του κοινού με χρήσιμες πληροφορίες	2	2,4
5	Παροχή ευρείας γκάμας υπηρεσιών κατά το χρόνο παραμονής στο σταθμό	1	1,2
Ε.	Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους εσωτερικούς χρήστες	16	18,8
1	Επαρκής, έγκαιρη και αξιόπιστη ενημέρωση των εσωτερικών χρηστών με χρήσιμες πληροφορίες (πχ προγραμματισμός αφίξεων)	5	5,9
2	Παροχή κατάλληλων χώρων και εξοπλισμού για την εξυπηρέτηση των εσωτερικών χρηστών	5	5,9
3	Καλύτερη οργάνωση των διαδικασιών και μείωση της γραφειοκρατίας	4	4,7
4	Κατάλληλη συμπεριφορά και επαγγελματισμός από τους παραγωγούς	2	2,4

* Η έννοια της ποιότητας καταγράφεται στον πίνακα με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτώμενους

** Τα ποσοστά της συγκεκριμένης στήλης αντιστοιχούν στον αριθμό των διατυπωμένων προτάσεων στη συγκεκριμένη κατηγορία επί του συνόλου των προτάσεων που διατυπώθηκαν. Ο δείκτης αυτός χρησιμοποιείται ως συντελεστής βαρύτητας κάθε πρότασης.

Συνολικά, αυτές οι πέντε διαστάσεις της ποιότητας μαζί με τις επιμέρους προτάσεις συνθέτουν το περιεχόμενο της έννοιας της ποιότητας στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά. Οι πέντε διαστάσεις της ποιότητας, οι επιμέρους προτάσεις που περιέχονται σε αυτές και η βαρύτητα των διαστάσεων και των προτάσεων εμφανίζονται στον πίνακα 6.6

Σημειώνεται ότι σε δεύτερη φάση διατυπώθηκε η ερώτηση στους χρήστες για το ποια είναι τα κυριότερα κριτήρια επιλογής λιμένα κρουαζιέρας από τις εταιρίες. Η ύπαρξη ελκτικών τουριστικών πόρων στην ενδοχώρα ενός λιμένα είναι το πλέον βασικό κριτήριο επιλογής. Σε περίπτωση που μία περιοχή εξυπηρετείται από περισσότερους λιμένες τότε λαμβάνονται υπόψη και άλλα κριτήρια που σχετίζονται με τη δυνατότητα πρόσβασης των επιβατών από και προς τις περιοχές που παρουσιάζουν τουριστικό ενδιαφέρον, όπως οι υποδομές του λιμένα και η δυνατότητα του να παρέχει μία ευρεία γκάμα υπηρεσιών προς τους χρήστες κλπ.

Αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών που λαμβάνουν οι χρήστες και οι παραγωγοί του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά

Η απόκλιση των απαντήσεων από τον χαρακτηρισμό Άριστη / Πολύ καλή υποδηλώνει την ύπαρξη ενός χάσματος ποιότητας το οποίο επιβάλλει την ανάληψη δράσης προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της.

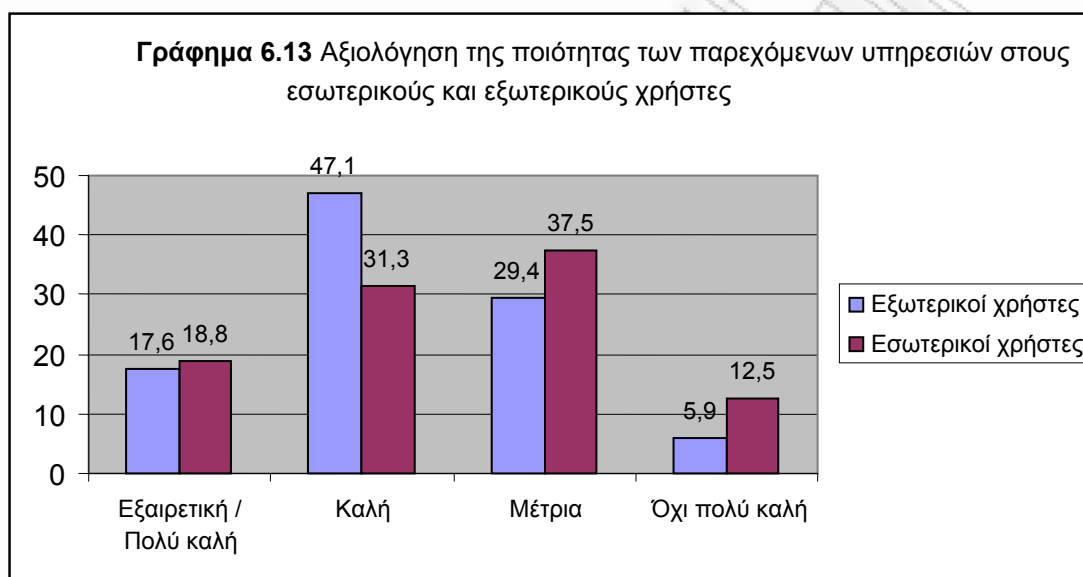
Η αξιολόγηση της ποιότητας στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων επιτυγχάνεται με δύο τρόπους :

(α) με την καταγραφή των άμεσων απαντήσεων των ερωτώμενων σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους εξωτερικούς χρήστες από το σταθμό και

(β) με την καταγραφή της απαντήσεων των παραγωγών σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν οι ίδιοι ως εσωτερικοί χρήστες του σταθμού κρουαζιεροπλοίων.

Η ανάλυση και η σύγκριση των αποτελεσμάτων εμφανίζεται στο γράφημα 6.13. Αναφορικά με την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών που λαμβάνουν οι εξωτερικοί χρήστες, το 47% των ερωτηθέντων κρίνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ως καλή, το 29% ως μέτρια, το 18% ως εξαιρετική / πολύ καλή και το 6% όχι πολύ καλή. Η απάντηση καθόλου καλή δεν δόθηκε από κανένα ερωτώμενο. Το γεγονός ότι το 82% των ερωτηθέντων δεν αξιολογεί την ποιότητα των υπηρεσιών ως εξαιρετική / πολύ καλή μαρτυρά τα σημαντικά περιθώρια βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών που υπάρχουν στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων.

Το δεύτερο σκέλος της ερώτησης αφορά στην γνώμη των παραγωγών σχετικά με τις υπηρεσίες που λαμβάνουν ως χρήστες του σταθμού κρουαζιεροπλοίων. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων στο δεύτερο σκέλος της ερώτησης δείχνουν ότι οι εσωτερικοί χρήστες αξιολογούν περισσότερο αρνητικά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών όταν απαντούν ως χρήστες, σε σχέση με τον τρόπο που απαντούν ως παραγωγοί. Σημειώνεται ότι στο δεύτερο σκέλος της ερώτησης δεν περιλαμβάνονται οι απαντήσεις δύο ναυτιλιακών εταιρειών που λειτουργούν αποκλειστικά ως χρήστες του σταθμού.



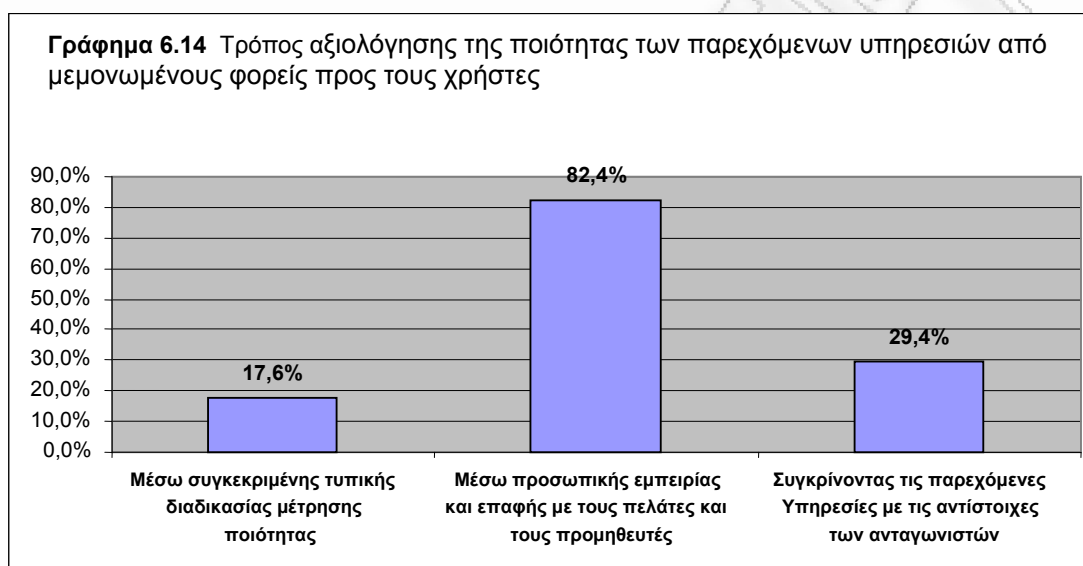
Έτσι, ενώ τα ποσοστά που αντιστοιχούν στον χαρακτηρισμό «Εξαιρετική / Πολύ καλή» περίπου ταυτίζονται (17,6% εσωτερικοί χρήστες και 18,8% εξωτερικοί χρήστες), ο χαρακτηρισμός «Καλή» μειώνεται στο ποσοστό 31,3% για τους εσωτερικούς χρήστες σε σχέση με το 47,1% που ισχύει για τους εξωτερικούς χρήστες. Ως εσωτερικοί χρήστες οι ερωτώμενοι αξιολογούν ως «Μέτρια» την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε ποσοστό 37,5%, ενώ το 12,5% την χαρακτηρίζει ως «Όχι πολύ καλή».

Οι διαφορές που διαπιστώνονται σχετικά με την αξιολόγηση της ποιότητας ανάμεσα στις δύο ερωτήσεις, φανερώνουν ότι η εικόνα που σχηματίζουν οι ερωτώμενοι ως χρήστες για την ποιότητα των υπηρεσιών στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων δεν είναι το ίδιο καλή με την εικόνα που σχηματίζουν ως παραγωγοί. Κατά συνέπεια διαπιστώνεται ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων. Επίσης

διαπιστώνεται η ανάγκη γεφύρωσης του χάσματος ανάμεσα στην υφιστάμενη ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και στο επίπεδο της ποιότητας που προσδοκούν οι πελάτες από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Τρόπος αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών

Η ύπαρξη τυπικών διαδικασιών αξιολόγησης της ποιότητας διευκολύνει την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας.

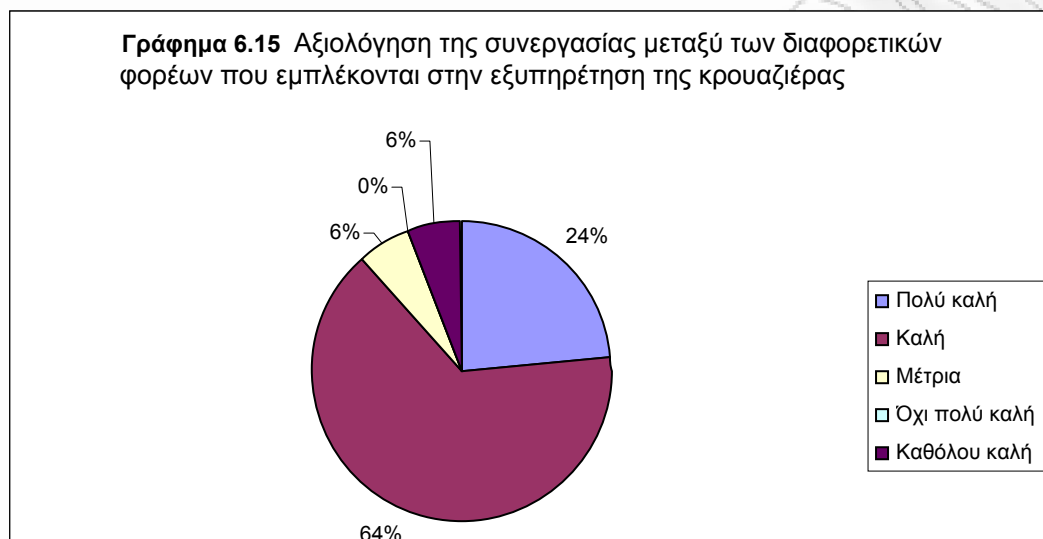


Από το σύνολο των ερωτώμενων μόνο σε ποσοστό 17,6% δηλώνεται ότι οι απαντήσεις που δόθηκαν στηρίζονται σε κάποια συγκεκριμένη τυπική διαδικασία μέτρησης της ποιότητας. Η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων (82,4%) αξιολογεί την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (και) από την προσωπική εμπειρία που έχει αποκτήσει μέσω επαφής με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Σε ποσοστό 29,4% οι ερωτηθέντες έχουν σχηματίσει γνώμη (και) από τη σύγκριση των παρεχόμενων υπηρεσιών με αντίστοιχες των ανταγωνιστών.

Αξιολόγηση της συνεργασίας μεταξύ των φορέων που δραστηριοποιούνται στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά

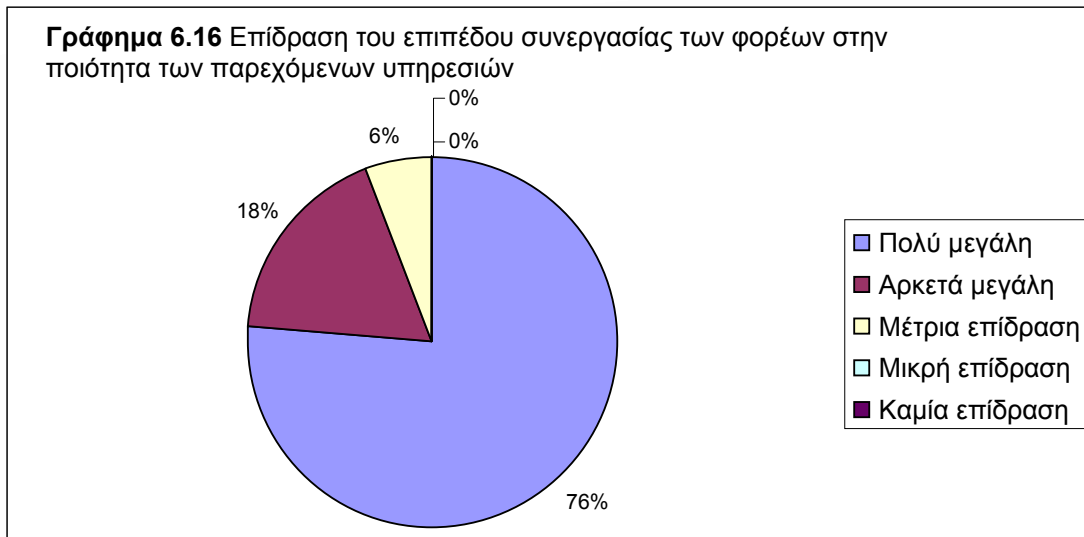
Σύμφωνα με τη δεύτερη ερευνητική παραδοχή, η αξιοποίηση της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων δεν μπορεί παρά να επιδιώκεται στα πλαίσια μίας ενιαίας στρατηγικής που θα περιλαμβάνει το σύνολο των παραγωγών. Έτσι η αξιολόγηση του επιπέδου συνεργασίας μεταξύ των φορέων παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τη δυνατότητα ανάπτυξης μίας ενιαίας στρατηγικής ποιότητας στα

πλαίσια μίας ολοκληρωμένης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας - ασφάλειας η οποία και προτείνεται. Επίσης, η συμβολή του επιπέδου συνεργασίας των εμπλεκόμενων στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και ο τρόπος με τον οποίο το επίπεδο συνεργασίας συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας αξιολογούνται σε ξεχωριστά ερωτήματα.

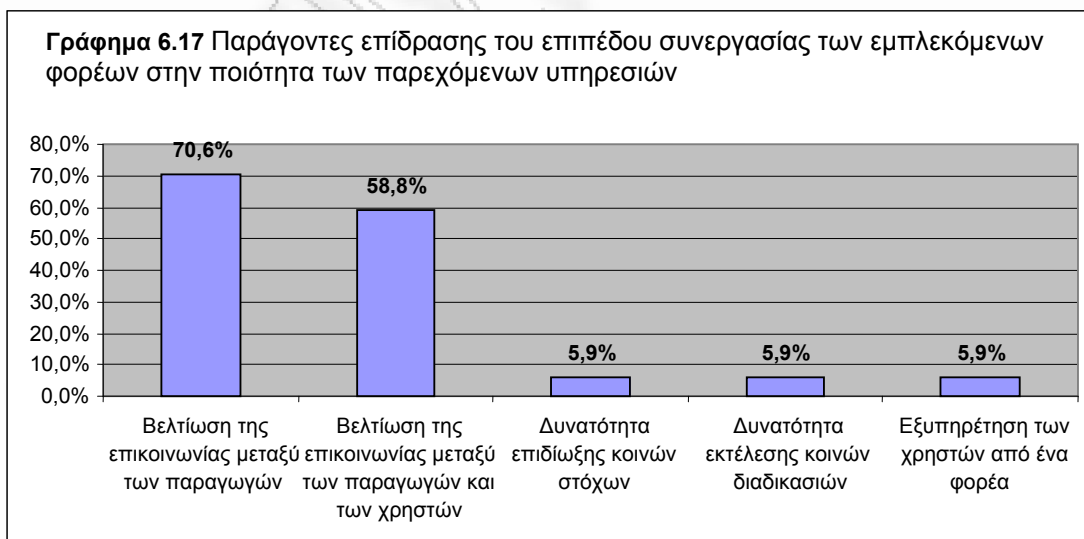


Αναλύοντας τα στοιχεία της έρευνας παρατηρείται ότι η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτώμενων χαρακτηρίζει ως καλή τη συνεργασία μεταξύ των φορέων (64%) και πολύ καλή το 24%. Οι απαντήσεις που την χαρακτηρίζουν ως μέτρια και καθόλου καλή συγκεντρώνουν ποσοστό 6% που αντιστοιχεί σε μία απάντηση για τον κάθε χαρακτηρισμό. Σημειώνεται ότι δεν βρέθηκαν απαντήσεις που να ταυτίζονται με τον χαρακτηρισμό «όχι πολύ καλή», με βάση την κλίμακα που είχε δημιουργηθεί πριν τη διενέργεια των συνεντεύξεων. Η θετική αξιολόγηση της συνεργασίας μεταξύ των φορέων ευνοεί την ανάπτυξη της προτεινόμενης πολυσυστημικής προσέγγισης διοίκησης ποιότητας και οδηγεί στη βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αυτή άλλωστε την άποψη υποστηρίζει και η μεγάλη πλειοψηφία των παραγωγών – χρηστών με το 76% εξ αυτών να δηλώνει ότι το επίπεδο της συνεργασίας έχει πολύ μεγάλη επίδραση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και το 18% αρκετά μεγάλη. Μόνο μία απάντηση ανέφερε ως μέτρια την επίδραση του επιπέδου συνεργασίας στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ δεν υπήρξαν αξιολογήσεις που να αναφέρουν μικρή επίδραση ή καμία επίδραση.



Το 70,6% των ερωτώμενων υποστηρίζει ότι η καλή συνεργασία βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των παραγωγών και το 58,8% μεταξύ παραγωγών και χρηστών, επιτυγχάνοντας και με αυτό τον τρόπο τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η δυνατότητα επιδίωξης κοινών στόχων και εκτέλεσης κοινών διαδικασιών καθώς και η παροχή υπηρεσιών κατά ένα ενιαίο τρόπο που να κάνει τον χρήστη να αντιλαμβάνεται το λιμένα ως ενιαίο φορέα, αναφέρθηκαν σε ποσοστό 5,9% ως στοιχεία που επιδρούν στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων.



6.3.2.4 Δυνατότητα εφαρμογής της προτεινόμενης πολυσυστημικής προσέγγισης διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας

Εφαρμογή πολιτικής ποιότητας

Το 71% των εκπροσώπων φορέων δήλωσαν ότι ακολουθούν συγκεκριμένη πολιτική ποιότητας. Το ποσοστό αυτό είναι εξαιρετικά μεγάλο αν και κυρίως δηλώνει την πρόθεση των φορέων να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες παρά την γραπτή αποτύπωση συγκεκριμένης πολιτικής ποιότητας. Το υπόλοιπο 29% αντιστοιχεί σε φορείς των οποίων οι εκπρόσωποι δήλωσαν ότι δεν ακολουθούν συγκεκριμένη πολιτική ποιότητας.

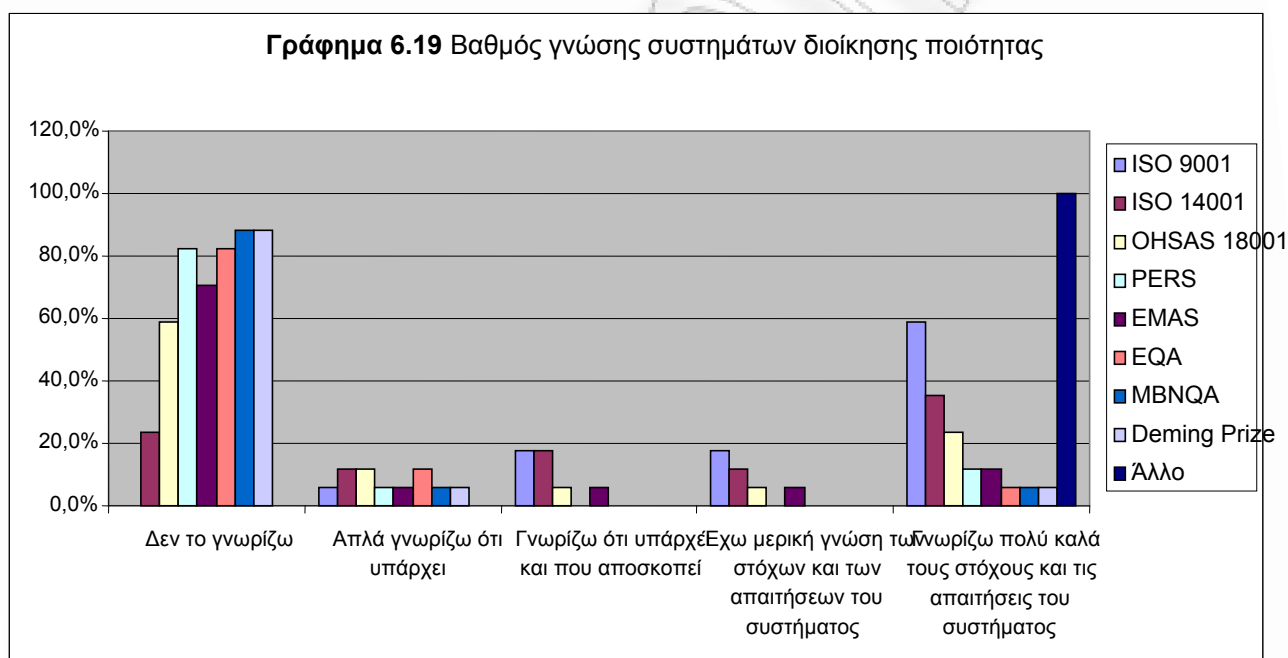


Βαθμός γνώσης Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας

Στο πιλοτικό στάδιο της έρευνας, διαπιστώθηκε ότι οι ερωτώμενοι δεν είχαν επαρκή γνώση των συστημάτων διοίκησης ποιότητας που να τους επιτρέπει την αξιολόγηση της δυνατότητας εφαρμογής συγκεκριμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας στο φορέα τους. Γι' αυτό το λόγο στην πρώτη ενότητα των ερωτήσεων που αναφέρεται στην ικανότητα των παραγωγών να προχωρήσουν στην εφαρμογή συγκεκριμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας, επιχειρείται με έμμεσο τρόπο να διαπιστωθεί αυτή η ικανότητα.

Σύμφωνα με την ανάλυση των αποτελεσμάτων, τα πλέον διαδεδομένα συστήματα είναι εκείνα της σειράς ISO, ακολουθεί το OHSAS 18001 ενώ τα υπόλοιπα συστήματα που αναφέρθηκαν στην έρευνα (PERS, EMAS, EQA, MBNQA, Deming

Prize) δεν είναι ευρέως διαδεδομένα. Συγκεκριμένα, για το σύστημα ISO 9001 το 58,8% των ερωτώμενων δηλώνει ότι γνωρίζει πολύ καλά τους στόχους και τις απαιτήσεις του συστήματος, το 17,6% ότι έχει μερική γνώση, επίσης το 17,6% ότι γνωρίζει που αποσκοπεί, το 5,9% ότι απλά γνωρίζει ότι υπάρχει το σύστημα ενώ κανείς δεν ανέφερε ότι δεν το γνωρίζει. Αναφορικά με το σύστημα ISO 14001, το 35,3% δηλώνει ότι γνωρίζει πολύ καλά τους στόχους του συστήματος, μερική γνώση έχει το 11,8%, το 17,6% γνωρίζει ότι υπάρχει και που αποσκοπεί, το 11,8% ότι απλά το γνωρίζει ενώ το 23,5% ότι δεν το γνωρίζει. Το 23,5% των ερωτώμενων γνωρίζει πολύ καλά τους στόχους και τις απαιτήσεις του OHSAS 18001, το 5,9% έχει μερική γνώση του συστήματος και επίσης το 5,9% γνωρίζει ότι υπάρχει και που αποσκοπεί, το 11,8% απλά γνωρίζει την ύπαρξη του και το 58,8% δεν το γνωρίζει.



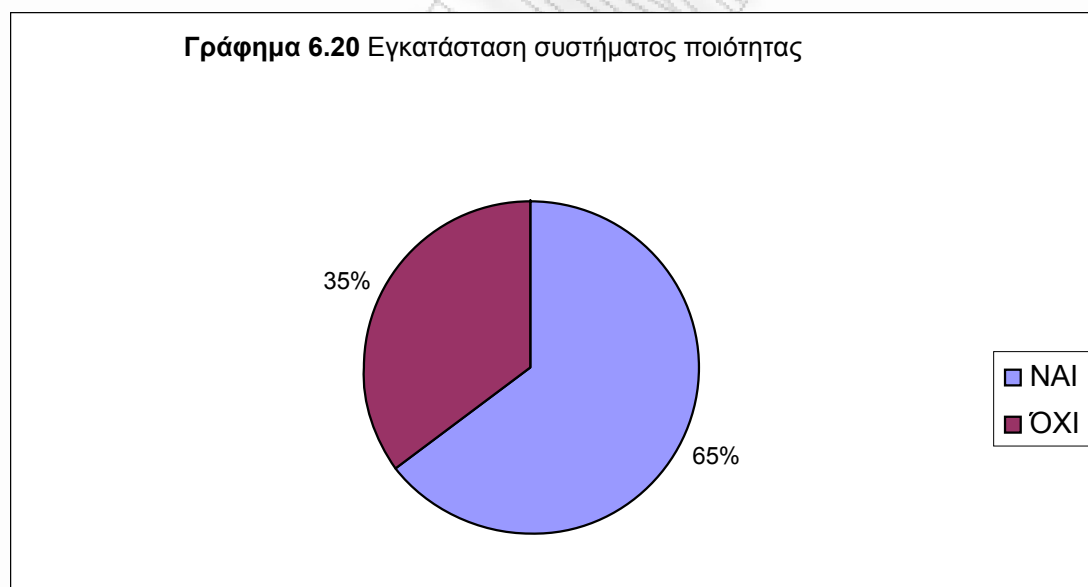
Το σύστημα PERS δεν είναι γνωστό στο 82,4% των ερωτώμενων, το 5,9% απλά το γνωρίζει και το 11,8% γνωρίζει πολύ καλά τους στόχους και τις απαιτήσεις του συστήματος. Επίσης 11,8% είναι το ποσοστό των ερωτώμενων που γνωρίζει πολύ καλά το EMAS, 5,9% είναι το ποσοστό που συγκεντρώνουν οι απαντήσεις «έχω μερική γνώση του συστήματος», «γνωρίζω ότι υπάρχει και που αποσκοπεί» και «απλά γνωρίζω ότι υπάρχει», ενώ το 70,6% δήλωσε ότι δεν το γνωρίζει. Σημειώνεται επίσης ότι το 82,4% δεν γνωρίζει το EQA, το 11,8% απλά γνωρίζει ότι υπάρχει και το 5,9% γνωρίζει πολύ καλά τους στόχους και τις απαιτήσεις του. Αντίστοιχα, το 88,2% δεν γνωρίζει το MBNQA και το Deming Prize, το 5,9% απλά γνωρίζει ότι υπάρχουν

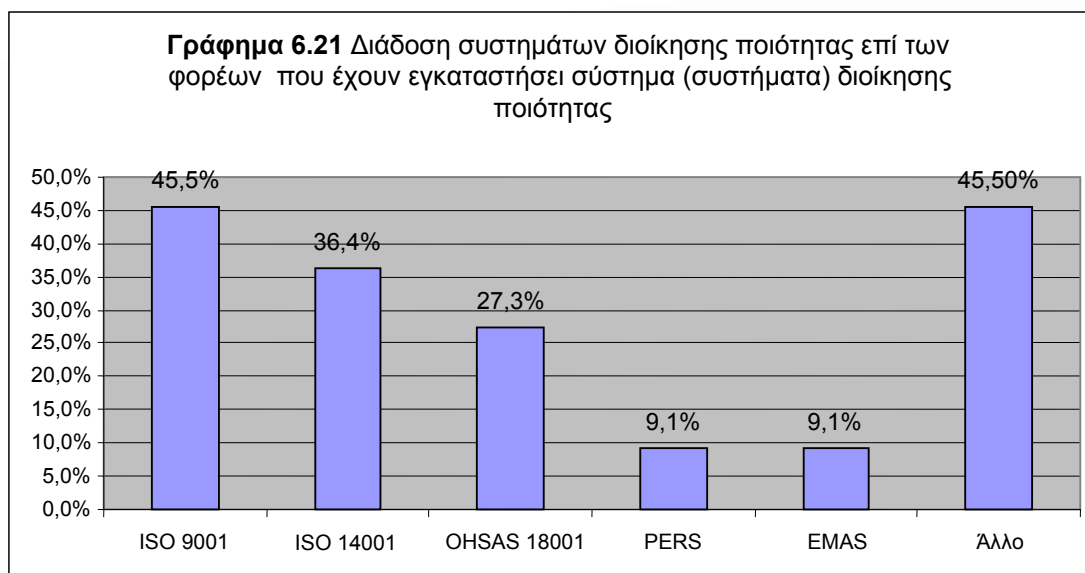
και το 5,9% γνωρίζει πολύ καλά τους στόχους και τις απαιτήσεις τους. Σημαντικά είναι και τα ποσοστά που συγκεντρώνει η κατηγορία «Άλλο» και στην οποία αναφέρθηκαν το σύστημα MSMS για τα πλοία και ο ISPS Code. Το σύνολο αυτών που τα δήλωσαν ανέφεραν ότι γνωρίζουν πολύ καλά τους στόχους και τις απαιτήσεις των συγκεκριμένων συστημάτων.

Από τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν διαπιστώνεται ότι οι ερωτώμενοι δεν έχουν γνώση των συστημάτων σε τέτοιο βαθμό που να μπορέσουν να αξιολογήσουν με άμεσες ερωτήσεις τη δυνατότητα των φορέων τους να εφαρμόσουν τα συγκεκριμένα συστήματα ποιότητας.

Εγκατάσταση Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας

Από το σύνολο των ερωτώμενων, το 65% δήλωσε ότι εφαρμόζει κάποιο σύστημα διοίκησης ποιότητας και το υπόλοιπο 35% δεν εφαρμόζει. Στο επόμενο γράφημα εμφανίζονται τα ποσοστά εφαρμογής συγκεκριμένου συστήματος ή συστημάτων διοίκησης ποιότητας από τους παραγωγούς και τους χρήστες στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων.

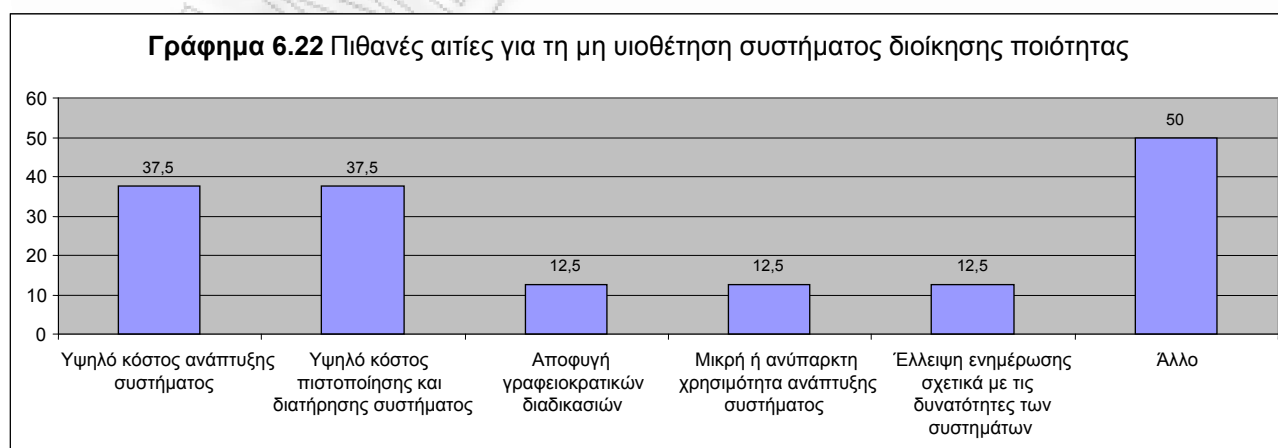




Το 45,5% των φορέων εφαρμόζει το σύστημα ISO 9001, το 36,4% το ISO 14001, το 27,3% το OHSAS 18001, το EMAS και το PERS εφαρμόζονται από το 9,1% (από 1 φορέα το κάθε σύστημα) ενώ το 45,5% εφαρμόζει κάποιο άλλο σύστημα (το MSMS, τον ISPS Code και το εσωτερικό σύστημα ISIS).

Αιτίες για τη μη εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας και προοπτικές μελλοντικής υιοθέτησής τους

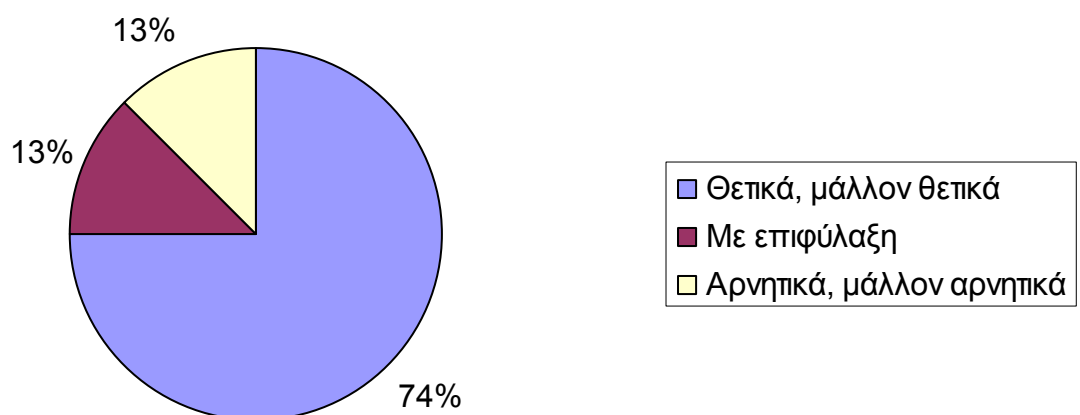
Στη σχετική ερώτηση απάντησαν μόνο οι φορείς οι οποίοι δεν έχουν αναπτύξει κάποιο σύστημα ποιότητας καθώς και αυτοί που δήλωσαν ότι χρειάζονται και άλλα συστήματα ποιότητας πέραν των υφιστάμενων. Το 37,5% των ερωτώμενων ανέφερε ως αιτία για τη μη εφαρμογή του συστήματος το υψηλό κόστος ανάπτυξης του, ενώ το 37,5% δήλωσε ως κύρια αιτία και το υψηλό κόστος πιστοποίησης και διατήρησης του συστήματος.



Σε αυτές τις απαντήσεις περιελήφθησαν και γνώμες που δεν ανέφεραν μόνο το υψηλό κόστος του πιστοποιητικού και τις πιθανές αμοιβές ενός συμβούλου πιστοποίησης αλλά και απόψεις που ανέφεραν το κόστος που θα σημάνει για το φορέα τους η πιστοποίηση σε όρους πρόσθετων διαδικασιών, αλλαγής του τρόπου λειτουργίας του φορέα κλπ. Επίσης από 12,5% συγκέντρωσαν οι απόψεις που ανέφεραν ως αιτίες για τη μη υιοθέτηση των συστημάτων τις υψηλές γραφειοκρατικές διαδικασίες, την μικρή έως ανύπαρκτη χρησιμότητα του συστήματος καθώς και την έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τις δυνατότητες των συστημάτων. Το 50% που ανέφερε άλλους λόγους για τη μη υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης ποιότητας επεσήμανε αδυναμίες στη διοίκηση του φορέα που δεν επέτρεψαν την αξιοποίηση της διοίκησης ποιότητας προς όφελος του φορέα, την ασυμβατότητα ορισμένων συστημάτων με τα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες του φορέα καθώς και την πιθανή ασυμβατότητα ορισμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας με ήδη λειτουργούντα συστήματα.

Αξίζει ωστόσο να αναφερθεί ότι παρά τις όποιες επιφυλάξεις, το 74% των εκπροσώπων φορέων που απάντησε στη συγκεκριμένη ερώτηση, δήλωσε ότι ο φορέας τους αντιμετωπίζει θετικά την προοπτική ανάπτυξης κάποιου (νέου) συστήματος διοίκησης ποιότητας στο μέλλον. Αντίθετα το 13% αντιμετωπίζει επιφυλακτικά μία τέτοια προοπτική ενώ 13% είναι επίσης το ποσοστό εκείνων που δηλώνουν ότι είναι αρνητικοί ως προς την προοπτική ανάπτυξης κάποιου συστήματος.

Γράφημα 6.23 Αντιμετώπιση προοπτικής ανάπτυξης συστήματος διοίκησης ποιότητας

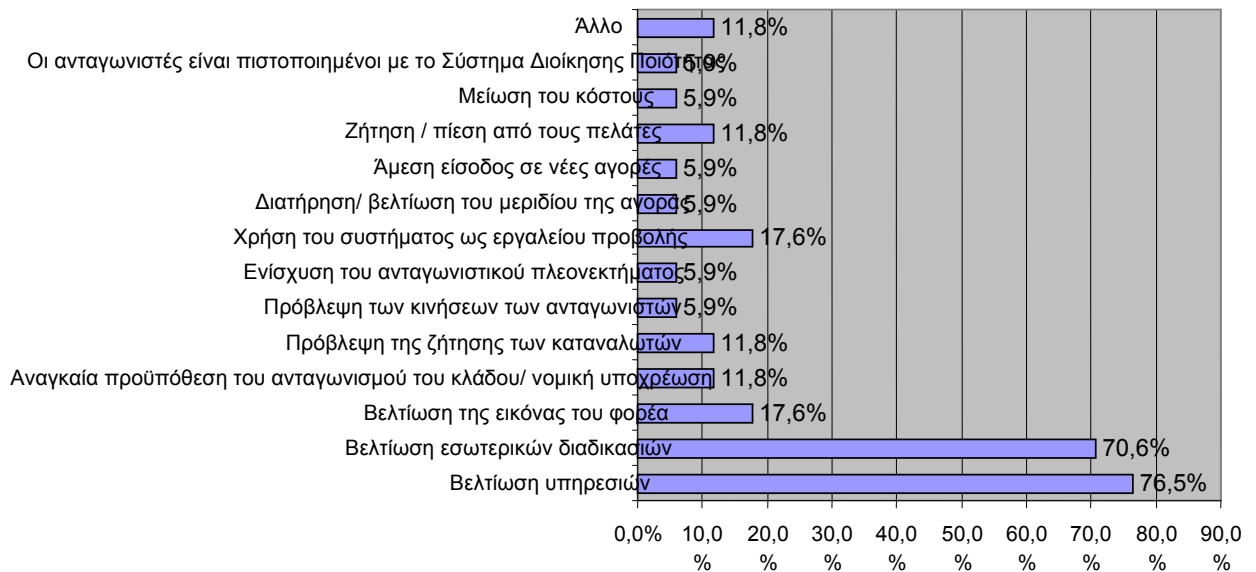


Αναμενόμενα (ή υπαρκτά) οφέλη και αναμενόμενο (ή υπαρκτό) κόστος που συνεπάγεται η ανάπτυξη και διατήρηση ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας

Η καταγραφή των ωφελειών από την ανάπτυξη των συστημάτων παρέχει χρήσιμες πληροφορίες αναφορικά με τους λόγους για τους οποίους θα προχωρούσε κάποιος φορέας στην ανάπτυξη ενός συστήματος ποιότητας (γι' αυτούς που δεν διαθέτουν) καθώς και για τις ωφέλειες που υφίστανται από την εφαρμογή των συστημάτων στο χώρο των λιμένων. Αφετέρου θα πρέπει να επισημανθεί ότι η καταγραφή του πραγματικού κόστους που συνεπάγεται η εφαρμογή των συστημάτων στο λιμενικό τομέα, παρέχει σημαντική πληροφόρηση για την ενίσχυση των ενδιάμεσων συμπερασμάτων που αφορούν στις αιτίες για την περιορισμένη διάδοση της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων.

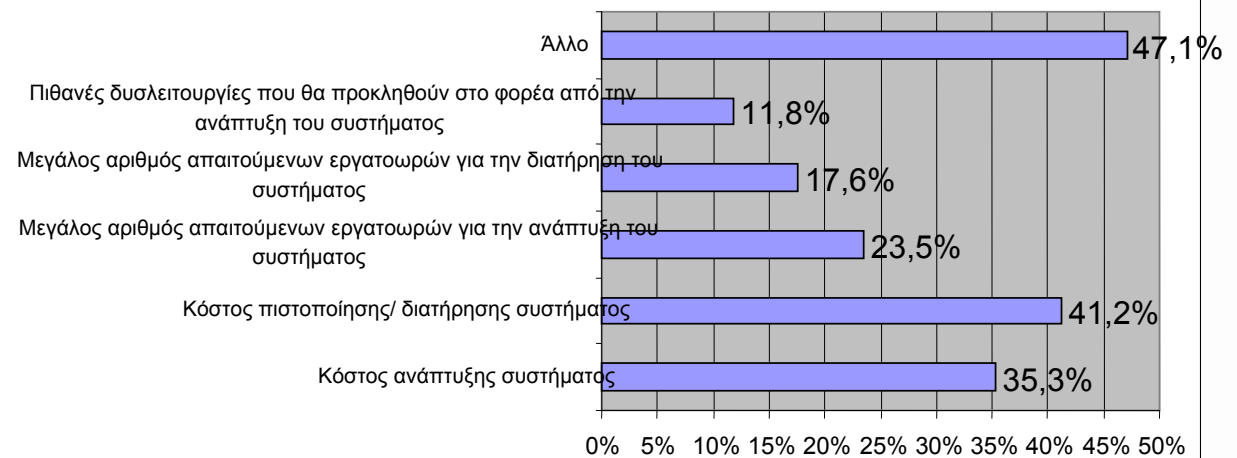
Από την ανάλυση των στοιχείων που δόθηκαν ως απαντήσεις προκύπτει ότι το 76,5% δηλώνει ότι η υιοθέτηση ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας βελτιώνει ή αναμένεται να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ενώ 70,6% συγκεντρώνει η απάντηση που αναφέρει ότι τα αναμενόμενα ή υπαρκτά οφέλη από την εφαρμογή των συστημάτων αφορούν στη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών που παρέχει ο φορέας. Το 17,6% αναφέρει ότι τα συστήματα βελτιώνουν την εικόνα του φορέα ενώ στην ίδια λογική και με το ίδιο ποσοστό είναι οι απαντήσεις που ανέφεραν τη χρησιμοποίηση του συστήματος ως εργαλείου προβολής. Για μεγάλο αριθμό φορέων (35,3%) η υιοθέτηση των συστημάτων είναι νομική υποχρέωση και αφορούν κυρίως απαντήσεις που αναφέρονται στην εφαρμογή του συστήματος MSMS από τις ναυτιλιακές εταιρίες και του κώδικα ISPS από το λιμένα μέσω των Υπηρεσιών του λιμεναρχείου Πειραιά.

Γράφημα 6.24 Αναμενόμενα (ή υπαρκτά) οφέλη από την ανάπτυξη και διατήρηση συστημάτων διοίκησης ποιότητας



Η πρόβλεψη της ζήτησης των καταναλωτών (χρηστών) και η ζήτηση / πίεση από τους πελάτες συγκέντρωσαν ποσοστό (11,8%) ενώ λίγες είναι οι αναφορές που δηλώνουν ότι στις ωφέλειες περιλαμβάνεται η πρόβλεψη κινήσεων των ανταγωνιστών, η ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η διατήρηση/ βελτίωση μεριδίου της αγοράς, η άμεση είσοδος σε νέες αγορές καθώς και το ότι οι ανταγωνιστές είναι πιστοποιημένοι με κάποιο σύστημα διοίκησης ποιότητας. Σημειώνεται επίσης ότι το 11,8% δήλωσε άλλες πιθανές ωφέλειες από την υιοθέτηση συστήματος ή συστημάτων διοίκησης ποιότητας.

Γράφημα 6.25 Πιθανό (υπαρκτό) κόστος από την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας



Αντίστοιχα, στο πιθανό ή υπαρκτό κόστος από την ανάπτυξη των συστημάτων περιλαμβάνεται το κόστος ανάπτυξης του συστήματος σε ποσοστό 35,3%, το κόστος

πιστοποίησης / διατήρησης του συστήματος σε ποσοστό 41,2%, ο μεγάλος αριθμός εργατοωρών για την ανάπτυξη του συστήματος με 23,5%, ο μεγάλος αριθμός εργατοωρών για τη διατήρηση του συστήματος με 17,6% και οι πιθανές δυσλειτουργίες που θα προκληθούν στο φορέα από την ανάπτυξη του συστήματος με 11,8%. Μεγάλο ποσοστό συγκεντρώνει επίσης η επιλογή «Άλλο», η οποία αναφέρεται στην πιθανή ταλαιπωρία των επιβατών με επιπρόσθετες διαδικασίες ελέγχου, στην καθυστέρηση που δημιουργείται στη διεκπεραίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, στην αύξηση της γραφειοκρατίας καθώς και στην έλλειψη ευελιξίας στην ανάληψη συγκεκριμένων δράσεων.

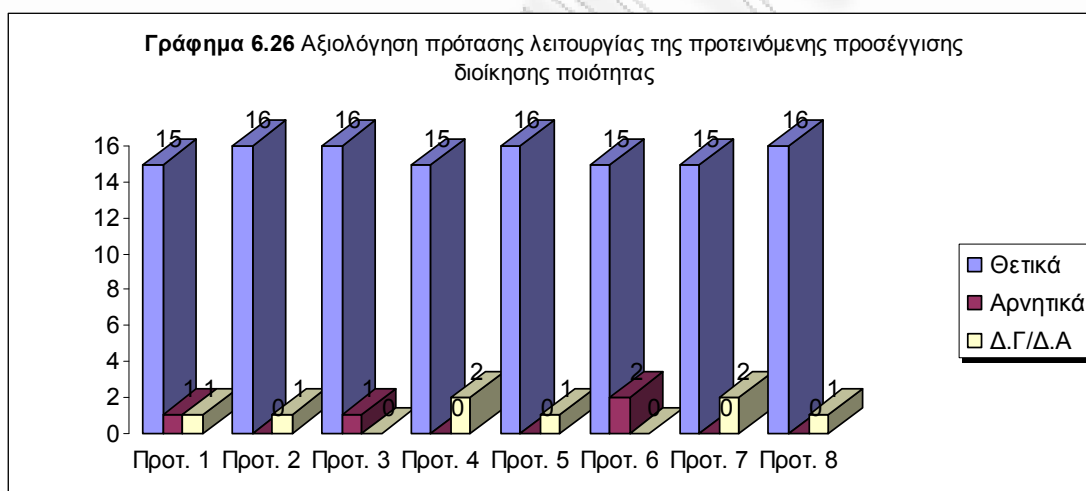
Αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του συστήματος που προτείνεται στα πλαίσια της πολυσυστημικής προσέγγισης διοίκησης ποιότητας ασφάλειας

Για την αξιολόγηση του προτεινόμενου συστήματος ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να διατυπώσουν τη γνώμη τους για οκτώ προτάσεις – χαρακτηριστικά του. Οι προτάσεις αυτές εμπεριείχαν σκοπίμως στοιχεία αδιευκρίνιστα προκειμένου να προκαλέσουν σχόλια ως προς το περιεχόμενο της πρότασης. Αυτά τα σχόλια τροφοδότησαν με χρήσιμες πληροφορίες την πρόταση για την δημιουργία μίας ολοκληρωμένης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας ασφάλειας. Στο σχετικό πίνακα η προτεινόμενη πολυσυστημική προσέγγιση για λόγους συντομίας αναφέρεται και ως προτεινόμενο Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας.

Το σύνολο σχεδόν των προτάσεων, έτσι όπως παρουσιάζονται στο γράφημα 6.26, αντιμετωπίστηκαν θετικά από τους ερωτώμενους. Για τις αρνητικές και ουδέτερες απαντήσεις οι ερωτώμενοι διατύπωσαν συγκεκριμένες αιτιάσεις. Οι αιτιάσεις αυτές περιστρέφονται κυρίως γύρω από δύο ζητήματα:

- (α) στο κατά πόσο είναι σκόπιμο να αναπτυχθεί το σύστημα σε εθελοντική ή σε δεσμευτική (υποχρεωτική) βάση και
- (β) στη δυνατότητα του συστήματος να συγκεράσει τα αντικρουόμενα συμφέροντα του κάθε φορέα που δραστηριοποιείται στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων.

Αριθμός πρότασης	Προτάσεις για τη λειτουργία του πολυμορφικού συστήματος διοίκησης ποιότητας
1	Το προτεινόμενο ΣΔΠ διοικείται από ενιαίο φορέα ποιότητας ο οποίος συγκροτείται από το σύνολο των παραγωγών σε εθελοντική βάση
2	Το ΣΔΠ αξιολογεί τις απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών σε συνεργασία με τους φορείς / επιχειρήσεις
3	Το ΣΔΠ διά του ενιαίου φορέα θέτει συγκεκριμένους στόχους ποιότητας σε συνεργασία με τα μέλη του και ορίζει συγκεκριμένη πολιτική η οποία δεσμεύει όλους τους συμμετέχοντες
4	Το ΣΔΠ επιμερίζει στόχους ποιότητας στους παραγωγούς και συντονίζει τους φορείς και τις επιχειρήσεις στην επίτευξη των στόχων ποιότητας
5	Το ΣΔΠ παρέχει ουσιαστική υποστήριξη στους φορείς/ επιχειρήσεις για την επίτευξη των στόχων Ποιότητας και ενθαρρύνει την ανάπτυξη επιμέρους συστημάτων ποιότητας για τον κάθε παραγωγό που ανταποκρίνονται στις δυνατότητες και στις ανάγκες του.
6	Το ΣΔΠ αξιολογεί την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων από τους επιμέρους φορείς / επιχειρήσεις και αναλαμβάνει δράσεις στην περίπτωση αποκλίσεων
7	Το ΣΔΠ εντοπίζει την ύπαρξη κοινών διαδικασιών μεταξύ των παραγωγών και ενθαρρύνει τη συνεργασία για την από κοινού εκτέλεση τους
8	Ο ενιαίος φορέας ποιότητας προχωρά στη δημιουργία ενός ενιαίου πλαισίου κανόνων που θα ρυθμίζει τον τρόπο λειτουργίας του σταθμού κρουαζιεροπλοίων και των εμπλεκόμενων σε αυτό φορέων



Συνοπτικά, στα σχόλια που αναφέρθηκαν εντοπίζονται σημαντικές απόψεις ως προς τη αξιολόγηση του προτεινόμενου συστήματος, τις δυνατότητες και τα πιθανά εμπόδια που θα προκύψουν πριν ή κατά την εφαρμογή του. Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι η ανάπτυξη του προτεινόμενου συστήματος δεν θα βοηθήσει μόνο στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και στη βελτίωση του επιπέδου της λιμενικής διακυβέρνησης. Επίσης μία τέτοια εξέλιξη θα δώσει κατεύθυνση και στα υπόλοιπα λιμάνια της χώρας να ακολουθήσουν ανάλογες πρακτικές. Ακόμη αναφέρθηκε ότι το σύστημα θα πρέπει να λειτουργήσει με τη συμμετοχή εμπλεκόμενων από όλο το φάσμα της λειτουργίας του σταθμού, οι οποίοι θα πρέπει να συμμετέχουν με τη διάθεση να επιλύσουν προβλήματα καθώς και να

κατανοήσουν ότι με αυτό τον τρόπο θα εξυπηρετηθούν οι ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε φορέα. Η μη κατανόηση αυτής της πραγματικότητας και η επιδίωξη των στενών συμφερόντων κάθε φορέα είναι πιθανό να θέσει σε κίνδυνο τη λειτουργία της προτεινόμενης προσέγγισης.

Σε αυτό το πνεύμα θα πρέπει όλοι οι συμμετέχοντες να είναι πρόθυμοι να κάνουν παραχωρήσεις. Ακόμη σημειώθηκε ότι το πιθανό κόστος ανάπτυξης και λειτουργίας του συστήματος θα πρέπει να είναι λογικό και ασφαλώς μικρότερο από τα οφέλη που θα προκύψουν από τη βελτίωση της ποιότητας. Σχετικά με το κόστος θα πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένη πρόταση για το ποιος θα το καταβάλλει και ποιο τρόπο θα επιμεριστεί (εάν αποφασιστεί κάτι τέτοιο) μεταξύ των συμμετεχόντων. Η ιδιαιτερότητα των υπηρεσιών που παρέχονται και αφορούν σε απαιτήσεις ασφαλείας θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, έτσι ώστε τα χαρακτηριστικά του προτεινόμενου συστήματος να είναι συμβατά με τις απαιτήσεις ασφάλειας.

Αναφέρθηκε ακόμα από πολλούς ερωτώμενους ότι το σύστημα θα πρέπει να αναπτυχθεί σε υποχρεωτική βάση προκειμένου να εξασφαλιστεί η ουσιαστική συμμετοχή του συνόλου των εμπλεκόμενων (παραγωγών και χρηστών) στη λειτουργία του. Από ορισμένους εκπροσώπους φορών διατυπώθηκε η άποψη ότι θα πρέπει σε πρώτη φάση να λειτουργήσει σε εθελοντική βάση και στη συνέχεια σε δεσμευτική, προκειμένου να μπορεί να αναλαμβάνει δράσεις σε περίπτωση αποκλίσεων. Επίσης διατυπώθηκε η πρόταση να συμμετέχουν τα συνδικάτα των εργαζόμενων των φορέων που εμπλέκονται με τη λιμενική λειτουργία καθώς και το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας ως η Αρχή που ρυθμίζει σημαντικές πλευρές της λειτουργίας του τερματικού σταθμού. Σε αυτό το πνεύμα, το σύστημα θα πρέπει να προβλέπει κανόνες που θα ρυθμίζουν τη λειτουργία του συνόλου των παραγωγών κατά τρόπο αποτελεσματικό. Επίσης αναφέρθηκε ότι η λειτουργία ενός τέτοιου συστήματος θα πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένες περιβαλλοντικές προδιαγραφές λειτουργίας οι οποίες θα πρέπει να επιδιώκονται σε επίπεδο λιμένα.

Από αρκετούς εκπροσώπους φορέων έγινε η εκτίμηση ότι η λειτουργία ενός τέτοιου συστήματος θα βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και θα επιτρέψει την προσέγγιση περισσότερων πλοίων στο λιμένα του Πειραιά. Αυτό θα συμβεί γιατί το νέο σύστημα θα δώσει τη δυνατότητα στο σταθμό να λειτουργήσει ως μία ενιαία οντότητα που θα πορεύεται με βάση τις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις και θα αναλαμβάνει ενιαίες πολιτικές και δράσεις σε επίπεδο σταθμού.

Αναφορικά με τη λειτουργία του προτεινόμενου συστήματος επισημάνθηκε ότι το σύστημα, αν και συνιστάται να έχει δεσμευτικό χαρακτήρα, δεν θα πρέπει να επιβάλλει όρους λειτουργίας που θα περιλαμβάνουν απαιτήσεις που θα αντικρούουν με αυτές των υφιστάμενων συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Σημειώνεται ακόμα ότι σχετικά με τις κοινές διεργασίες αναφέρεται ως απαραίτητο χαρακτηριστικό του προτεινόμενου συστήματος, όχι μόνο ο εντοπισμός τους αλλά και η επιδίωξη εκτέλεσης τους.

Σημαντικό στοιχείο που αναφέρθηκε από τους ερωτώμενους στις συνεντεύξεις, αφορά στο φορέα που θα αναλάβει την πρωτοβουλία ανάπτυξης και λειτουργίας του συστήματος. Στο σκέλος αυτό διατυπώθηκαν διαφορετικές απόψεις που ποικίλλουν από την δημιουργία ενός νέου οργανισμού ποιότητας μέχρι και την ανάληψη της πρωτοβουλίας από την λιμενική αρχή, δηλαδή τον ΟΛΠ. Οι περισσότερες απόψεις συγκλίνουν στην ιδέα της ανάληψης της σχετικής πρωτοβουλίας από τον ΟΛΠ. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι, σε πρώτη φάση η ανάληψη μίας τέτοιας πρωτοβουλίας από τον ΟΛΠ δεν είναι δυνατό να υποχρεώσει τους παραγωγούς να συμμετέχουν στο προτεινόμενο σύστημα και να αναλάβουν δεσμεύσεις ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Η υποχρεωτική είσοδος των παραγωγών σε ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να γίνει μόνο με τη μεσολάβηση κρατικής αρχής, η οποία διά νομοθετήματος θα επιβάλλει την υποχρεωτική τήρηση κανόνων και την παροχή υπηρεσιών που θα πληρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές.

Προοπτική συμμετοχής φορέων στο προτεινόμενο σύστημα και παρακίνηση τους για την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας

Το σύνολο των εκπροσώπων φορέων απάντησαν θετικά ως προς την προοπτική συμμετοχής τους στο προτεινόμενο σύστημα. Επίσης, η προοπτική συμμετοχής των φορέων στο σύστημα παρακινεί ακόμα και εκείνο το μικρό ποσοστό που δήλωνε αρνητικό και επιφυλακτικό ως προς την ανάπτυξη ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας να αντιμετωπίσει θετικά την προοπτική ανάπτυξης τους.

6.4 Ανάλυση των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς έρευνας και διατύπωση συμπερασμάτων

Τα ενδιάμεσα συμπεράσματα όπως διατυπώθηκαν στα κεφάλαια τέσσερα και πέντε, κατέληξαν σε παραδοχές - απαντήσεις στα βασικά ερευνητικά ερωτήματα. Αυτές οι παραδοχές, που αποτελούν σύνοψη των ενδιάμεσων συμπερασμάτων των κεφαλαίων

τέσσερα και πέντε, θα αποτελέσουν τη βάση για την ανάλυση των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς έρευνας στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά.

Σκοπός της μελέτης περίπτωσης είναι ο έλεγχος, ή ενίσχυση ή η τροποποίηση των ενδιάμεσων συμπερασμάτων. Για το σκοπό αυτό, τα αποτελέσματα της μελέτης περίπτωσης θα συσχετιστούν με τις βασικές παραδοχές που διατυπώθηκαν στα κεφάλαια τέσσερα και πέντε ως απαντήσεις στα βασικά ερευνητικά ερωτήματα.

6.4.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων και διατύπωση συμπερασμάτων για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα διατυπώνεται ως εξής:

Γιατί η εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες είναι εξαιρετικά περιορισμένη;

Ως απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα προέκυψε η ακόλουθη βασική παραδοχή στο τέταρτο κεφάλαιο της διατριβής.

Παραδοχή

Η περιορισμένη εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων οφείλεται:

- *Στην ύπαρξη διαφορετικών φορέων που δραστηριοποιούνται για την παραγωγή του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης ποιότητας*
- *Στην ουσιαστική έλλειψη προτύπων ποιότητας για τους λιμένες*
- *Στην αλυσιδωτή παραγωγή των λιμενικών υπηρεσιών από διαφορετικούς φορείς*
- *Στις δυσκολίες εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους λιμένες*

Στις επόμενες παραγράφους περιγράφεται αναλυτικά η πρώτη βασική παραδοχή και διατυπώνεται σε δύο μέρη (δύο επιμέρους παραδοχές) προκειμένου να αξιολογηθεί σε σχέση με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά.

1. ΠΡΩΤΗ ΠΑΡΑΔΟΧΗ (με βάση τα ενδιάμεσα συμπεράσματα του τέταρτου κεφαλαίου της διατριβής): Η ποιότητα των υπηρεσιών που παράγονται σε ένα λιμένα δεν είναι δυνατό να προκύψει μέσα από ένα και μοναδικό Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας ή από μία και μοναδική προσέγγιση ποιότητας. Το λιμενικό προϊόν και οι συμπληρωματικές υπηρεσίες παράγονται από διαφορετικές παραγωγικές μονάδες, με διαφορετικές ανάγκες και διαφορετικά οργανωτικά χαρακτηριστικά όσον αφορά στη δυνατότητα τους να υιοθετήσουν Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας και Προσεγγίσεις Ελέγχου Ποιότητας. Κατά συνέπεια:

(α) δεν είναι δυνατό να αναπτυχθεί μία στρατηγική διοίκησης ποιότητας που θα επιβάλλει σε όλους τους φορείς την ανάπτυξη πχ ενός προτύπου ποιότητας (././ ISO 9001,) γιατί μία τέτοια επιλογή δεν ταιριάζει με τις ανάγκες όλων των φορέων

(β) Η έλλειψη ειδικών προτύπων ποιότητας για τους λιμένες περιορίζει την ανάπτυξη της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες.

Η συνύπαρξη διαφορετικών μονάδων που δραστηριοποιούνται στις φάσεις παραγωγής και έχουν διαφορετικές ανάγκες και δυνατότητες ως προς την υιοθέτηση της διοίκησης ποιότητας αποτελεί μία από τις κύριες αιτίες για την μη υιοθέτηση της φιλοσοφίας της διοίκησης ποιότητας από τους λιμένες..

Συσχέτιση της πρώτης βασικής παραδοχής με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά

Σχετικά με την πρώτη βασική παραδοχή που αναπτύχθηκε ως απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, διατυπώνονται τα ακόλουθα συμπεράσματα.

(α) Η υιοθέτηση ενός ολιστικού προτύπου διοίκησης ποιότητας δεν ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες των φορέων που δραστηριοποιούνται στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων οι οποίοι εφαρμόζουν ή δεν εφαρμόζουν διαφορετικά συστήματα διοίκησης ποιότητας ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες τους.

Το 65% των εκπροσώπων φορέων που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν ήδη αναπτύξει σύστημα ή συστήματα διοίκησης ποιότητας. Τα συστήματα ωστόσο που έχουν αναπτυχθεί δεν είναι ενιαία και έχουν αναπτυχθεί για διαφορετικούς λόγους. Έτσι παρατηρείται ότι:

- οι μισοί περίπου φορείς έχουν προχωρήσει στην ανάπτυξη συστημάτων ποιότητας γιατί είναι υποχρεωμένοι από τη διεθνή και εθνική νομοθεσία.

- ένας φορέας εφαρμόζει σύστημα ποιότητας εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης και ένας δεύτερος φορέας εσωτερικές διαδικασίες τυποποίησης.
- η μεγάλη πλειοψηφία των φορέων εφαρμόζει συστήματα που έχουν σχέση με την ασφάλεια (safety – security) και
- το μικρότερο ποσοστό των φορέων εφαρμόζει συστήματα που επιδιώκουν ευρύτερους στόχους ποιότητας (././ ISO 9001).

Ακόμα όμως και στην περίπτωση της εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας που αναφέρονται στην ασφάλεια, οι φορείς έχουν υιοθετήσει συστήματα που ταιριάζουν καλύτερα στις δικές τους ανάγκες. Για παράδειγμα ο ΟΛΠ εφαρμόζει το ειδικό και λιγότερο αυστηρό πρότυπο PERS, ενώ άλλος φορέας το εξαιρετικά αυστηρό σύστημα EMAS, το οποίο συναντά μεγάλες δυσκολίες στην εφαρμογή του από τις λιμενικές αρχές.

Τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν ότι δεν είναι δυνατή η υιοθέτηση ενός και μοναδικού ολιστικού προτύπου διοίκησης ποιότητας από το σύνολο των φορέων, που να ικανοποιεί τις ιδιαίτερες ανάγκες τους και να ανταποκρίνεται στις δυνατότητες τους. Η εμπειρία του Πειραιά δείχνει ότι οι φορείς εφαρμόζουν συστήματα που ανταποκρίνονται στις δικές τους απαιτήσεις ποιότητας (././ περιβαλλοντική προστασία, ασφάλεια ανθρώπινου δυναμικού, προστασία από έκνομες ενέργειες κλπ) και στις δυνατότητες τους να τα εφαρμόσουν (././ PERS αντί EMAS, εσωτερικό σύστημα ISIS).

Κατά συνέπεια, η ιδιαιτερότητα του λιμενικού κλάδου που αναφέρεται στην συνύπαρξη πολλών διαφορετικών φορέων που παράγουν το λιμενικό προϊόν και τις συμπληρωματικές υπηρεσίες και οι οποίοι έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, ανάγκες και απαιτήσεις, συνιστά εμπόδιο για την εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος διοίκησης ποιότητας. Σημειώνεται ωστόσο ότι τα πρότυπα ποιότητας εφαρμόζονται σε επίπεδο επιχείρησης και δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε ένα σύνολο φορέων. Για παράδειγμα η λιμενική αρχή, οι φορείς παραγωγής των συμπληρωματικών υπηρεσιών και οι τερματικοί σταθμοί μπορούν να εφαρμόσουν επιμέρους συστήματα που θα αφορούν στη λειτουργία τους και όχι στη λειτουργία άλλων φορέων.

(β) Η ανάγκη για την παροχή υπηρεσιών που θα πληρούν συγκεκριμένες ποιοτικές προδιαγραφές από τους φορείς που δραστηριοποιούνται στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων δεν μπορεί να εξυπηρετηθεί αποκλειστικά από συστήματα διοίκησης ποιότητας εξωτερικής ανάπτυξης – εξωτερικής επιθεώρησης (πρότυπα ποιότητας), αφού οι φορείς έχουν διαφορετικές δυνατότητες ως προς τις απαιτήσεις των προτύπων.

Η υφιστάμενη κατάσταση αναφέρει ότι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό φορέων (35%) δεν εφαρμόζουν συστήματα διοίκησης ποιότητας. Επίσης από το ποσοστό αυτών που εφαρμόζουν, η πλειοψηφία των συστημάτων δεν απαντά στο σύνολο των αναγκών ποιότητας που καταγράφηκαν στα αποτελέσματα της έρευνας αλλά κυρίως σε ανάγκες ασφάλειας. Κατά συνέπεια υπάρχουν σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης της διοίκησης ποιότητας. Εξάλλου, η καταγραφή των απαντήσεων αναφορικά με την αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων δείχνει ότι υπάρχουν τα περιθώρια και η ανάγκη για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ανάγκη αυτή εκφράζεται και από το γεγονός ότι το 71% των ερωτώμενων δηλώνει ότι ο φορέας που εκπροσωπεί ακολουθεί κάποια πολιτική ποιότητας. Ωστόσο, ορισμένες από αυτές τις απαντήσεις περισσότερο ανταποκρίνονται στην πρόθεση των ερωτώμενων να εκφράσουν την βούληση του φορέα τους να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και λιγότερο στην ύπαρξη συγκεκριμένων πολιτικών ποιότητας.

Ως απάντηση στην αναζήτηση των αιτιών για τη μη εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες αναφέρθηκε η ύπαρξη μεγάλου αριθμού φορέων με διαφορετικά χαρακτηριστικά, που δεν είναι δυνατό να εφαρμόσουν ένα μοναδικό σύστημα διοίκησης ποιότητας σε επίπεδο λιμένα. Οι εκπρόσωποι των φορέων λόγω έλλειψης επαρκούς γνώσης των συστημάτων, όπως άλλωστε διαπιστώθηκε και στην έρευνα, δεν ήταν σε θέση να δώσουν σαφείς απαντήσεις για τη δυνατότητα των φορέων τους να εφαρμόσουν συγκεκριμένα συστήματα.

Ετσι επιχειρήθηκε στην δεύτερη ενότητα των ερωτήσεων να «μετρηθεί το χάσμα» που χωρίζει τους φορείς σε όρους οργάνωσης/ διοίκησης, αναγκών, υποδομών, στελέχωσης από τις απαιτήσεις των συστημάτων διοίκησης ποιότητας εξωτερικής ανάπτυξης – εξωτερικής επιθεώρησης. Τα κριτήρια για την αξιολόγηση της δυνατότητας των διαφορετικών φορέων να προχωρήσουν στην υιοθέτηση τέτοιων

συστημάτων, προήλθαν από τις απαιτήσεις που επιβάλλουν διαφορετικά πρότυπα ποιότητας και ιδιαίτερα το πλέον διαδεδομένο από αυτά, το πρότυπο ISO 9001.

Έτσι, από τις απαντήσεις στις σχετικές ερωτήσεις προκύπτει η διαφοροποίηση των φορέων ως προς τη δυνατότητα τους να εφαρμόσουν πρότυπα ποιότητας.

Συγκεκριμένα, το 64% των φορέων που έχουν διατυπώσει εγγράφως τους στόχους τους είναι πιο κοντά στην εφαρμογή προτύπων ποιότητας σε σχέση με τους φορείς που δεν έχουν διατυπωμένους στόχους. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι από το 64% όσων δηλώνουν ότι έχουν διατυπωμένους στόχους, μεγάλο ποσοστό αναφέρει ότι οι στόχοι αυτοί δεν είναι διατυπωμένοι με σαφήνεια και είναι αναχρονιστικοί.

Αντίστοιχα στο σκέλος των διαδικασιών, μόνο το 59% περίπου των φορέων ακολουθούν γραπτές διαδικασίες σε εσωτερικά έγγραφα γεγονός που ευνοεί την ανάπτυξη προτύπων ποιότητας. Σημειώνεται ότι μεγάλο ποσοστό των φορέων ακολουθούν διαδικασίες που αναφέρονται σε συγκεκριμένη νομοθεσία, χωρίς ωστόσο αυτές οι διαδικασίες να αναπτύσσονται σε μεγάλη λεπτομέρεια.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των φορέων δεν ακολουθούν διαδικασίες που να επιτρέπουν τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (42%) ενώ σε ποσοστό 29% υπάρχει περιορισμένη συμμετοχή. Έτσι μόνο το 29% των φορέων έχει υιοθετήσει μία εταιρική κουλτούρα που επιτρέπει περισσότερο συμμετοχικές διαδικασίες, οι οποίες ευνοούν την ανάπτυξη συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Ακόμα αναφέρεται ότι η έλλειψη τυπικών συστημάτων ελέγχου των στόχων και των διαδικασιών σε ποσοστό 41% δεν ευνοεί την ανάπτυξη προτύπων ποιότητας. Τέλος σημαντικά είναι τα προβλήματα στελέχωσης και υλικοτεχνικής υποδομής που αντιμετωπίζουν ορισμένοι φορείς και τα οποία αποτελούν σημαντικά εμπόδια στην εφαρμογή προτύπων ποιότητας. Έτσι, οι ερωτώμενοι που χαρακτηρίζουν τη στελέχωση του φορέα τους ως απλά ικανοποιητική (23,5%) και λίγο έως καθόλου ικανοποιητική (17,6%) και την επάρκεια σε υλικοτεχνική υποδομή ως απλά ικανοποιητική (17,6%) και λίγο έως καθόλου ικανοποιητική (17,6%), πρόκειται να συναντήσουν σοβαρά προβλήματα εάν επιχειρήσουν την ανάπτυξη ενός προτύπου ποιότητας. Αντίθετα στον τομέα της πληροφόρησης δεν συναντώνται αντίστοιχα προβλήματα.

Συμπερασματικά, αναφέρεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό φορέων, το οποίο κυμαίνεται μεταξύ 40% και 45% των συμμετεχόντων στην έρευνα, απέχει αρκετά από τις απαιτήσεις οργάνωσης και λειτουργίας που θα του επέβαλλε ένα πρότυπο ποιότητας.

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η εφαρμογή ενός προτύπου θα του επέβαλλε σοβαρές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του καθώς και την απορρόφηση σημαντικών πόρων για την ανάπτυξη και διατήρηση του. Ωστόσο, οι περισσότεροι από τους φορείς που απέχουν αρκετά από την εφαρμογή προτύπων ποιότητας, δεν έχουν τη δυνατότητα στην παρούσα φάση για λόγους αντικειμενικούς να αλλάξουν τα δεδομένα λειτουργίας τους (././ έλλειψη πόρων, ανάγκη για αλλαγή της νομοθεσίας, διάφορες οργανωτικές δυσκαμψίες κλπ). Επιπροσθέτως, δεν είναι βέβαιο ότι τα οφέλη που θα τους προσέφερε η υιοθέτηση ενός προτύπου είναι αρκετά για να τους παρακινήσουν να καταβάλλουν ένα τόσο σημαντικό κόστος.

Στην περίπτωση αυτή οι φορείς θα μπορούσαν να προχωρήσουν στην ανάπτυξη ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης ή προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας, επιδιώκοντας το στόχο της ποιότητας.

Κατά συνέπεια από την προηγούμενη ανάλυση διαπιστώθηκε ότι διαφορετικοί φορείς που δραστηριοποιούνται στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων έχουν διαφορετικές ανάγκες και διαφορετικές δυνατότητες αναφορικά με την εφαρμογή προτύπων ποιότητας. Αυτή η κατάσταση δεν επιτρέπει την εφαρμογή ολιστικών μοντέλων διοίκησης ποιότητας που θα αφορούν στο σύνολο των παραγωγών του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών ή σε μεμονωμένους φορείς, γεγονός που δημιουργεί εμπόδια στην υιοθέτηση της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες.

(γ) Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις των φορέων που δραστηριοποιούνται στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων δημιουργούν δυσχέρειες στην εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας.

Η γνώμη των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με τους λόγους που έχουν οδηγήσει ορισμένους φορείς στη μη υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης ποιότητας παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες σε σχέση με τα όσα έχουν διατυπωθεί στα ενδιάμεσα συμπεράσματα. Έτσι το υψηλό κόστος ανάπτυξης, πιστοποίησης και διατήρησης συστημάτων διοίκησης ποιότητας (συμπεριλαμβανομένου και του κόστους των εργατοωρών) καθιστά απαγορευτικά τα συστήματα εξωτερικής ανάπτυξης – εξωτερικής επιθεώρησης για ορισμένους φορείς που δεν έχουν την δυνατότητα να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις. Οι φορείς αυτοί άλλωστε δήλωσαν σημαντικά προβλήματα στελέχωσης και υλικοτεχνικής υποδομής, τα οποία δεν εκτιμάται ότι θα αντιμετωπιστούν άμεσα. Επίσης σημειώνεται ότι η μικρή έως

ανύπαρκτη χρησιμότητα των συστημάτων που δηλώθηκε από ερωτώμενους, αναφέρεται στο γεγονός ότι οι ανάγκες του συγκεκριμένου φορέα δεν συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις των συστημάτων ποιότητας.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι μισοί ερωτώμενοι αναφέρθηκαν ξεκάθαρα σε στοιχεία που αναδεικνύουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του φορέα τους, ως αιτίες για τη μη υιοθέτηση κάποιου προτύπου. Συγκεκριμένα, η ασυμβατότητα των προτύπων με τις διαδικασίες του φορέα ή με άλλα υφιστάμενα πρότυπα ποιότητας καθώς και η αδυναμία δέσμευσης της ηγεσίας, αποτελούν στοιχεία που εμποδίζουν την εφαρμογή προτύπων ποιότητας σε φορείς που δραστηριοποιούνται στους λιμένες.

Πέραν των ζητημάτων κόστους που αναφέρθηκαν μεταξύ των προβλημάτων που συνεπάγεται η εφαρμογή ενός προτύπου ποιότητας, αναφέρθηκαν και οι δυσλειτουργίες που προκαλούν τα πρότυπα στους ίδιους τους φορείς. Επισημάνθηκε ακόμη ότι ορισμένες διαδικασίες που επιδιώκουν συγκεκριμένους στόχους ποιότητας, έχουν αρνητική επίδραση σε άλλες πλευρές της ποιότητας των υπηρεσιών. Για παράδειγμα, η σχολαστική εφαρμογή κανόνων ασφάλειας μπορεί να βελτιώνει το επίπεδο ασφάλειας αλλά δημιουργεί καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση των επιβατών. Σε κάθε περίπτωση, οι ιδιαιτερότητες των φορέων που δραστηριοποιούνται στο λιμένα περιορίζουν την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι περισσότεροι ερωτώμενοι απάντησαν έχοντας υπόψη τους τα πρότυπα ISO 9001 και ISO 14001 για τα οποία είχαν καλύτερη γνώση.

(δ) Οι ελλείψεις που αφορούν στην ύπαρξη ειδικών προτύπων ποιότητας δυσχεραίνουν την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων του Πειραιά. Η έλλειψη των ειδικών προτύπων είναι χαρακτηριστική στην εφαρμογή του PERS, η δημιουργία του οποίου επέτρεψε την υιοθέτηση του συστήματος από τον ΟΛΠ, ο οποίος κατά το παρελθόν συναντούσε δυσκολίες για την υιοθέτηση γενικών περιβαλλοντικών προτύπων. Επίσης σημειώνεται ότι τα αποτελέσματα που αναφέρονται στα προβλήματα και το κόστος από την εφαρμογή προτύπων ποιότητας από διάφορους φορείς, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η ύπαρξη ειδικών προτύπων που θα αντιμετώπιζαν στοχευμένα τις ανάγκες τους και θα ανταποκρίνονταν στις δυνατότητες των φορέων, θα αποτελούσαν σημαντικό κίνητρο για την υιοθέτηση προτύπου ή προτύπων ποιότητας.

2. ΔΕΥΤΕΡΗ ΠΑΡΑΔΟΧΗ (με βάση τα ενδιάμεσα συμπεράσματα του τετάρτου κεφαλαίου): Το γεγονός ότι οι λιμενικές υπηρεσίες είναι το αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας μιας αλυσίδας διαφορετικών μονάδων, αποτελεί βασική αιτία για τη μη εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας στις επιμέρους παραγωγικές μονάδες που δραστηριοποιούνται στους λιμένες. Αυτό συμβαίνει γιατί η ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνει ο χρήστης εξαρτάται από την ποιότητα των επιμέρους υπηρεσιών που παράγει ένα σύνολο παραγωγών. Εάν ορισμένοι εξ αυτών των παραγωγών παρέχουν υπηρεσίες που δεν ανταποκρίνονται σε προκαθορισμένες προδιαγραφές, αυτό επηρεάζει την ποιότητα του συνολικού πακέτου υπηρεσιών που λαμβάνει ο χρήστης. Έτσι οι φορείς που θα αναπτύξουν κάποιο σύστημα διοίκησης ποιότητας καταβάλλουν το κόστος του συστήματος χωρίς να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες στον τελικό χρήστη. Επίσης σημειώνεται ότι αυτό το πλαίσιο λειτουργίας των λιμένων δεν ευνοεί την υιοθέτηση της διοίκησης ολικής ποιότητας, η οποία εφαρμόζεται στο σύνολο της παραγωγικής διαδικασίας και όχι σε ορισμένες πλευρές της.

Συσχέτιση της δεύτερης βασικής παραδοχής με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά

(α) Η ανάπτυξη της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες δεν επιτυγχάνεται κατά τρόπο αποτελεσματικό όταν επιχειρείται από μεμονωμένους φορείς. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας σχετικά με τη θέση των φορέων στη λιμενική λειτουργία έδειξε ότι η παραγωγή του συνολικού πακέτου των λιμενικών υπηρεσιών αποτελεί υπόθεση όλων των εμπλεκόμενων με τη λιμενική παραγωγή φορέων. Κατά συνέπεια, η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων, δεν μπορεί παρά να είναι το αποτέλεσμα της παραγωγής υπηρεσιών ποιότητας από το σύνολο των φορέων που δραστηριοποιούνται στο σταθμό. Έτσι, παρά το γεγονός ότι το 65% των φορέων που συμμετείχαν στην έρευνα έχει αναπτύξει κάποιο σύστημα διοίκησης ποιότητας, δεν είναι δυνατό να εξασφαλιστεί ότι το συνολικό πακέτο υπηρεσιών θα χαρακτηρίζεται από υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές. Αυτό έχει ως συνέπεια, οι φορείς που έχουν αναπτύξει συστήματα διοίκησης ποιότητας να επωμίζονται ένα αυξημένο κόστος από την ανάπτυξη και λειτουργία των συστημάτων ποιότητας, όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις στη σχετική ερώτηση, χωρίς να μπορούν να εξασφαλίσουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους τελικούς χρήστες.

Έχει ήδη αναφερθεί ότι, ο χρήστης λαμβάνει ένα συνολικό πακέτο υπηρεσιών και στην περίπτωση που αυτές οι υπηρεσίες είναι χαμηλής ποιότητας, ο χρήστης «χρεώνει» την κακή ποιότητα στο σύνολο του λιμένα (ή του τερματικού σταθμού) που τον αντιλαμβάνεται ως ενιαίο οργανισμό.

(β) Οι χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες ορισμένων παραγωγών επηρεάζουν αρνητικά την ποιότητα των υπηρεσιών του συνόλου των παραγωγών. Ένα δεύτερο στοιχείο που προκύπτει από την συγκεκριμένη ανάλυση, αναφέρεται στις σχέσεις αλληλεξάρτησης που υφίστανται μεταξύ των παραγωγών του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων, οι οποίες με τη σειρά τους διαμορφώνουν σχέσεις εσωτερικών και εξωτερικών χρηστών που παράγουν εκροές και δέχονται εισροές (σχήμα 6.3). Χαρακτηριστικό αυτής της σχέσης είναι ότι, η παραγωγή επιμέρους υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας από ορισμένους φορείς, υποβαθμίζει τις υπηρεσίες που παράγουν και οι υπόλοιποι φορείς, αφού οι χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες απευθύνονται και σε εσωτερικούς χρήστες που τις χρησιμοποιούν ως «πρώτη ύλη» για να εξυπηρετήσουν πλοία και επιβάτες. Κατά συνέπεια, μία παραγωγική διαδικασία που στηρίζεται σε κακής ποιότητας πρώτες ύλες δεν είναι δυνατό να παράγει υψηλής ποιότητας αποτέλεσμα.

(γ) Η δραστηριοποίηση διαφορετικών παραγωγών με ανομοιογενή χαρακτηριστικά στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων δεν ευνοεί την ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αναφορικά με τις δυσχέρειες που σημειώνονται στην εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και με βάση τις διαπιστώσεις από την ανάλυση των απαντήσεων της δεύτερης ενότητας, σημειώνεται ότι ακόμα και σε επίπεδο επιχείρησης η πλειοψηφία των φορέων που συμμετέχουν στην έρευνα δεν συγκεντρώνουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την εφαρμογή ανάλογων συστημάτων. Ειδικά το συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης πολλών φορέων που καταγράφηκε λειτουργεί αποτρεπτικά για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα ολιστικό σύστημα που απαιτεί τη συμμετοχή του συνόλου των παραγωγικών συντελεστών στην προσπάθεια για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας του τελικού προϊόντος. Ωστόσο, όπως διαπιστώθηκε από την ανάλυση της θέσης των φορέων στην αλυσίδα παραγωγής, οι φορείς που δραστηριοποιούνται στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων βρίσκονται σε τόσο ισχυρή σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ τους

που είναι αδύνατο σε ένα μοναδικό φορέα να ελέγξει μέσω των παραγωγικών του συντελεστών την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος. Κατά συνέπεια η εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ συναντά σημαντικές δυσκολίες στην εφαρμογή του εφόσον δεν μπορεί να περιλάβει στο σχεδιασμό του το σύνολο των λειτουργιών ενός λιμένα. Η αξιοποίηση των συστημάτων ΔΟΠ για την αυτοαξιολόγηση συγκεκριμένων φορέων όπως στην περίπτωση της Ταραγόνα κα του Fremantle αλλά και η χρησιμοποίηση εργαλείων των συστημάτων ΔΟΠ για τη λειτουργία ενός συνολικού συστήματος διοίκησης ποιότητας σε επίπεδο λιμενικής κοινότητας, είναι δυνατό να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

6.4.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων και διατύπωση συμπερασμάτων για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα διατυπώνεται ως εξής:

Με ποιο τρόπο (πως) μπορεί να αξιοποιηθεί η διοίκηση ποιότητας για την επίτευξη των στόχων των λιμένων;

Σε απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, διατυπώθηκε στο πέμπτο κεφάλαιο της διατριβής η ακόλουθη βασική παραδοχή.

ΒΑΣΙΚΗ ΠΑΡΑΔΟΧΗ (με βάση τα ενδιάμεσα συμπεράσματα του πέμπτου κεφαλαίου): Από την ανάλυση που αφορά στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα προκύπτει ότι, η δυνατότητα αξιοποίησης της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων περνάει μέσα από μία προσέγγιση διοίκησης ποιότητας ασφάλειας η οποία θα έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- είναι εσωτερικής ανάπτυξης και εσωτερικής επιθεώρησης και θα αφορά σε μια ολοκληρωμένη διοικητική προσέγγιση που θα περιλαμβάνει τους παραγωγούς του λιμενικού προϊόντος, των συμπληρωματικών υπηρεσιών και άλλων σημαντικών υπηρεσιών που παράγονται από επιχειρήσεις του λιμενικού πλέγματος.
- περιλαμβάνει υποσυστήματα ποιότητας που λειτουργούν ως κέντρα ποιότητας και βρίσκουν εφαρμογή στο σύνολο του λιμένα
- χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη σχέσεων αλληλεξάρτησης μεταξύ των διαφορετικών κέντρων ποιότητας και από την ολοκλήρωση των κοινών διεργασιών των διαφορετικών κέντρων

- διαθέτει ενιαίο φορέα συντονισμού, καθορισμού προδιαγραφών και στόχων ποιότητας, ολοκλήρωσης διαδικασιών και ελέγχου

Συσχέτιση της βασικής παραδοχής με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά

(α) Η ύπαρξη φορέων με διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις ως προς την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας επιβάλλει την ανάπτυξη μίας πολυσυστημικής προσέγγισης διοίκησης ποιότητας. Οι απαντήσεις που δόθηκαν στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τις αιτίες που οδήγησαν στην περιορισμένη εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες, αποτελούν τη βάση για τις προτάσεις που διατυπώνονται ως απαντήσεις στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα. Συγκεκριμένα, οι αδυναμίες που εμφανίζει η εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας από μεμονωμένους παραγωγούς, οδηγούν στην ανάγκη υιοθέτησης μίας ολοκληρωμένης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας που θα αφορά στους παραγωγούς του λιμενικού προϊόντος, των συμπληρωματικών υπηρεσιών και άλλων σημαντικών υπηρεσιών του λιμενικού πλέγματος.

Ο μεγάλος αριθμός διαφορετικών συστημάτων ποιότητας που εφαρμόζουν οι φορείς ανάλογα με τους σκοπούς που επιθυμούν να εξυπηρετήσουν, η επιλογή διαφορετικών συστημάτων για την εξυπηρέτηση του ίδιου σκοπού (././ τρία διαφορετικά περιβαλλοντικά πρότυπα), οι ασυμβατότητες των προτύπων ποιότητας με τις ανάγκες των παραγωγικών φορέων και με τα υφιστάμενα συστήματα καθώς και τα διαφορετικά οργανωτικά / διοικητικά χαρακτηριστικά των φορέων σε σχέση με τις απαιτήσεις των προτύπων ποιότητας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται μία διαφορετική προσέγγιση για την ανάπτυξη της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες. Μία τέτοια προσέγγιση δεν μπορεί παρά να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κάθε φορέα, ο οποίος θα αναπτύσσει εκείνο το σύστημα ποιότητας που θα ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες και στις δυνατότητες του, προκειμένου να επιτύχει ειδικούς και συνολικούς στόχους ποιότητας. Ο κάθε φορέας θα λειτουργεί ως ένα ξεχωριστό κέντρο ποιότητας που θα εφαρμόζει ένα σύστημα που θα ταιριάζει στις ανάγκες του και μέσα από τη συνεργασία όλων των φορέων θα λειτουργεί στα πλαίσια μίας πολυσυστημικής προσέγγισης διοίκησης ποιότητας.

Η προοπτική ανάπτυξης ενός συστήματος που θα αφορά στους παραγωγούς του λιμενικού προϊόντος, των συμπληρωματικών υπηρεσιών καθώς και άλλων σημαντικών υπηρεσιών που παρέχονται στα πλαίσια του λιμενικού πλέγματος είναι

εξαιρετικά ευνοϊκή για το τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά. Αυτό διαπιστώνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας που δείχνουν ότι το 64% των ερωτώμενων κρίνει ως πολύ καλή τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών φορέων και το 24% ως καλή. Ακόμα εξαιρετικά ευνοϊκή εμφανίζεται αυτή η προοπτική, αφενός από το γεγονός ότι η πλειοψηφία των φορέων ήδη εφαρμόζει κάποιο σύστημα ποιότητας και αφετέρου από την θετική πρόθεση του 74% των φορέων που δεν εφαρμόζουν σήμερα κάποιο σύστημα διοίκησης ποιότητας, να προχωρήσουν στην ανάπτυξη ενός συστήματος μελλοντικά.

(β) Οι φορείς έχουν θετικές προσδοκίες από την εφαρμογή (υπο) συστημάτων ποιότητας. Οι φορείς που θα συμμετέχουν στην προτεινόμενη προσέγγιση διοίκησης ποιότητας προσβλέπουν μεταξύ άλλων στο να αποκομίσουν σημαντικές ωφέλειες και σε επίπεδο επιχείρησης από την εφαρμογή επιμέρους (υπο)συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα της έρευνας στα οποία οι συμμετέχοντες αναφέρουν σειρά αναμενόμενων ή υπαρκτών ωφελειών από την υιοθέτηση των συστημάτων, με κυριότερες τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και των εσωτερικών διαδικασιών. Οι θετικές προσδοκίες τους από την εφαρμογή (υπο)συστημάτων ποιότητας επιβεβαιώνονται και από τη συμφωνία των ερωτώμενων με την πρόταση για την ανάγκη εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας από τους επιμέρους παραγωγούς που θα ανταποκρίνονται στις δυνατότητες και στις ιδιαίτερες ανάγκες τους. Σημειώνεται επίσης ότι ακόμα και το μικρό ποσοστό των ερωτώμενων που δήλωναν ότι δεν ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης ποιότητας, θα αντιμετώπιζαν θετικά την προοπτική υιοθέτησης τους στα πλαίσια της λειτουργίας της προτεινόμενης προσέγγισης.

(γ) Η ύπαρξη σχέσεων αλληλεξάρτησης μεταξύ των παραγωγών στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων ευνοεί την ανάπτυξη κοινών διεργασιών μεταξύ των φορέων. Οι σχέσεις των φορέων που δραστηριοποιούνται στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων έτσι όπως παρουσιάζονται στο σχήμα 6.3, εμφανίζουν μία στενή σχέση αλληλεξάρτησης των εμπλεκόμενων με τη λειτουργία του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων φορέων. Οι φορείς που δραστηριοποιούνται στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων λειτουργούν ταυτόχρονα ως παραγωγοί υπηρεσιών για εσωτερικούς χρήστες και ως εσωτερικοί πελάτες που αναμένουν εισροές από άλλους φορείς, προκειμένου να παράγουν υπηρεσίες που μπορεί να απευθύνονται είτε στους

εξωτερικούς είτε στους εσωτερικούς χρήστες. Οι στενές σχέσεις αλληλεξάρτησης που δημιουργούνται βοηθούν στην ανάπτυξη κοινών διεργασιών όπως, πχ η ανάγκη για την ενημέρωση όλων των φορέων σχετικά με τον προγραμματισμό των δρομολογίων μέσα από μία κοινή βάση δεδομένων. Η εκτέλεση αυτών των κοινών διεργασιών μπορεί να αποτελέσει βασικό στοιχείο λειτουργίας της προτεινόμενης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας. Αξίζει να αναφερθεί ότι τη συγκεκριμένη πρόταση την αντιμετώπισε θετικά σχεδόν το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα.

(δ) Η μεγάλη επίδραση του επιπέδου της συνεργασίας στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ευνοεί την δημιουργία ενιαίου φορέα συντονισμού. Το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων θεωρεί ότι το επίπεδο της συνεργασίας των εμπλεκόμενων φορέων ασκεί αρκετά μεγάλη έως πολύ μεγάλη επίδραση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενισχύει την άποψη της ανάγκης συνεργασίας των εμπλεκόμενων μέσα από ένα ενιαίο φορέα για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ποιότητας. Επίσης αναφέρεται ότι οι ερωτώμενοι αντιμετώπισαν θετικά την πρόταση ο ενιαίος φορέας συντονισμού να συγκροτείται από το σύνολο των παραγωγών και των χρηστών, να καταγράφει τις απαιτήσεις των χρηστών, να θέτει στόχους και να εφαρμόζει πολιτικές ποιότητας και να επιμερίζει τους στόχους και τις πολιτικές στους παραγωγούς. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι πέρα από την επιβεβαίωση των ενδιάμεσων συμπερασμάτων προέκυψαν πρόσθετες πληροφορίες ως απαντήσεις στα δύο ερευνητικά ερωτήματα. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί η θετική γνώμη του συνόλου των ερωτώμενων για την προτεινόμενη προσέγγιση διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας και η πρόθεση της συμμετοχής τους σε περίπτωση που λειτουργήσει.

(ε) Διαπιστώνεται η ανάγκη παρεμβάσεων στο υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο ΟΛΠ αναγνωρίζοντας την αποτελεσματικότητα της καλής συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών φορέων επιδιώκει την καλλιέργεια ενός θετικού κλίματος στη συνεργασία των διαφορετικών φορέων. Για το σκοπό αυτό προκαλεί συσκέψεις με τους πράκτορες και τους εκπροσώπους των χρηστών προκειμένου να καταγραφούν προτάσεις και να αναληφθούν δράσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων. Παρά το γεγονός ότι οι συσκέψεις αυτές δεν πραγματοποιούνται κατά τρόπο

συστηματικό και δεν περιλαμβάνουν τη πλειοψηφία των παραγωγών, έχουν οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα. Ωστόσο, σημειώνεται ότι πολλές από τις προτάσεις βελτίωσης της λειτουργίας του σταθμού που διατυπώθηκαν προσκρούουν στην εφαρμογή τους στο υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας, για το οποίο η πλειοψηφία των εμπλεκόμενων φορέων δεν έχει θετική γνώμη. Το συγκεκριμένο πρόβλημα διαπιστώθηκε κατά τη διάρκεια της πιλοτικής έρευνας και γι' αυτό το λόγο διατυπώθηκε συγκεκριμένη ερώτηση προς τους εκπροσώπους φορέων. Τα αποτελέσματα της έρευνας που αναφέρονται τόσο στο θεσμικό πλαίσιο όσο και στην σχετική με το περιεχόμενο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ερώτηση, δείχνουν προβλήματα στο υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο τα οποία επιβάλλουν την παρέμβαση κρατικού φορέα για την επίλυση τους. Ο πλέον αρμόδιος κρατικός φορέας είναι το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας (ΥΕΝ), για λογαριασμό του οποίου συμμετείχε στην έρευνα ο Γενικός Γραμματέας Λιμένων και Λιμενικής Πολιτικής κος Γεώργιος Βλάχος. Η εμπλοκή του ΥΕΝ στη λειτουργία του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων επιβάλλει τη συμμετοχή του στις διαδικασίες της προτεινόμενης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας.

(στ) Οι απαιτήσεις ασφαλούς λειτουργίας του σταθμού κρουαζιεροπλοίων δίνουν ώθηση στην εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας. Στο πέμπτο κεφάλαιο της διατριβής αναφέρθηκε ο σημαντικός ρόλος που αναμένεται να διαδραματίσει ο τομέας της ασφάλειας στην ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων. Στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά, το 59% των φορέων εφαρμόζει κάποιο σύστημα διοίκησης ποιότητας ασφάλειας ενώ από το σύνολο των εφαρμοζόμενων προτύπων, τα περιβαλλοντικά πρότυπα αντιστοιχούν στο 53% των προτύπων. Επίσης επισημαίνεται ότι το 80% των φορέων που εφαρμόζουν συστήματα ποιότητας, έχουν πιστοποιηθεί με βάση κάποιο πρότυπο ασφάλειας (ISO 14001, EMAS, PERS, ISPS Code, MSMS). Η εφαρμογή των προτύπων ασφάλειας η οποία σε μεγάλο βαθμό είναι υποχρεωτική, δημιουργεί νοοτροπία διοίκησης ποιότητας και δομές διοίκησης ποιότητας στους φορείς στους οποίους εφαρμόζονται. Αυτή η εμπειρία που αποκτούν οι συγκεκριμένοι φορείς τους επιτρέπει να αναπτύξουν με ευκολία νέα συστήματα διοίκησης ποιότητας που θα αφορούν σε άλλες πλευρές της λιμενικής λειτουργίας. Κατά συνέπεια οι απαιτήσεις ασφαλείας φαίνεται να ανοίγουν το δρόμο για την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας.

(ζ) Η προτεινόμενη προσέγγιση διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Η λειτουργία της προτεινόμενης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας βασίζεται στη συνεργασία του συνόλου των παραγωγών και των χρηστών και τη συμμετοχή τους μέσα από ένα ενιαίο φορέα στην ανάπτυξη μίας ολοκληρωμένης πολυσυστημικής προσέγγισης (ή συστήματος) διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας. Τα χαρακτηριστικά της προτεινόμενης προσέγγισης παρατίθενται αναλυτικά στο πέμπτο κεφάλαιο της διατριβής. Τα χαρακτηριστικά αυτά επαναδιατυπώνονται στην παρούσα παράγραφο μετά και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της μελέτης περίπτωσης.

Τα χαρακτηριστικά της προτεινόμενης προσέγγισης, η οποία για λόγους συντομίας αναφέρεται ως Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας (ΣΔΠ) θα είναι τα εξής:

- Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας (ΣΔΠ) θα διοικείται από ενιαίο φορέα ποιότητας ο οποίος συγκροτείται από το σύνολο των παραγωγών
- Το ΣΔΠ αξιολογεί τις απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών σε συνεργασία με τους φορείς / επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε αυτό
- Το ΣΔΠ διά του ενιαίου φορέα θέτει συγκεκριμένους στόχους ποιότητας σε συνεργασία με τα μέλη του
- Το ΣΔΠ επιμερίζει στόχους ποιότητας στους παραγωγούς και συντονίζει τους φορείς και τις επιχειρήσεις στην επίτευξη των στόχων ποιότητας
- Το ΣΔΠ παρέχει ουσιαστική υποστήριξη στους φορείς/ επιχειρήσεις για την επίτευξη των στόχων ποιότητας και ενθαρρύνει την ανάπτυξη επιμέρους συστημάτων ποιότητας για τον κάθε παραγωγό που ανταποκρίνονται στις δυνατότητες και στις ανάγκες του.
- Το ΣΔΠ αξιολογεί την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων από τους επιμέρους φορείς / επιχειρήσεις
- Το ΣΔΠ εντοπίζει την ύπαρξη κοινών διαδικασιών μεταξύ των παραγωγών και ενθαρρύνει τη συνεργασία για την από κοινού εκτέλεση τους
- Ο ενιαίος φορέας ποιότητας προχωρά στη δημιουργία ενός ενιαίου πλαισίου κανόνων που θα ρυθμίζει τον τρόπο λειτουργίας του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων και των εμπλεκόμενων σε αυτό φορέων

Οι ανωτέρω αναφερόμενες προτάσεις διατυπώθηκαν στις συνεντεύξεις και συγκέντρωσαν τη θετική κρίση του συνόλου των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ωστόσο χρειάζεται να αναφερθούν ορισμένα πρόσθετα στοιχεία αναφορικά με τη

λειτουργία του προτεινόμενου μοντέλου τα οποία προέκυψαν από την ανάλυση των στοιχείων και των απαντήσεων στις συνεντεύξεις. Τα πρόσθετα αυτά στοιχεία διατυπώνονται στις επόμενες παραγράφους.

Συμμετοχή φορέων στο σύστημα: Στην ανάπτυξη και λειτουργία του συστήματος θα συμμετέχει το σύνολο των φορέων που δραστηριοποιούνται ως παραγωγοί στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων στο λιμένα του Πειραιά. Οι φορείς αυτοί ταυτίζονται με τους κλάδους των φορέων παραγωγών που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι εκπρόσωποι τους θα καθορίσουν τον τρόπο λειτουργίας του ενιαίου φορέα συντονισμού του συστήματος και τη στελέχωση του, θα συμφωνήσουν στις γενικές και ειδικές προδιαγραφές ποιότητας που θα πρέπει να πληρούν οι παραγωγοί καθώς και στον τρόπο καθορισμού αυτών των προδιαγραφών. Ακόμη θα προτείνουν συγκεκριμένους μηχανισμούς και διαδικασίες προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία του φορέα. Η συμμετοχή των χρηστών στον ενιαίο φορέα θα έχει σε πρώτη φάση συμβουλευτικό χαρακτήρα και θα περιορίζεται στην περιγραφή και στον καθορισμό των απαιτήσεων των χρηστών. Σε επόμενη φάση οι χρήστες θα μπορούν να συμμετάσχουν περισσότερο ενεργά μέσα από ένα πρόγραμμα αμοιβαίων δεσμεύσεων με τους παραγωγούς. Οι πράκτορες θα συμμετέχουν ως παραγωγοί αλλά και ως χρήστες στην περίπτωση που αντιπροσωπεύουν στον Πειραιά συγκεκριμένες εταιρείες του εξωτερικού.

Πρωτοβουλία ανάπτυξης του συστήματος: Η ανάπτυξη της συγκεκριμένης προσέγγισης δεν μπορεί να προέλθει από μεμονωμένους παραγωγούς ή χρήστες που έχουν μικρό μερίδιο στη λειτουργία του σταθμού. Η πρωτοβουλία για την ανάπτυξη της προσέγγισης θα πρέπει να ανήκει στη λιμενική αρχή (ΟΛΠ) που έχει στην ιδιοκτησία της το τερματικό σταθμό και διαχειρίζεται τη συνολική λειτουργία του. Ο ΟΛΠ μέσα από μία διαδικασία διαβουλεύσεων με το σύνολο των εμπλεκόμενων φορέων θα πρέπει να προχωρήσει σταδιακά στην ανάπτυξη της προσέγγισης.

Νομική μορφή του ενιαίου φορέα συντονισμού. Ο φορέας που θα συντονίζει και θα εποπτεύει την προσέγγιση (ή σύστημα) προτείνεται σε πρώτη φάση να αναπτυχθεί και να θεσμοθετηθεί ως Υπηρεσία (διεύθυνση / τμήμα) του ΟΛΠ η οποία θα ορίσει έναν άτυπο συμβούλιο με τη συμμετοχή όλων των φορέων. Η διεθνής εμπειρία από την ανάπτυξη προσεγγίσεων ποιότητας σε επίπεδο λιμένα δείχνει ότι οι φορείς αυτοί

αποτελούν οργανωτική υποδιαίρεση της λιμενικής αρχής. Βέβαια μία τέτοια επιλογή ενισχύει σημαντικά τη θέση του ΟΛΠ σε σχέση με τους άλλους παραγωγούς αφού θα έχει προνομιακή θέση στον έλεγχο της προσέγγισης. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης της προσέγγισης αναμένεται (ίσως και πρέπει) να είναι μακροχρόνια προκειμένου να εξασφαλιστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η συναίνεση όλων των φορέων για τον τρόπο λειτουργίας της. Η λειτουργία ενός νέου - ανεξάρτητου οργανισμού που θα αποτελέσει τον φορέα συντονισμού είναι πολύ πιθανό να αντιμετωπίσει προβλήματα (././ κόστος λειτουργίας, αδυναμία συγκερασμού διαφορετικών απόψεων) τα οποία θα θέσουν σε κίνδυνο το όλο εγχείρημα. Είναι ωστόσο δυνατό και προτείνεται σε μεταγενέστερη φάση, το άτυπο συμβούλιο που θα αναπτυχθεί με πρωτοβουλία του ΟΛΠ να ανεξαρτητοποιηθεί από τον Οργανισμό και να λάβει συγκεκριμένη νομική μορφή. Κατά τα πρώτα στάδια λειτουργίας του νέου θεσμού προτείνεται τα έξοδα λειτουργίας του να τα αναλάβει ο ΟΛΠ ενώ σε μεταγενέστερη φάση να επιμεριστούν ορθολογικά στο σύνολο των συμμετεχόντων.

Υποχρεωτική / Εθελοντική συμμετοχή στο νέο φορέα – Δυνατότητα ανάληψης δράσεων: Η συμμετοχή στο νέο φορέα δεν μπορεί παρά σε πρώτη φάση να είναι εθελοντική. Έχει μεγάλη σημασία η συμβολή όλων των φορέων να γίνεται σε μία βάση αναγνώρισης της ανάγκης για κοινή προσπάθεια προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε αυτή τη βάση η εξασφάλιση της συμμετοχής του συνόλου των φορέων και η θετική συμβολή τους στη διαμόρφωση κανόνων και διαδικασιών λειτουργίας του νέου συστήματος θα απαιτήσει μία μακροχρόνια διαδικασία διαβουλεύσεων. Άλλωστε, το σημερινό καθεστώς λειτουργίας του ΟΛΠ (ως Α.Ε.) ο οποίος προτείνεται να αναλάβει την πρωτοβουλία ανάπτυξης και λειτουργίας της προσέγγισης, δεν επιτρέπει την επιβολή υποχρεωτικών κανόνων σε τρίτους. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι η εθελοντική συμμετοχή στην προσέγγιση δεν σημαίνει τη μη ανάληψη συγκεκριμένων δεσμεύσεων από τους συμμετέχοντες.

Σε μεταγενέστερη φάση και μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας διαβούλευσης προτείνεται η υποχρεωτική συμμετοχή του συνόλου των φορέων στη λειτουργία της προτεινόμενης προσέγγισης. Δηλαδή, οι φορείς που θα προσφέρουν υπηρεσίες στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων θα είναι υποχρεωμένοι να ακολουθούν τους κανόνες της προσέγγισης και τις προδιαγραφές που θέτει για τις παρεχόμενες

υπηρεσίες και να συμμετέχουν στη διοίκηση / διαχείριση της. Σε αυτή τη φάση ο ενιαίος φορέας θα έχει τη δυνατότητα να αναλαμβάνει δράσεις σε περίπτωση αποκλίσεων από τους κανόνες και τις προδιαγραφές (././ πρόστιμα). Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι μία τέτοια υποχρεωτική / δεσμευτική λειτουργία απαιτεί την νομοθετική παρέμβαση κάποιου κρατικού φορέα που στην συγκεκριμένη περίπτωση θα πρέπει να είναι το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας.

Ο ρόλος του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας: Το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας και ειδικότερα η Γενική Γραμματεία Λιμένων και Λιμενικής Πολιτικής θα πρέπει να παρακολουθεί στενά τη διαδικασία ανάπτυξης, σχεδιασμού και λειτουργίας της νέας προσέγγισης και να λάβει ενεργό μέρος στις διαδικασίες διαβούλευσης. Αυτό είναι αναγκαίο για τρεις λόγους:

(α) για να εξετάσει τη δυνατότητα βελτίωσης του θεσμικού πλαισίου που καθορίζει τη λειτουργία του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων και να προβεί σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες σε νομοθετικό επίπεδο,

(β) όταν χρειαστεί να δώσει τη νομοθετική ισχύ στον νέο φορέα να επιβάλλει τους κανόνες και τις διαδικασίες που θα προβλέπει η νέα προσέγγιση και να μπορεί να ασκεί ουσιαστικό έλεγχο στους φορείς που δραστηριοποιούνται στο τερματικό σταθμό και

(γ) για να αποτελέσει τον ενδιάμεσο μεταξύ του νέου φορέα και των άλλων κρατικών υπηρεσιών, πέραν του ΥΕΝ, που εμπλέκονται και επηρεάζουν τη λειτουργία του τερματικού σταθμού.

Θα πρέπει τέλος να σημειωθεί ότι θα πρέπει να υπάρξει η δέσμευση του ΥΕΝ στη στήριξη της συγκεκριμένης προσπάθειας.

Κεφάλαιο 7 Τελικά Συμπεράσματα

Το τελευταίο κεφάλαιο αναφέρεται στα συμπεράσματα της έρευνας τα οποία διατυπώθηκαν ως απαντήσεις σε δύο βασικά ερευνητικά ερωτήματα:

1. Γιατί η εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες είναι εξαιρετικά περιορισμένη;
2. Με ποιο τρόπο (πως) μπορεί να αξιοποιηθεί η διοίκηση ποιότητας για την επίτευξη των στόχων των λιμένων;

Ως μία πρώτη απάντηση στα ανωτέρω αναφερόμενα ερωτήματα μπορεί να διατυπωθεί η άποψη ότι η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας δεν αποτελεί προτεραιότητα για τους λιμένες. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης ποιότητας δεν είναι απαραίτητη στο χώρο των λιμένων. Ωστόσο, η βιβλιογραφική επισκόπηση που επιχειρήθηκε αναφορικά με την αναγκαιότητα της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους λιμένες δεν επιβεβαιώνει την προαναφερθείσα θέση. Αποτελεί κοινό τόπο μεταξύ των ερευνητών στο χώρο των λιμένων ότι ο κλάδος διανύει μία περίοδο που χαρακτηρίζεται από τον οξύ ανταγωνισμό των λιμένων και των τερματικών σταθμών εξαιτίας μίας σειράς σημαντικών εξελίξεων. Αυτές οι εξελίξεις αφορούν μεταξύ άλλων στην ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών, στην αλλαγή του ρόλου των λιμένων και στη λειτουργία τους ως κρίκων της συνολικής μεταφορικής αλυσίδας, στην σταθερή ανάπτυξη του κλάδου της κρουαζιέρας και της συνεπαγόμενης αύξησης της ζήτησης για λιμενικές υπηρεσίες κλπ. Η όξυνση του ανταγωνισμού, αναδεικνύει την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε βασικό παράγοντα ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των λιμένων.

Επίσης σημαντικό στοιχείο που αναδεικνύεται από την έρευνα είναι η αύξηση των απαιτήσεων ασφαλείας (safety & security) στους λιμένες οι οποίες εξυπηρετούνται σε μεγάλο βαθμό από την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας.

Συνεπώς, η μη ανάπτυξη της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων δεν οφείλεται στην απουσία της ανάγκης για την παροχή υπηρεσιών ποιότητας. Αντίθετα η απαίτηση για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους λιμένες που διαπιστώθηκε κατά τη βιβλιογραφική επισκόπηση τεκμηριώνει την ανάγκη διεξαγωγής της παρούσας έρευνας. Η διατύπωση συγκεκριμένων απαντήσεων για τις

αιτίες της περιορισμένης εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας καθώς και για τις δυνατότητες αξιοποίησης της αποτελεί ζητούμενο για τους σύγχρονους λιμένες.

7.1 Οι αιτίες περιορισμένης εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες – Διατύπωση συμπερασμάτων ως απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα

Σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας οδήγησε στις εξής απαντήσεις που παρατίθενται στις επόμενες παραγράφους.

(α) Η υψηλή ποιότητα των λιμενικών υπηρεσιών δεν είναι δυνατό να προκύψει μέσα από ένα και μοναδικό σύστημα διοίκησης ποιότητας ή από μία και μοναδική προσέγγιση ποιότητας. Οι λιμενικές υπηρεσίες παράγονται από διαφορετικές παραγωγικές μονάδες, με διαφορετικές ανάγκες ως προς την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος και διαφορετικά οργανωτικά χαρακτηριστικά όσον αφορά στη δυνατότητα τους να υιοθετήσουν συστήματα διοίκησης ποιότητας. Αυτός ο πολύπλοκος χαρακτήρας της λιμενικής βιομηχανίας αποτελεί μία από τις κύριες αιτίες για την μη υιοθέτηση της φιλοσοφίας της διοίκησης ποιότητας από τους λιμένες. Ταυτόχρονα, η έλλειψη ειδικών προτύπων ποιότητας για τους λιμένες περιορίζει τις δυνατότητες εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας.

Η μεταφορά συστημάτων διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων κατά αντιστοιχία άλλων κλάδων της βιομηχανίας και των υπηρεσιών παρουσιάζει ειδικά προβλήματα. Σε άλλους κλάδους, η ανώτερη διοίκηση επιλέγει και αποφασίζει την υιοθέτηση ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας το οποίο εφαρμόζεται στο σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης. Ωστόσο, οι λιμένες δεν λειτουργούν στα πλαίσια μίας ενιαίας επιχείρησης, αλλά συγκροτούνται από ένα σύνολο διαφορετικών φορέων και επιχειρήσεων που παράγουν το λιμενικό προϊόν, τις συμπληρωματικές υπηρεσίες και άλλες σημαντικές υπηρεσίες του λιμενικού πλέγματος που περιλαμβάνονται στο συνολικό πακέτο υπηρεσιών που λαμβάνει ο χρήστης. Τα συστήματα διοίκησης ποιότητας και ειδικά τα συστήματα εξωτερικής ανάπτυξης – εξωτερικής επιθεώρησης (./ ISO 9001), εφαρμόζονται σε επίπεδο φορέα / επιχείρησης και συνεπώς δεν είναι δυνατή η εφαρμογή τους στο σύνολο των παραγωγών του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών.

Με δεδομένη την εφαρμογή των συστημάτων διοίκησης ποιότητας σε μία μόνο επιχείρηση / φορέα, θα μπορούσε να προταθεί η υιοθέτηση μίας πολιτικής που θα προτείνει ή και θα υποχρεώνει τους εμπλεκόμενους φορείς να προχωρήσουν, ο καθένας ξεχωριστά, στην εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μία τέτοια επιλογή δεν θα ήταν επίσης αποτελεσματική γιατί θα προσέκρουε στο γεγονός ότι οι διαφορετικοί φορείς έχουν ιδιαίτερες ανάγκες που δεν εξυπηρετούνται από όλα τα συστήματα ποιότητας. Επίσης παρουσιάζουν διαφορετικές δυνατότητες ως προς την εφαρμογή συγκεκριμένων συστημάτων. Κατά συνέπεια, μία τέτοια διαδικασία θα δημιουργούσε σε ορισμένους φορείς σημαντικά προβλήματα και λειτουργικές δυσχέρειες ενώ δεν θα συνέβαλλε στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ποιότητας.

Σημειώνεται επίσης ότι και σε επίπεδο φορέα ή επιχείρησης είναι πιθανό να μην υπάρχει η δυνατότητα ή χρησιμότητα εφαρμογής ενός ενιαίου προτύπου, γιατί τα επιμέρους τμήματα και λειτουργίες του φορέα να διαφέρουν ως προς τις ανάγκες τους. Ειδικότερα σε λιμένες όπου η λιμενική αρχή, πέρα από το ρυθμιστικό της ρόλο, εμπλέκεται σε μεγάλο βαθμό και στην παραγωγή των λιμενικών υπηρεσιών, είναι πιθανό η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας εξωτερικής ανάπτυξης – εξωτερικής επιθεώρησης να μην ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες απαιτήσεις και δυνατότητες ορισμένων τμημάτων.

Στα πλαίσια αυτά αναφέρεται ακόμα ότι η έλλειψη ειδικών προτύπων ποιότητας που θα στοχεύουν στις ιδιαίτερες απαιτήσεις του λιμενικού κλάδου δεν ευνόησε την ανάπτυξη της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων. Εξαίρεση αποτελεί το περιβαλλοντικό πρότυπο PERS και ο κώδικας ISPS που καταγράφονται στην παρούσα έρευνα ως ειδικά πρότυπα ποιότητας για λιμένες, τα οποία ωστόσο εξυπηρετούν συγκεκριμένο στόχο (ασφάλεια). Η ύπαρξη ειδικών προτύπων ποιότητας εκτιμάται ότι θα συνέβαλλε στην υπέρβαση των δυσκολιών που σχετίζονται με τις ιδιαιτερότητες των λιμένων και των φορέων που δραστηριοποιούνται στο πλαίσιο τους.

(β) Η παραγωγή του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών του υπηρεσιών από διαφορετικούς φορείς που δραστηριοποιούνται στο χώρο του λιμένα και συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεξάρτησης, αποτελεί βασική αιτία για την περιορισμένη εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες και ταυτόχρονα δημιουργεί σημαντικά εμπόδια για την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η ποιότητα του λιμενικού προϊόντος εξαρτάται από τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι παραγωγοί του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται στο λιμένα. Εάν ορισμένοι εξ αυτών παράγουν υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας, αυτό επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα του συνόλου των παραγόμενων λιμενικών υπηρεσιών.

Εάν για παράδειγμα, σε ένα τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων ορίζεται ως στοιχείο ποιότητας η ταχύτητα διέλευσης του λιμένα και παραβολής του πλοίου στον προβλήτα σε δεδομένο χρόνο, οι φορείς παροχής υπηρεσιών πλοήγησης, ρυμούλκησης, ρύθμισης θαλάσσιας κυκλοφορίας, πρόσδεσης κλπ θα πρέπει να εξυπηρετήσουν το πλοίο σε συγκεκριμένο χρόνο προκειμένου να ικανοποιήσουν το συγκεκριμένο στόχο ποιότητας. Σε περίπτωση που ένας εκ των προαναφερόμενων φορέων δεν καταφέρει να ανταποκριθεί στις χρονικές απαιτήσεις, το πλοίο θα καθυστερήσει να προσεγγίσει τον προβλήτα παρά το γεγονός ότι οι υπόλοιποι φορείς ανταποκρίθηκαν με επιτυχία σε αυτές τις απαιτήσεις. Σε αυτή την περίπτωση ο χρήστης θα σχηματίσει την άποψη ότι στο συγκεκριμένο λιμένα έλαβε κακής ποιότητας υπηρεσίες, αφού οι χρήστες αξιολογούν τους λιμένες ως ενιαίους οργανισμούς.

Σε αυτό το πλαίσιο λειτουργίας, εάν κάποιος φορέας προκειμένου να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας (././ ταχύτητα εξυπηρέτησης) προχωρήσουν μεμονωμένα στην εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας, δεν μπορούν να εξασφαλίσουν ότι το σύνολο των λιμενικών υπηρεσιών θα ανταποκρίνεται σε αυτές τις προδιαγραφές. Κατά συνέπεια, οι φορείς αυτοί επιβαρύνονται με το κόστος ανάπτυξης και διατήρησης του συστήματος διοίκησης ποιότητας χωρίς να μπορούν να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες στους τελικούς χρήστες. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι στις περιπτώσεις που υπάρχει ενδολιμενικός ανταγωνισμός, μειώνεται η ανταγωνιστικότητα των φορέων που αναπτύσσουν συστήματα ποιότητας αφού αυξάνεται το κόστος λειτουργίας τους το

οποίο μετακυλίεται στους χρήστες, χωρίς παράλληλα να προσφέρονται σε αυτούς αναβαθμισμένες υπηρεσίες.

Οι φορείς που συγκροτούν την αλυσίδα παραγωγής λιμενικών υπηρεσιών δεν σχετίζονται μεταξύ τους μόνο ως προς το γεγονός ότι παρέχουν επιμέρους υπηρεσίες, οι οποίες αθροιστικά συνθέτουν το συνολικό πακέτο υπηρεσιών που λαμβάνει ο χρήστης. Οι παραγωγοί του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών συνδέονται μεταξύ τους με μία βαθιά σχέση αλληλεξάρτησης η οποία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις υπηρεσίες που παράγει ο κάθε φορέας ξεχωριστά. Αυτό συμβαίνει γιατί οι παραγωγοί δεν προσφέρουν υπηρεσίες μόνο προς τους τελικούς χρήστες αλλά και προς τους άλλους παραγωγούς που χρησιμοποιούν αυτές τις υπηρεσίες ως «πρώτη ύλη» για την παραγωγή των δικών τους υπηρεσιών. Επανερχόμενοι στο παράδειγμα του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων, η υπηρεσία πλοήγησης λαμβάνει πληροφόρηση με τη μορφή οδηγιών από την υπηρεσία ρύθμισης θαλάσσιας κυκλοφορίας. Εάν η υπηρεσία πλοήγησης λάβει κακής ποιότητας πληροφόρηση, το πιθανότερο είναι να προσφέρει κακής ποιότητας υπηρεσίες τόσο στο πλοίο όσο και σε άλλους παραγωγούς όπως πχ τα ρυμουλκά και οι καβοδέτες. Κατά συνέπεια, η εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας από μεμονωμένους παραγωγούς είναι δυνατό να μην οδηγεί στην παραγωγή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας όταν άλλοι φορείς που δραστηριοποιούνται στο χώρο του λιμένα και λειτουργούν ως προμηθευτές τους, τους παρέχουν κακής ποιότητας πρώτες ύλες. Αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά συγκρότησης και λειτουργίας των λιμένων δημιουργούν σημαντικές δυσχέρειες στην εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις δυσχέρειες, η προοπτική αξιοποίησης της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων θα πρέπει να βασίζεται στην παροχή υπηρεσιών που θα πληρούν συγκεκριμένες ποιοτικές προδιαγραφές από το σύνολο των παραγωγών.

Το συγκεκριμένο πλαίσιο λειτουργίας των λιμένων δημιουργεί σημαντικές δυσκολίες για την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και αποτελεί μία από τις αιτίες για την περιορισμένη εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων. Έχει ήδη αναφερθεί ότι η εφαρμογή ενός και μοναδικού συστήματος στους λιμένες δεν είναι δυνατή και αυτό ισχύει και για τη ΔΟΠ. Ωστόσο στην περίπτωση της ΔΟΠ διαπιστώνονται πρόσθετες δυσχέρειες.

Ακόμα και εάν εξασφαλιστεί η συνεργασία όλων των φορέων παραγωγής του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών υπηρεσιών σε ένα πρόγραμμα που

θέτει προδιαγραφές ποιότητας για τον κάθε παραγωγό, η εφαρμογή της ΔΟΠ από μεμονωμένους φορείς θα συναντήσει λειτουργικές δυσκολίες. Αυτό συμβαίνει γιατί η ΔΟΠ είναι ένα ολιστικό σύστημα το οποίο για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να εφαρμοστεί σε όλες της λειτουργίες μίας συγκεκριμένης δραστηριότητας ή ενός Οργανισμού. Ωστόσο, η σχέση αλληλεξάρτησης που συνδέει τους παραγωγούς, δεν επιτρέπει σε ένα μεμονωμένο φορέα ούτε να ελέγξει το σύνολο της παραγωγικής διαδικασίας ούτε να αποτρέψει άλλους φορείς από το να εμπλέκονται στις δικές του λειτουργίες. Κατά συνέπεια, η εφαρμογή του συστήματος σε ένα φορέα δεν θα μπορεί να βελτιώσει πλευρές της λειτουργίας του φορέα αυτού, οι οποίες επηρεάζονται από τη δραστηριότητα άλλων παραγωγών.

Θα πρέπει ωστόσο να αναφερθεί ότι, η αξιοποίηση των συστημάτων ΔΟΠ είναι δυνατή με τη χρησιμοποίηση των κριτηρίων αυτοαξιολόγησης που περιέχουν καθώς και των μεθόδων που ακολουθούν για το σχεδιασμό της στρατηγικής ποιότητας σε επίπεδο λιμένα.

7.2 Αξιοποίηση της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων – Διατύπωση συμπερασμάτων ως απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα

Σε σχέση με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αξιοποίηση της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων στηρίζεται στην υπέρβαση των δυσχερειών που σχετίζονται με την εφαρμογή της. Αυτές οι δυσχέρειες εντοπίστηκαν κατά τη διερεύνηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος.

Η παρούσα έρευνα ανέδειξε τρεις διαφορετικές διαστάσεις εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων. Οι διαστάσεις αυτές είναι οι εξής:

α) Η εφαρμογή σε επίπεδο φορέα. Η διάσταση αυτή αναφέρεται σε μικρό αριθμό περιπτώσεων στις οποίες οι παραγωγοί, για λόγους που μπορεί να σχετίζονται με το μικρό μέγεθος του λιμένα, τις γενικότερες συνθήκες της λιμενικής λειτουργίας και με την επιδίωξη εσωτερικών στόχων, δεν αντιμετωπίζουν τα σοβαρά προβλήματα εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας που έχουν καταγραφεί σε προηγούμενα κεφάλαια της διατριβής. Ακόμα σημειώνεται ότι ορισμένοι φορείς, όπως πχ οι εταιρίες τροφοδοσίας καυσίμων, αναπτύσσουν συστήματα διοίκησης ποιότητας επειδή το επιβάλλει η δραστηριοποίησή τους σε άλλους χώρους πέραν των λιμένων.

(β) Η εφαρμογή σε επίπεδο παραγωγού και σε επίπεδο λιμένα για λόγους ασφαλείας (safety & security). Η συγκεκριμένη διάσταση είναι αρκετά διαδεδομένη. Ο ειδικός στόχος της ασφάλειας ως στοιχείο ποιότητας μπορεί να εξυπηρετηθεί με την εφαρμογή συστημάτων από μεμονωμένους φορείς. Αυτοί οι φορείς είναι δυνατό να προσφέρουν υπηρεσίες με ασφάλεια στους τελικούς χρήστες χωρίς να επηρεάζονται αποφασιστικά από τη λειτουργία των υπόλοιπων φορέων. Για παράδειγμα, η εφαρμογή του κώδικα ISPS από το λιμεναρχείο και τον ΟΛΠ στην περίπτωση του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά, μπορεί να εξασφαλίσει την προστασία των επιβατών χωρίς να επηρεάζεται από την ποιότητα των υπηρεσιών πλοήγησης, ρυμούλκησης κλπ.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι έχουν αναπτυχθεί συστήματα διοίκησης ποιότητας όπως το PERS, τα οποία αν και εφαρμόζονται μόνο από την λιμενική αρχή, εισάγουν στο σύνολο των εμπλεκόμενων φορέων μία λογική ποιότητας θέτοντας συγκεκριμένους κανόνες. Κατά αυτόν τον τρόπο η επιδίωξη της ασφάλειας είναι δυνατό να επιτυγχάνεται και σε επίπεδο λιμένα.

Η διοίκηση ποιότητας που συνδέεται με τη διάσταση της ασφάλειας είναι περισσότερο διαδεδομένη στο χώρο των λιμένων σε σχέση με άλλες διαστάσεις της ποιότητας για λόγους που σχετίζονται και με την υπάρχουσα νομοθεσία. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει από το γεγονός ότι:

- σε ορισμένες περιπτώσεις η εφαρμογή προτύπων ποιότητας είναι υποχρεωτική
- η περιβαλλοντική νομοθεσία γίνεται ολοένα και πιο αυστηρή και πολύπλοκη ενώ αυξάνεται σημαντικά ο αριθμός των σχετικών νομοθετημάτων.

Αυτή η πραγματικότητα ευνοεί την ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης ποιότητας τα οποία καθιστούν εύκολα διαχειρίσιμη και εφαρμόσιμη την πληθώρα των απαιτήσεων που προβλέπει η περιβαλλοντική νομοθεσία.

(γ) Η εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας για το σύνολο των παραγωγών του λιμενικού προϊόντος, των συμπληρωματικών υπηρεσιών και άλλων σημαντικών υπηρεσιών του λιμενικού πλέγματος. Η συγκεκριμένη διάσταση συνδέεται με την επίτευξη ευρύτερων στόχων ποιότητας και αναφέρεται στη συμμετοχή του συνόλου των εμπλεκόμενων με τη λιμενική λειτουργία παραγωγών στην επιδίωξη κοινών στόχων. Η υπέρβαση των προβλημάτων υιοθέτησης της διοίκησης ποιότητας οδήγησε μικρό αριθμό λιμένων σε πρωτοποριακές προσεγγίσεις. Με τις προσεγγίσεις αυτές επιδιώκουν στόχους ποιότητας μέσα από τη συνεργασία όλων των

εμπλεκόμενων με τη λιμενική παραγωγή φορέων. Στην παρούσα διατριβή υποστηρίζεται ότι η αξιοποίηση της διοίκησης ποιότητας προς όφελος των λιμένων για την επίτευξη ευρύτερων στόχων ποιότητας είναι δυνατή μόνο μέσα από μία **ολοκληρωμένη πολυσυστημική προσέγγιση διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας**. Ο όρος ασφάλεια χρησιμοποιείται για να αποδώσει την εκτίμηση ότι, η εφαρμογή συστημάτων με στόχο την ασφάλεια στους λιμένες, εισάγει στη λιμενική βιομηχανία τη λογική και τις δομές της ποιότητας. Το γεγονός αυτό διευκολύνει την εφαρμογή και άλλων συστημάτων διοίκησης ποιότητας που επιδιώκουν ευρύτερους στόχους.

7.2.1 Πρόταση εφαρμογής μίας ολοκληρωμένης πολυσυστημικής προσέγγισης διοίκησης ποιότητας - ασφάλειας στους λιμένες

Η προτεινόμενη ολοκληρωμένη πολυσυστημική προσέγγιση αποτελεί ουσιαστικά ένα μοντέλο ανάπτυξης της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων. Το συγκεκριμένο μοντέλο υπερβαίνει τα προβλήματα εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων, εντάσσει το σύνολο των εμπλεκόμενων παραγωγών στη λειτουργία του μοντέλου και προβλέπει τη συμμετοχή των χρηστών σε ορισμένες πλευρές αυτής της λειτουργίας.

Η προτεινόμενη προσέγγιση βασίζεται στην θέση ότι οι λιμένες και οι φορείς που εμπλέκονται με την παραγωγή του λιμενικού προϊόντος έχουν συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες. Οι ιδιαιτερότητες οδήγησαν στην πρόταση για την υιοθέτηση μίας ευέλικτης προσέγγισης που θα λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και απαιτήσεις της εκάστοτε λιμενικής κοινότητας. Η προσέγγιση χαρακτηρίζεται ως ολοκληρωμένη γιατί αφορά στο σύνολο των παραγωγών του λιμενικού προϊόντος, των συμπληρωματικών υπηρεσιών καθώς και άλλων υπηρεσιών του λιμενικού πλέγματος και πολυσυστημική γιατί στηρίζεται στην εφαρμογή επιμέρους συστημάτων διοίκησης ποιότητας ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των επιμέρους παραγωγών. Τα βασικά χαρακτηριστικά της προτεινόμενης προσέγγισης παρατίθενται στις επόμενες παραγράφους.

(α) Δημιουργία ενός κεντρικού συστήματος διοίκησης ποιότητας εσωτερικής ανάπτυξης – εσωτερικής επιθεώρησης. Η προτεινόμενη προσέγγιση βασίζεται στον καθορισμό συγκεκριμένων προδιαγραφών – στόχων ποιότητας. Οι στόχοι αυτοί αφορούν τόσο στη συνολική λειτουργία του λιμένα όσο και στους επιμέρους

παραγωγούς και στην ανάπτυξη μηχανισμών και διαδικασιών για την επίτευξη τους. Οι διαδικασίες αυτές, πέρα από τον τρόπο καθορισμού των προδιαγραφών ποιότητας, θα πρέπει να περιλαμβάνουν μηχανισμούς ελέγχου της τήρησης αυτών των προδιαγραφών από τους επιμέρους παραγωγούς καθώς και τους κανόνες που θα διέπουν τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών παραγωγών στα πλαίσια της προσέγγισης. Επιπλέον, η προσέγγιση θα περιλαμβάνει συγκεκριμένες προβλέψεις για τον τρόπο συμμετοχής των χρηστών στη διαμόρφωση των προδιαγραφών ποιότητας, για την εξέλιξη της προσέγγισης, για τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης της και για την εξεύρεση των αναγκαίων πόρων για την ανάπτυξη και λειτουργία της. Η προσέγγιση θα αναπτύσσεται από τους παραγωγούς του λιμενικού προϊόντος, των συμπληρωματικών υπηρεσιών καθώς και άλλων σημαντικών σημαντικών υπηρεσιών του λιμενικού πλέγματος γι' αυτό προσιδιάζει με τα χαρακτηριστικά συστήματος διοίκησης ποιότητας εσωτερικής ανάπτυξης. Επίσης θα αξιολογείται ως προς τη λειτουργία της από τους ίδιους, γι' αυτό θα μπορούσε και να χαρακτηριστεί ως προσέγγιση (σύστημα) εσωτερικής επιθεώρησης.

(β) Ανάπτυξη μίας πολυσυστημικής προσέγγισης. Η προσέγγιση που θα αναπτυχθεί δεν ορίζει τον τρόπο με τον οποίο ο κάθε φορέας θα επιτυγχάνει την παροχή υπηρεσιών που θα ανταποκρίνονται στις προκαθορισμένες προδιαγραφές-στόχους. Ο κάθε φορέας είναι δυνατό να επιλέξει το σύστημα διοίκησης ποιότητας ή την προσέγγιση ποιότητας που θα ακολουθήσει προκειμένου να επιτύχει τους συγκεκριμένους στόχους λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες του και τις δυνατότητες του. Η ευελιξία αυτή που παρέχει η προτεινόμενη προσέγγιση, δίνει τη δυνατότητα στον κάθε φορέα να λειτουργεί ως ένα ξεχωριστό κέντρο ποιότητας το οποίο υιοθετεί μία διαφορετική μορφή οργάνωσης / διοίκησης με στόχο την ποιότητα, δηλαδή ένα υποσύστημα ποιότητας. Κατά αυτή την έννοια η προτεινόμενη προσέγγιση χαρακτηρίζεται ως πολυσυστημική. Σημειώνεται ότι η προτεινόμενη προσέγγιση δεν επιβάλλει την εφαρμογή υποσυστημάτων στους επιμέρους παραγωγούς. Ωστόσο, η εφαρμογή υποσυστημάτων προκύπτει ως ανάγκη γι' αυτούς προκειμένου να ανταποκριθούν σε προκαθορισμένους στόχους.

(γ) Ολοκλήρωση των διεργασιών των διαφορετικών υποσυστημάτων. Οι έντονες σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των παραγωγών έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη ή την ανάγκη ανάπτυξης κοινών διεργασιών μεταξύ των διαφορετικών φορέων.

Αντίστοιχα, με την εφαρμογή επιμέρους συστημάτων ποιότητας από τους παραγωγούς εντοπίζονται διαδικασίες οι οποίες είναι κοινές για τους διαφορετικούς παραγωγούς στα πλαίσια λειτουργίας των συστημάτων τους. Αυτή η πραγματικότητα δίνει τη δυνατότητα αξιοποίησης της πρακτικής της ολοκλήρωσης των κοινών διεργασιών που προβλέπεται στο χώρο της διοίκησης ποιότητας και εφαρμόζεται με επιτυχία σε διάφορους κλάδους. Η ολοκλήρωση των κοινών διεργασιών αφορά στην από κοινού εκτέλεση ορισμένων διαδικασιών στα πλαίσια εφαρμογής διαφορετικών συστημάτων κατά τρόπο που να μειώνεται το κόστος ανάπτυξης και διατήρησης τους για τον κάθε φορέα ξεχωριστά και να αποφεύγονται πιθανές ασυμβατότητες μεταξύ των συστημάτων. Αυτές οι κοινές διεργασίες μπορεί να αφορούν κοινές απαιτήσεις μεταξύ συστημάτων διοίκησης ποιότητας που επιδιώκουν διαφορετικούς στόχους όπως πχ ασφάλεια και ταχύτητα καθώς και στην επιδίωξη ενιαίων στόχων που αφορούν στο σύνολο του λιμένα όπως πχ η ενιαία πολιτική μάρκετινγκ.

(δ) Λειτουργία ενιαίου φορέα συντονισμού και διαχείρισης της προτεινόμενης προσέγγισης. Η ολοκληρωμένη προσέγγιση που περιγράφεται θα στηρίζεται σε έναν ενιαίο φορέα που θα αναλάβει το έργο του συντονισμού των παραγωγών καθώς και την ευθύνη λειτουργίας της. Ο ενιαίος φορέας συντονισμού θα διοικείται από εκπροσώπους του συνόλου των παραγωγών. Ο καθορισμός των προδιαγραφών ποιότητας για το λιμένα συνολικά και για τους επιμέρους παραγωγούς, οι διαδικασίες που θα καθορίζουν τη συνεργασία τους, ο έλεγχος τήρησης των επιμέρους προδιαγραφών, η αυτοαξιολόγηση του συστήματος και η εξέλιξη του θα αποτελούν έργο του ενιαίου φορέα. Επίσης στο έργο του ενιαίου φορέα θα περιλαμβάνεται η υποστήριξη των επιμέρους παραγωγών στην ανάπτυξη και λειτουργία συστημάτων διοίκησης ποιότητας, ο εντοπισμός των κοινών διεργασιών μεταξύ φορέων και υποσυστημάτων, και η ενίσχυση των παραγωγών για την ολοκλήρωση των διεργασιών που αφορούν σε κοινούς στόχους.

Τα τέσσερα προαναφερόμενα στοιχεία αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά της ολοκληρωμένης πολυσυστημικής προσέγγισης διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας. Στα πλαίσια διατύπωσης της συγκεκριμένης πρότασης, αναφέρονται στις επόμενες παραγράφους ορισμένα κρίσιμα στοιχεία αναφορικά με τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη της προτεινόμενης προσέγγισης.

Πρωτοβουλία για την ανάπτυξη της προτεινόμενης προσέγγισης: Η πρωτοβουλία για την ανάπτυξη της προτεινόμενης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας θα ανήκει στην εκάστοτε λιμενική αρχή. Οι λιμενικές αρχές ήδη αποτελούν τη βασική συνιστώσα της λιμενικής κοινότητας, έχοντας το ρόλο του ρυθμιστή των σχέσεων μεταξύ των παραγωγών καθώς και μεταξύ παραγωγών και χρηστών. Επιπλέον, έχουν την ευθύνη για τη συνολική λειτουργία του λιμένα ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις παρεμβαίνουν αποφασιστικά στη λιμενική παραγωγή. Ο κεντρικός ρόλος των λιμενικών αρχών τις καθιστά τους πλέον κατάλληλους φορείς για την ανάληψη της πρωτοβουλίας ανάπτυξης της προτεινόμενης προσέγγισης.

Συμμετοχή των φορέων στη λειτουργία της προτεινόμενης προσέγγισης και του ενιαίου φορέα συντονισμού: Το σύστημα βασίζεται στη συμμετοχή του συνόλου των παραγωγών οι οποίοι θα ανταποκριθούν στη σχετική πρωτοβουλία της λιμενικής αρχής για να συμμετέχουν στις διαδικασίες ανάπτυξης και λειτουργίας της προσέγγισης και του ενιαίου φορέα συντονισμού. Ο τρόπος συμμετοχής των παραγωγών στη συγκρότηση και στη διοίκηση του ενιαίου φορέα θα εξαρτηθεί από διάφορους παράγοντες όπως είναι ο αριθμός των παραγωγών που δραστηριοποιούνται σε ένα λιμένα και η ειδική βαρύτητα που έχει ο καθένας από αυτούς στη συνολική λειτουργία του. Για παράδειγμα, σε λιμένες με μικρό αριθμό παραγωγών είναι δυνατή η συμμετοχή εκπροσώπων όλων των παραγωγών στη διοίκηση του φορέα, ενώ σε λιμένες με μεγάλο αριθμό παραγωγών η συμμετοχή τους μπορεί να εξασφαλιστεί μέσω εκπροσώπων των κλάδων που δραστηριοποιούνται στο λιμένα. Οι χρήστες προτείνεται να συμμετέχουν στη λειτουργία της προσέγγισης έχοντας συμβουλευτικό ρόλο ως προς τις προδιαγραφές ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, τις οποίες θα καθορίζει ο ενιαίος φορέας για την εξυπηρέτησή τους.

Διαδικασίες ανάπτυξης της προτεινόμενης προσέγγισης / Υποχρεωτική ή εθελοντική συμμετοχή των παραγωγών. Η επιτυχημένη λειτουργία της προτεινόμενης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλου σχεδιασμού ο οποίος θα λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις του συνόλου των παραγωγών αλλά και των χρηστών του λιμένα. Μία τέτοια προσέγγιση δεν μπορεί παρά να απαιτεί μακροχρόνιο σχεδιασμό και διαβουλεύσεις με το σύνολο των εμπλεκόμενων φορέων. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή συμφωνία στον τρόπο λειτουργίας της

προτεινόμενης προσέγγισης και στις υποχρεώσεις των επιμέρους φορέων. Κατά συνέπεια, σε πρώτη φάση η λειτουργία της προσέγγισης προτείνεται να γίνει σε εθελοντική βάση ενώ σε δεύτερη φάση προτείνεται η υποχρεωτική συμμετοχή του συνόλου των παραγωγών στη λειτουργία της.

Νομική μορφή του φορέα συντονισμού: Με δεδομένο το γεγονός ότι κάθε λιμένας αναπτύσσει τη δραστηριότητα του σε ένα διαφορετικό περιβάλλον δεν είναι δυνατό να καθοριστεί με ακρίβεια η νομική μορφή του ενιαίου φορέα. Όμως, εάν λάβει κανείς υπόψη τα όσα αναφέρθηκαν για τη διαδικασία ανάπτυξης της προσέγγισης προτείνεται: (α) στην πρώτη φάση ανάπτυξης του ο ενιαίος φορέας να αποτελέσει διοικητική υποδιαίρεση (/./ τμήμα, διεύθυνση) της λιμενικής αρχής προκειμένου να ολοκληρωθούν οι διαδικασίες διαβούλευσης και να αντιμετωπιστούν πιθανές δυσκολίες κατά τα πρώτα βήματα λειτουργίας της προσέγγισης και (β) σε επόμενη φάση να αποτελέσει ανεξάρτητο ως προς την λιμενική αρχή φορέα.

Άλλα κρίσιμα χαρακτηριστικά της προτεινόμενης προσέγγισης: Πέρα από την ανάπτυξη του μηχανισμού λειτουργίας της, η προσέγγιση στοχεύει στον εντοπισμό αναγκαίων παρεμβάσεων στο θεσμικό πλαίσιο που ρυθμίζει τη λειτουργία του λιμένα. Μία τέτοια δραστηριότητα προϋποθέτει τη στενή συνεργασία με την αρμόδια κρατική αρχή προκειμένου να γίνουν εφικτές πιθανές προτάσεις βελτίωσης του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου. Η υποστηρικτική λειτουργία του κράτους στην ανάπτυξη της προτεινόμενης προσέγγισης είναι δυνατό να αφορά και σε άλλους τομείς λειτουργίας, όπως είναι η υποχρεωτική συμμετοχή του συνόλου των φορέων στις διαδικασίες της, η παροχή της δυνατότητας στον ενιαίο φορέα να επιβάλλει κυρώσεις στους παραγωγούς των οποίων οι υπηρεσίες δεν πληρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας κλπ. Θα πρέπει τέλος να σημειωθεί ότι η προτεινόμενη προσέγγιση μπορεί να αφορά στη λειτουργία επιμέρους προσεγγίσεων διοίκησης ποιότητας σε επίπεδο λιμένα. Αυτό ισχύει στην περίπτωση που σε ένα λιμένα αναπτύσσονται πολλαπλές δραστηριότητες και είναι δυνατή η παράλληλη ύπαρξη διαφορετικών προσεγγίσεων πχ για το τερματικό σταθμό εξυπηρέτησης της κρουαζιέρας, της επιβατικής κίνησης ακτοπλοΐας, της κίνησης εμπορευματοκιβωτίων.

Η δυνατότητα διεξαγωγής περαιτέρω έρευνας

Η πρόταση που διατυπώνεται για την υιοθέτηση μίας ολοκληρωμένης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων παρέχει την ευελιξία της εφαρμογής της σε λιμένες με διαφορετικά χαρακτηριστικά καθώς και σε τερματικούς σταθμούς με διαφορετικό αντικείμενο δραστηριότητας. Η ειδική έρευνα για τις δυνατότητες εφαρμογής της προτεινόμενης προσέγγισης σε συγκεκριμένους τερματικούς σταθμούς και λιμένες, σε συνδυασμό με την λεπτομερή διερεύνηση των χαρακτηριστικών άλλων προσεγγίσεων που αναπτύσσονται με στόχο την ποιότητα, είναι δυνατό να παρέχουν χρήσιμα εμπειρικά δεδομένα σχετικά με την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας. Ταυτόχρονα, η καταγραφή μεθόδων και διαδικασιών ανάπτυξης και λειτουργίας της διοίκησης ποιότητας μέσα από την προτεινόμενη προσέγγιση αλλά και μέσα από άλλες προσεγγίσεις είναι δυνατό να οδηγήσει στην ανάδειξη βέλτιστων πρακτικών για την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων. Επίσης ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διερεύνηση της δυνατότητας εφαρμογής συγκεκριμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας σε συγκεκριμένες κατηγορίες παραγωγών ή σε συγκεκριμένους παραγωγούς. Τέλος δεν θα πρέπει να υποτιμώνται οι δυνατότητες που παρέχει η συνεργασία των χρηστών για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ανάδειξη διαδικασιών για την ουσιαστική συμμετοχή των χρηστών στον καθορισμό προδιαγραφών ποιότητας σε τερματικούς σταθμούς με διαφορετικές δραστηριότητες θα πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο για περαιτέρω έρευνα.

ΟΡΟΛΟΓΙΑ - ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΓΓΛΠ: Γενική Γραμματεία Λιμένων και Λιμενικής Πολιτικής

ΕΛΟΤ: Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης

ΟΛΘ: Οργανισμός Λιμένα Θεσσαλονίκης

ΟΛΠ: Οργανισμός Λιμένα Πειραιά

ΣΔΠ: Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας

ΥΕΝΑΝΠ: Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας, Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής

DEMING PRIZE: Βραβείο DEMING (Το Ιαπωνικό Βραβείο Ποιότητας)

EDI: ELECTRONIC DATA INTERCHANGE: Ηλεκτρονική Μετάδοση Πληροφοριών

EFQM: EUROPEAN FOUNDATION OF QUALITY MANAGEMENT: Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας

EFQM EXCELLENCE AWARD: Βραβείο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας)

EMAS: ECO AUDIT MANAGEMENT and AUDIT SCHEME: Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου

ESPO: EUROPEAN SEA PORT ORGANIZATION: Ευρωπαϊκός Οργανισμός Θαλάσσιων Λιμένων

IAME: INTERNATIONAL ASSOCIATION OF MARITIME ECONOMISTS: Διεθνής Ένωση Ναυτιλιακών Οικονομολόγων

IMO: INTERNATIONAL MARITIME ORGANIZATION: Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός

ISM Code: INTERNATIONAL SAFETY MANAGEMENT CODE: Διεθνής Κώδικας Διοίκησης Ασφάλειας

ISO: INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION: Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (Ο υπεύθυνος Οργανισμός για την έκδοση των προτύπων ποιότητας της σειράς ISO /. ISO 9000, ISO 14000)

ISPS CODE: INTERNATIONAL SHIP and PORT FACILITY SECURITY: Διεθνής Κώδικας για την Ασφάλεια των Πλοίων και των Λιμενικών Εγκαταστάσεων

MBNQA: MALCOLME BALDRIDGE NATIONAL QUALITY AWARD: Malcolme Baldrige Εθνικό Βραβείο Ποιότητας (Το Αμερικανικό Βραβείο Ποιότητας)

OHSAS: OCCUPATIONAL HEALTH and SAFETY management SYSTEM: Σύστημα διοίκησης για την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία (Αναφέρεται στο σύστημα OHSAS 18001:1999)

PERS: PORT ENVIRONMENTAL REVIEW SYSTEM: Σύστημα περιβαλλοντικής επιθεώρησης στους λιμένες

QMS: QUALITY MANAGEMENT SYSTEM: Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας

MSMS: MARITIME SAFETY MANAGEMENT SYSTEM: Ναυτιλιακό Σύστημα Διοίκησης Ασφάλειας

SOLAS: SAFETY of LIFE at SEA: Ασφάλεια της ζωής στη θάλασσα (Διεθνής Σύμβαση)

TEU: TWENTY – FOOT EQUIVALENT UNIT: Ισοδύναμη μονάδα των 20 ποδών (Εμπορευματοκιβώτιο των 20 ποδών)

TQM: TOTAL QUALITY MANAGEMENT: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

UNCTAD: UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT: Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το εμπόριο και την ανάπτυξη

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Συνοδευτική Επιστολή Ερωτηματολογίου Εμπειρικής Έρευνας



University of Piraeus

Date 24/01/2007

Dear Sir/ Lady

I am a Phd student in the Department of Maritime studies at the University of Piraeus conducting research under the supervision of Associate Professor C.I. Chlomoudis. I'm writing to seek your help in connection with my research which investigates the quality management issue in relation to the challenges that port industry faces nowadays.

As part of this study, I have developed a questionnaire to be answered by ESPO members. Through this questionnaire it is intended to examine the quality management implementation within the port industry.

It would therefore be greatly appreciated if you could assist this research by agreeing to complete the questionnaire. Completion of the questionnaire would take five to seven minutes of your time and it would be a great assistance for me.

The questionnaire can be filled and returned electronically (**reply address:** clambrid@unipi.gr). Your responses will be completely confidential and the information will be used in an aggregated form, without identifying you individually. I would like to thank you in advance for your interest and cooperation and I'm looking forward to hear from you soon.

Yours Sincerely

Christos D. Lampridis

Department of Maritime Studies, University of Piraeus

40 Karaoli Dimitriou St. Piraeus, 18532, Greece

Tel.: +30.210.4142517 Fax : +30.210.4142571

Email : clambrid@unipi.gr Site: www.unipi.gr

Ερωτηματολόγιο εμπειρικής έρευνας

QUESTIONNAIRE

(Please complete and return by e-mail to clambrid@unipi.gr)

1. Port name:		2. Country:	
3. Address:			
3.1 Tel. No.		3.2 E-mail:	
4. Information submitted and completed by:			
4.1 Name:		4.2 Title:	
4.3 Position:		4.4 Date:	

5. Please answer the questions below, by placing a tick (✓) in the appropriate box										
Quality Management Systems (QMS)	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	EMAS	EEA*	MBNQA*	Deming Prize	Internal QMS**	Other (5.5)	NO
5.1 Do you have established any of the above referred QMS?										
5.2 Does a plan exist to establish any of the above referred QMS in the future?										
5.3 Have you ever considered the probability to develop any of the referred QMS?										
5.4 Did you establish any of the referred QMS in the past and allowed it to lapse?										
5.5 If other, please refer:										

* EEA: EFQM Excellence Award – MBNQA: Malcolm Baldrige National Quality Award

** Internal QMS: In the case that the port has been planned and established an internal development – internal inspection quality management system

6. If you have already established any of the QMS below, please indicate the extend of your agreement or disagreement with the following statements by marking (√) the one box corresponding to your belief.

6.1.1 The establishment of the QMS has improved significantly the quality of the port services

QMS	Strongly Disagree	Disagree	Undecided or Neutral	Agree	Strongly Agree
ISO 9001					
ISO 14001					
OHSAS 18001					
EMAS					
EEA					
MBNQA					
Deming Prize					
Internal QMS					
Other, please refer:					

6.1.2 Please briefly explain why you indicated your choice the way you did:

6.2.1 The establishment of the QMS has improved significantly the operation of the port in the functional departments the QMS has been implemented

QMS	Strongly Disagree	Disagree	Undecided or Neutral	Agree	Strongly Agree
ISO 9001					
ISO 14001					
OHSAS 18001					
EMAS					
EEA					
MBNQA					
Deming Prize					
Internal QMS					
Other, please refer:					

6.2.2. Please briefly explain why you indicated your choice the way you did:

7. Please refer any additional comments or relevant information:

Thank you for your cooperation

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Κατάταξη λιμενικών υπηρεσιών σε Κόσμους Παραγωγής

Στις επόμενες παραγράφους επιχειρείται η κατάταξη των λιμενικών υπηρεσιών που παράγονται σε ένα τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων, σε διαφορετικούς Κόσμους Παραγωγής, προκειμένου να αναδειχθούν τα διαφορετικά χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις των παραγωγικών μονάδων ως προς την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας.

Η κατάταξη των λιμενικών υπηρεσιών σε Κόσμους παραγωγής είναι ενδεικτική και όχι απόλυτη, αφού οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι τοπικές ιδιαιτερότητες είναι δυνατό να οδηγήσουν σε διαφορετική κατάταξη των ίδιων υπηρεσιών σε διαφορετικό χρόνο και σε διαφορετικούς λιμένες. Η ενδεικτική αυτή κατάταξη με τη χρησιμοποίηση του εργαλείου των Κόσμων Παραγωγής επιχειρείται προκειμένου να αναδείξει το γεγονός, ότι διαφέρουν οι οργανωσιακές / διοικητικές ανάγκες των διαφορετικών παραγωγών λιμενικών υπηρεσιών σε ένα οποιοδήποτε λιμένα.

Χρησιμοποιώντας ως βάση σχετικές εργασίες που έχουν δημοσιευτεί,³¹⁸ είναι δυνατό να προχωρήσουμε στην ενδεικτική κατηγοριοποίηση βασικών και συμπληρωματικών λιμενικών υπηρεσιών, καθώς και υπηρεσιών που παράγονται στα πλαίσια του λιμενικού πλέγματος στο χώρο της κρουαζιεροπλοίας ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους και τη διαδικασία παραγωγής τους. Το παράδειγμα ενός τερματικού σταθμού εξυπηρέτησης κρουαζιεροπλοίων χρησιμοποιείται γιατί συμπίπτει με τη μελέτη περίπτωσης της διατριβής.

Η κατηγοριοποίηση αυτή εμφανίζεται στον πίνακα ΙΙ.Α. Στην πρώτη στήλη του πίνακα αναφέρονται οι συγκεκριμένες υπηρεσίες, στη δεύτερη η φύση των λιμενικών υπηρεσιών σε σχέση με τη χρήση τους, ενώ στην τρίτη αναφέρεται διαδικασία που απαιτείται για την παραγωγή τους. Ο συνδυασμός της φύσης των υπηρεσιών και της παραγωγικής διαδικασίας καθορίζουν τον Κόσμο Παραγωγής που ανήκει ο φορέας που παράγει τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Η ταξινόμηση των υπηρεσιών σε διαφορετικούς Κόσμους εμφανίζεται στο σχήμα ΙΙ.Α με βάση τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών και των διαδικασιών παραγωγής τους στον σχετικό πίνακα.

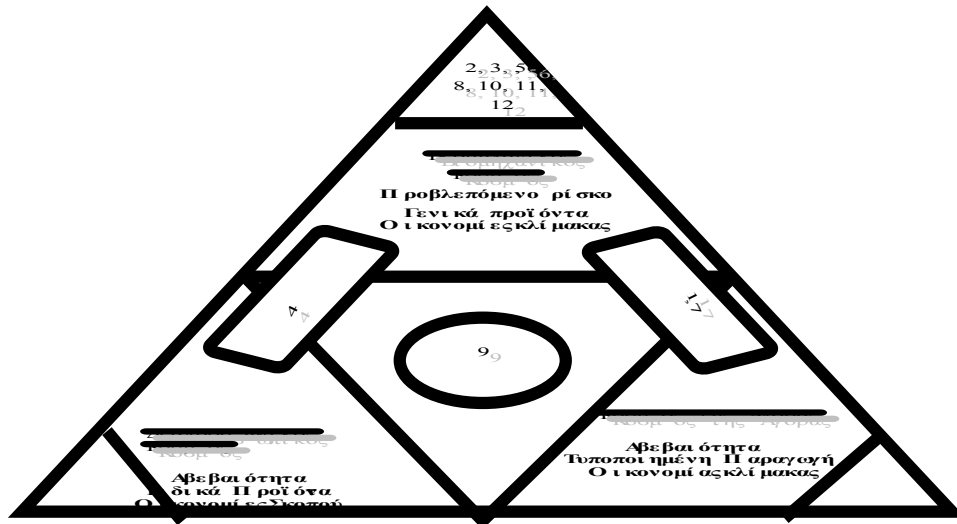
³¹⁸ Chlomoudis CI, Karageorgou AA, Lampridis CD. Structure and characteristics of the contemporary port product in passenger ports. [CD-ROM]. Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference; 2004 June 30 – July 02; Izmir, Turkey

Οι παραγόμενες υπηρεσίες είναι δυνατό να ανήκουν σε περισσότερους από έναν Κόσμους Παραγωγής ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και των γενικότερων συνθηκών που επικρατούν σε ένα λιμένα σε δεδομένο τόπο και χρόνο. Στο σχήμα Π.Α δεν εμφανίζεται ο Κόσμος των Γνωστικών Πόρων που αφορά σε υπηρεσίες έρευνας και ανάπτυξης, γιατί δεν έχουν αναπτυχθεί ανάλογες υπηρεσίες στο χώρο των λιμένων εξυπηρέτησης της κρουαζιέρας. Σημειώνεται επίσης ότι, οι διαφορετικές γενιές λιμένων, έτσι όπως αναπτύχθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο είναι δυνατό να αποτελέσουν το καθοριστικό στοιχείο προκειμένου να ταξινομηθεί μία υπηρεσία σε συγκεκριμένο Κόσμο Παραγωγής. Για παράδειγμα, μία τέτοια προσέγγιση θα μπορούσε να καταλήξει ότι οι υπηρεσίες επιβίβασης/ αποβίβασης όταν παράγονται σε λιμένες πρώτης γενιάς ανήκουν στον Βιομηχανικό Κόσμο Παραγωγής, σε λιμένες δεύτερης γενιάς στον Κόσμο της Αγοράς και σε λιμένες τρίτης και τέταρτης γενιάς στον Διαπροσωπικό Κόσμο.

Πίνακας Π.Α Ταξινόμηση λιμενικών υπηρεσιών ανάλογα με τη φύση τους και τη διαδικασία που απαιτείται για την παραγωγή τους

Βασικές, συμπληρωματικές υπηρεσίες και υπηρεσίες που παράγονται από το λιμενικό πλέγμα στο χώρο των κρουαζιερόπλοιων		
Λιμενικές Υπηρεσίες	Φύση της Υπηρεσίας	Διαδικασία που απαιτείται για την παραγωγή της
Πλοήγηση	Γενική ή/ και Ειδική	Τυποποιημένη
Προμήθειες πλοίων	Γενική	Τυποποιημένη
Διαχείριση Αποβλήτων/	Γενική	Τυποποιημένη
Ρυμούλκηση	Γενική	Τυποποιημένη
	Ειδική	Εξειδικευμένη
Προγραμματισμός πρόσδεσης/ Παραβολής	Γενική	Τυποποιημένη
Άλλες υπηρεσίες προς τα πλοία (πχ παροχή ηλεκτρισμού)	Γενική	Τυποποιημένη
Σύστημα Ελέγχου Κυκλοφορίας Πλοίων	Γενική ή και Ειδική	Τυποποιημένη
Διαχείριση αποσκευών	Γενική	Τυποποιημένη
Εξοπλισμός επιβίβασης/ αποβίβασης	Γενική ή/ και Ειδική	Τυποποιημένη
	Ειδική	Εξειδικευμένη
Υπηρεσίες Ασφάλειας (Security)	Γενική	Τυποποιημένη
Επιβίβαση / Αποβίβαση επιβατών	Γενική	Τυποποιημένη
	Ειδική	Εξειδικευμένη
Τελωνειακές Υπηρεσίες	Γενική	Τυποποιημένη
Επιβίβαση σε χερσαία μέσα για ξενάγηση ενδοχώρα	Γενική	Τυποποιημένη

Σχήμα II. Αλιμενικές Υληρσιές σως Κόσμους Παραγωγής



Πηγή: Προσαρμογή σχήματος Chlomoudis, K., Karalis, K. & Pallis, A. (2003)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

Ανάλυση Σχέσης Γενεών Λιμένων – Κόσμων Παραγωγής – Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας

Στο παράρτημα ΙΙΙ μέσα από την ανάλυση της σχέσης Γενεών Λιμένων – Κόσμων Παραγωγής – Συστημάτων / Προσεγγίσεων Διοίκησης Ποιότητας επιχειρείται να καταγραφεί η επίδραση της σύνθετης σχέσης λιμένων – παραγωγικών μονάδων και συστημάτων ποιότητας στην εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους λιμένες.

Α. Σχέση Γενεών Λιμένων - Κόσμων Παραγωγής

Για την αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ Γενεών Λιμένων και Κόσμων Παραγωγής χρησιμοποιούνται τα κριτήρια ορισμού των διαφορετικών Κόσμων Παραγωγής που αναφέρθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο. Για λόγους σύγκρισης χρησιμοποιούνται τα ίδια κριτήρια και για την αξιολόγηση των λιμενικών Γενεών. Τα κριτήρια αναφέρονται στα χαρακτηριστικά του προϊόντος/ υπηρεσίας και της παραγωγικής διαδικασίας, στα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, στην οργάνωση και στα χαρακτηριστικά της εργασίας καθώς και στην οργάνωση της παραγωγικών μονάδων και των λιμένων.

Με βάση αυτά τα κριτήρια, τα χαρακτηριστικά των Κόσμων Παραγωγής συνοψίζονται στον πίνακα ΙΙΙ.Α:

Πίνακας III.A Χαρακτηριστικά Κόσμων Παραγωγής

Κριτήρια Αξιολόγησης	Κόσμοι Παραγωγής			
	Βιομηχανικός	Κόσμος της Αγοράς	Διαπροσωπικός	Κόσμος των Γνωστικών Πόρων
Χαρακτηριστικά προϊόντος/ υπηρεσίας	Απλό και γενικό.	Ειδικό για συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.	Ειδικό για συγκεκριμένους πελάτες.	Γενικό προϊόν
Παραγωγική διαδικασία	Τυποποιημένη με υψηλές επενδύσεις σε πάγια.	Τυποποιημένη με ευέλικτο εξοπλισμό για την επίτευξη οικονομικών κλίμακος και για την μερική διαφοροποίηση του προϊόντος.	Εξειδικευμένη με τη χρήση ευέλικτου και πολλαπλής χρήσης εξοπλισμού.	Εξειδικευμένη παραγωγική διαδικασία με τη χρήση ευέλικτου εξοπλισμού πολλαπλών χρήσεων.
Ανταγωνισμός / περιβάλλον	Επικεντρωμένος στην τιμή, Συνθήκες προβλέψιμες.	Τιμή και αμεσότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της ζήτησης. Συνθήκες μερικής αβεβαιότητας.	Ποιότητα του προϊόντος. Συνθήκες πραγματικής αβεβαιότητας.	Ποιότητα του προϊόντος και δευτερευόντως η τιμή. Συνθήκες μεγάλης αβεβαιότητας.
Εργασία	Ανειδίκευτοι – ημι-ειδικευμένοι εργαζόμενοι που λειτουργούν σύμφωνα με προδιαγεγραμμένες κανόνες.	Ημι-ειδικευμένοι εργαζόμενοι ικανοί να εκτελούν περισσότερες εργασίες.	Ειδικευμένοι – Υψηλά εξειδικευμένοι εργαζόμενοι ικανοί να εκτελούν πολλαπλές εργασίες.	Υψηλά εξειδικευμένο προσωπικό με ειδικές γνώσεις για την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων
Οργάνωση μονάδας	Ιεραρχικές δομές, Μεγάλες μονάδες με κάθετη ολοκλήρωση.	Μονάδες διαφόρων μεγεθών, που λειτουργούν μερικώς μέσω outsourcing.	Μονάδες με σχετικά επίπεδες δομές και μορφές συμμετοχικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων.	Μονάδες με επίπεδες μορφές οργάνωσης για τη διάχυση της πληροφόρησης και την αξιοποίηση της γνώσης

Πίνακας III.B Χαρακτηριστικά Γενεών λιμένων

Κριτήρια Αξιολόγησης	Γενιές Λιμένων			
	1 ^η Γενεά	2 ^η Γενεά	3 ^η Γενεά	4 ^η Γενεά
Χαρακτηριστικά προϊόντος/ υπηρεσίας	Εξυπηρέτηση χύδην και συσκευασμένου φορτίου και παροχή βασικών λιμενικών υπηρεσιών	Σταδιακή εισαγωγή της συσκευασίας σε containers και παλέτες, μερική μεταποίηση φορτίου και παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών	Εξυπηρέτηση χύδην και μοναδοποιημένων φορτίων και παροχή υπηρεσιών logistics	Ενίσχυση της τάσης για μοναδοποίηση των φορτίων και λειτουργία των λιμένων ως ολοκληρωμένων συστημάτων logistics
Παραγωγική διαδικασία	Απλές διαδικασίες και τυποποιημένη παραγωγή που βασίζεται στη ροή φορτίου. Παραγωγή εντάσεως εργασίας	Περισσότερο σύνθετες διαδικασίες με την αυτοματοποίηση της παραγωγής και τη χρήση της πληροφορικής για την παραγωγή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας	Ενίσχυση των εξειδικευμένων διαδικασιών με την υιοθέτηση αυτοματοποιημένων διαδικασιών για την προσφορά πακέτων πολλαπλών υπηρεσιών	Εξειδικευμένη παραγωγή με πλήρη αυτοματοποίηση της λειτουργίας των τερματικών σταθμών και χρήση της πληροφορικής σε όλες τις διοικητικές διαδικασίες
Ανταγωνισμός / περιβάλλον	Η σχεδόν μονοπωλιακή θέση των λιμένων δημιουργεί συνθήκες βεβαιότητας με τον υποτυπώδη ανταγωνισμό να επικεντρώνεται στην τιμή	Η ανάδειξη των λιμένων σε εμπορικά και βιομηχανικά κέντρα ενισχύει τον ανταγωνισμό ενώ η δυνατότητα παροχής προστιθέμενης αξίας αναδεικνύει και την ποιότητα (πέρα από την τιμή) ως στοιχείο του.	Η πελατοκεντρική προσέγγιση των λιμένων αναδεικνύει την ποιότητα ως στοιχείο ανταγωνισμού ενώ το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα λόγω της ουσιαστικής κατάργησης του μονοπωλιακού ρόλου των λιμένων	Έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών και κοινή ανάπτυξη διαφορετικών λιμένων που τελούν υπό ενιαία διοίκηση γεγονός που επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην λιμενική αγορά
Εργασία	Ανεπίδεκτη, χειρωνακτική εργασία	Η σταδιακή εισαγωγή της μηχανοποίησης αυξάνει τις ανάγκες για εξειδικευμένο προσωπικό και μειώνει τον αριθμό των λιμενεργατών	Η λιμενική εργασία απαιτεί υψηλά εξειδικευμένο προσωπικό με πολλαπλές δεξιότητες και ικανότητα χειρισμού των νέων τεχνολογιών	Υψηλά εξειδικευμένη εργασία για την κάλυψη των απαιτήσεων των διαδικασιών logistics.
Οργάνωση μονάδας	Κάθετες ιεραρχικές δομές, Ανεξάρτητες οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται στο λιμένα	Κάθετες ιεραρχικές δομές με μεγαλύτερη όμως ανάγκη για ανταλλαγή πληροφορήσης και την δημιουργία χαλαρών σχέσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στο λιμένα	Η παραγωγή στηρίζεται σε περισσότερο επίπεδες ιεραρχικές δομές, οι λιμένες εντάσσονται στη μεταφορική αλυσίδα και η λιμενική κοινότητα λειτουργεί ενιαία	Αύξηση της εμπλοκής των εργαζομένων στις διοικητικές διαδικασίες μέσω των επίπεδων ιεραρχικών δομών, Οριζόντια επέκταση λιμένων και ένταξη τους σε λιμενικά δίκτυα.

Από τη σύγκριση των πληροφοριών που αναφέρονται στους παραπάνω πίνακες προκύπτει ένας βαθμός «συμβατότητας» μεταξύ γενεών λιμένων και Κόσμων Παραγωγής. Για παράδειγμα, το περιβάλλον των λιμένων πρώτης γενεάς απαιτεί την

παραγωγή απλών και γενικών υπηρεσιών μέσα από τυποποιημένες διαδικασίες, γεγονός που ευνοεί την ύπαρξη παραγωγικών μονάδων που θα είναι οργανωμένες κατά τα πρότυπα του Βιομηχανικού Κόσμου παραγωγής. Αντίστοιχα, η αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες που θα εξυπηρετούν τις ανάγκες συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς στους λιμένες δεύτερης γενιάς ευνοεί την οργάνωση των παραγωγικών μονάδων κατά τα πρότυπα του Κόσμου της Αγοράς. Σε σχέση με τους λιμένες της πρώτης Γενιάς, ορισμένες παραγωγικές μονάδες που λειτουργούσαν κατά τα πρότυπα του Βιομηχανικού Κόσμου, λειτουργούν στους λιμένες δεύτερης Γενιάς κατά τα πρότυπα του Κόσμου της Αγοράς. Η ανάδειξη της ποιότητας ως βασικού στοιχείου της ανταγωνιστικότητας, η λειτουργία των λιμένων ως ολοκληρωμένων κέντρων logistics καθώς και άλλες σημαντικές εξελίξεις ευνοούν την ύπαρξη παραγωγικών μονάδων που θα λειτουργούν στα πρότυπα του Διαπροσωπικού Κόσμου στους λιμένες Τρίτης Γενιάς. Ταυτόχρονα είναι δυνατό να συνυπάρχουν στους λιμένες τρίτης γενιάς παραγωγικές μονάδες του Βιομηχανικού Κόσμου και του Κόσμου της Αγοράς. Τέλος, στην υπό διαμόρφωση τέταρτη λιμενική Γενιά μπορεί να συνυπάρχουν παραγωγικές μονάδες και των τριών προηγούμενων Κόσμων Παραγωγής μαζί με παραγωγικές μονάδες του Κόσμου των Γνωστικών Πόρων.

Το παράδειγμα της ανάλυσης που αναφέρθηκε αντικατοπτρίζεται στον ακόλουθο πίνακα, ο οποίος δείχνει ότι σε ένα λιμένα είναι δυνατό να συνυπάρχουν παραγωγικές μονάδες που να διαφέρουν ως προς τα οργανωτικά τους χαρακτηριστικά και τον τρόπο λειτουργίας τους.

Πίνακας III.Γ Σχέση Λιμενικών Γενεών – Κόσμων Παραγωγής

Γενιές Λιμένων	Κόσμοι παραγωγής μονάδων που λειτουργούν στα πλαίσια συγκεκριμένης γενιάς.
1^η GENIA	Βιομηχανικός Κόσμος
2^η GENIA	Βιομηχανικός Κόσμος – Κόσμος της Αγοράς
3^η GENIA	Βιομηχανικός Κόσμος – Κόσμος της Αγοράς- Διαπροσωπικός Κόσμος
4^η GENIA	Βιομηχανικός Κόσμος – Κόσμος της Αγοράς- Διαπροσωπικός Κόσμος – Κόσμος των Γνωστικών Πόρων

B. Σχέση Κόσμων Παραγωγής – Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν σε έρευνες αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της εφαρμογής Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας (ΣΔΠ) εξωτερικής ανάπτυξης

εξωτερικής επιθεώρησης (δηλαδή προτύπων ποιότητας) σε επιχειρήσεις, είναι δυνατό να αποτελέσουν χρήσιμα εργαλεία για την αξιολόγηση της εφαρμογής ΣΔΠ στους λιμένες.³¹⁹ Στην παρούσα ανάλυση θα εξεταστεί η δυνατότητα των παραγωγικών μονάδων στους λιμένες να εφαρμόσουν πρότυπα ποιότητας καθώς και εναλλακτικών, ως προς τα γενικά πρότυπα, συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Για την αξιολόγηση αυτή θα χρησιμοποιηθεί το θεωρητικό εργαλείο των Κόσμων Παραγωγής.

Για την αξιολόγηση της εφαρμογής των ΣΔΠ εξωτερικής ανάπτυξης – εξωτερικής επιθεώρησης στους λιμένες θα χρησιμοποιηθούν τα κριτήρια αξιολόγησης της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001 σε επιχειρήσεις της Ισπανίας, τα οποία και εμφανίζονται ως αναμενόμενα οφέλη από την εφαρμογή ΣΔΠ στην δεύτερη στήλη του πίνακα III.Δ.³²⁰ Τα κριτήρια της συγκεκριμένης έρευνας επελέγησαν έναντι των κριτηρίων άλλων ερευνών γιατί η συγκεκριμένη έρευνα:

- (α) πραγματοποιήθηκε σχετικά πρόσφατα και σε μεγάλο δείγμα επιχειρήσεων,
- (β) δεν αφορά σε συγκεκριμένο κλάδο και κατά συνέπεια τα κριτήρια αξιολόγησης, που χρησιμοποιήθηκαν δεν αντικατοπτρίζουν τις ιδιαιτερότητες κάποιου κλάδου,
- (γ) αξιοποιεί τα αποτελέσματα παλαιότερων ερευνών με παρόμοιο αντικείμενο και
- (δ) χρησιμοποιεί μεγάλο αριθμό κριτηρίων αξιολόγησης της εφαρμογής του πλέον διαδεδομένου προτύπου, του ISO 9001.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των παραγωγικών μονάδων που ανήκουν σε διαφορετικούς Κόσμους Παραγωγής αξιολογούνται σε σχέση με τα οφέλη που προσδίδει η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 στις παραγωγικές μονάδες. Η ανάλυση αυτή εμφανίζεται στον πίνακα III.Δ και στον οποίο αξιολογείται το αναμενόμενο όφελος που θα έχει μία παραγωγική μονάδα από την εφαρμογή ενός γενικού προτύπου ποιότητας, όπως το ISO 9001, σε σχέση με τις ανάγκες της. Στη δεύτερη κάθετη στήλη του πίνακα εμφανίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης.

³¹⁹ Lipovatz, Stenos, Vaka, op.cit. 534-551

Dervitsiotis K. Quality in Greece: past and present. The TQM Magazine, 1999; 11: 84 – 87

Magd F, Curry A. An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt. The TQM Magazine, 2003; 15: 381 – 390

Lagodimos A, Dervitsiotis K, Kirgagaslis S. The Penetration of ISO 9000 Certification in Greek Industries. Total Quality Management, 2005; 16: 505 - 527

Tsiotras G, Gotzamani K. ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry. International Journal of Quality & Reliability Management. 1994; 13/4:64-76

Magd, Kadasah, op.cit., 313-322

Ghua CC, Goh M, Wan BT. Does ISO 9000 certification improve business performance? International Journal of Quality & Reliability Management 2002; 20:936-953

³²⁰ Escanciano G, Fernandez E, Vazquez C. ISO 9000 certification and quality management in Spain: results of a national survey. The TQM Magazine 2001;13:192 – 200

Για τη διαδικασία αξιολόγησης χρησιμοποιείται μία κλίμακα τριών κριτηρίων η οποία βασίζεται στη λογική της μεθοδολογίας του «house of quality»³²¹ ως εξής:

(α) αδιάφορο/ αρνητικό ○, (β) μικρής/ μέτριας σημασίας ■ και (γ) σημαντικό ◐.

Πίνακας III.Δ Αξιολόγηση της συμβατότητας Κόσμων Παραγωγής – Συστημάτων Διασφάλισης/ Προτύπων Ποιότητας (Εξ – Εξ)

Α/Α	Κόσμοι Παραγωγής				
	Αναμενόμενα οφέλη από την εφαρμογή Συστημάτων Διασφάλισης/ Προτύπων Ποιότητας	<u>Βιομηχανικός Κόσμος</u>	<u>Κόσμος της Αγοράς</u>	<u>Διαπροσωπικός Κόσμος</u>	<u>Κόσμος των Γνωστικών Πόρων</u>
1	Βελτίωση προϊόντος/ Υπηρεσίας	○	○	◐	◐
2	Βελτίωση εσωτερικών διαδικασιών	○	○	◐	◐
3	Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης	■	○	◐	◐
4	Αναγκαία προϋπόθεση του ανταγωνισμού του κλάδου	◐	◐	◐	◐
5	Πρόβλεψη των τάσεων της αγοράς	○	◐	◐	○
6	Πρόβλεψη της ζήτησης των καταναλωτών	○	○	◐	◐
7	Πρόβλεψη των κινήσεων των ανταγωνιστών	○	○	◐	◐
8	Ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	■	◐	◐	◐
9	Χρήση του συστήματος ως εργαλείου προβολής	■	○	◐	◐
10	Διατήρηση/ βελτίωση του μεριδίου της αγοράς	○	◐	○	■
11	Άμεση είσοδος σε νέες αγορές	◐	◐	◐	◐
12	Διαοργανωσιακό επίπεδο λήψης αποφάσεων	■	○	◐	◐
13	Ζήτηση/ πίεση από τους πελάτες	◐	◐	◐	◐
14	Βάση για την ανάπτυξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	■	■	○	○
15	Μείωση του κόστους	◐	◐	◐	◐
16	Οι ανταγωνιστές είναι πιστοποιημένοι κατά ISO 9000	○	◐	◐	○
	Σημασία υιοθέτησης συστημάτων διασφάλισης / προτύπων ποιότητας	Αδιάφορο/ αρνητικό ■		Μικρής/ μέτριας σημασίας ○	Σημαντικό ◐

³²¹ Evans JR, Lindsay W. The Management and Control of Quality. USA: West Group; 1993

Η ανάλυση που επιχειρήθηκε στον πίνακα III.Δ αναδεικνύει το γεγονός ότι διαφορετικές παραγωγικές μονάδες (οι οποίες εκφράζονται μέσα από τους Κόσμους Παραγωγής) έχουν διαφορετικές ανάγκες και διαφορετικές δυνατότητες ως προς την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας.

Στο παράδειγμα που ακολουθεί αναλύονται οι δυνατότητες εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας από τις μονάδες που είναι οργανωμένες κατά τα πρότυπα του Βιομηχανικού Κόσμου Παραγωγής σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στον πίνακα III.Δ και προτείνεται η υιοθέτηση συγκεκριμένων συστημάτων.

Παράδειγμα - Η εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας σε μονάδες που ανήκουν στο Βιομηχανικό Κόσμο Παραγωγής.

Στην τρίτη στήλη του πίνακα III.Δ αξιολογείται η δυνατότητα και χρησιμότητα εφαρμογής συστημάτων διασφάλισης ποιότητας εξωτερικής ανάπτυξης – εξωτερικής επιθεώρησης σε μονάδες που ανήκουν στο Βιομηχανικό Κόσμο παραγωγής. Σε σχέση με τα κριτήρια του πίνακα, η βελτίωση των υπηρεσιών και των εσωτερικών διαδικασιών δεν παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον, κυρίως γιατί ο ανταγωνισμός στηρίζεται στη τιμή της υπηρεσίας. Αντίστοιχα, οι εσωτερικές διαδικασίες στηρίζονται σε μια απλή/ ιεραρχική δομή με αντίστοιχη ροή εντολών με αποτέλεσμα να μην αναμένονται σημαντικά οφέλη από την βελτίωση τους.

Η διαμόρφωση της εικόνας της επιχείρησης δεν αποτελεί στοιχείο που επηρεάζει τον ανταγωνισμό. Αντίθετα, στις περιπτώσεις που η πιστοποίηση επιβάλλεται από κανόνες που ρυθμίζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο, κρίνεται απαραίτητη η εφαρμογή του προτύπου.

Παρά το γεγονός ότι η αγορά παρουσιάζει σχετική σταθερότητα και η ποιότητα δεν είναι στοιχείο του ανταγωνισμού, οι προβλέψεις που αφορούν στις τάσεις της αγοράς, στη ζήτηση των καταναλωτών και στις κινήσεις των ανταγωνιστών θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.

Σημειώνεται ακόμη ότι, οι παραγωγικές μονάδες του Βιομηχανικού Κόσμου Παραγωγής δεν εξασφαλίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την εφαρμογή ενός προτύπου, ούτε έχουν την ανάγκη των ωφελειών που προσφέρει ένα πρότυπο ως εργαλείο προβολής τους.

Σε ορισμένες αγορές, η πιστοποίηση των επιχειρήσεων με ορισμένα πρότυπα ποιότητας αποτελεί προϋπόθεση πρόσβασης σε αυτές, για λόγους που σχετίζονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους αλλά και την πίεση των πελατών και γι' αυτό η

υιοθέτηση του προτύπου κρίνεται απαραίτητη. Στις μονάδες του Βιομηχανικού Κόσμου η υιοθέτηση ενός διοργανωσιακού επιπέδου λήψης αποφάσεων και η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν αποτελούν προτεραιότητα γι' αυτό και δεν κρίνεται χρήσιμη η εφαρμογή γενικών προτύπων.

Η μείωση του κόστους θεωρείται εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο ιδιαίτερα στο Βιομηχανικό Κόσμο όπου η τιμή των υπηρεσιών αποτελεί την αιχμή του ανταγωνισμού. Η πιστοποίηση των ανταγωνιστών κατά ISO 9001 δεν απαιτεί την εφαρμογή του προτύπου αλλά θα πρέπει να ληφθεί υπόψη σε σχέση με τις μελλοντικές εξελίξεις στον κλάδο.

Συμπερασματικά, η εφαρμογή γενικών προτύπων, όπως είναι το ISO 9001, καλύπτει σε μικρό βαθμό πραγματικές ανάγκες της παραγωγικής μονάδας. Κατά συνέπεια οι παραγωγικές μονάδες που ανήκουν στο Βιομηχανικό Κόσμο παραγωγής δεν έχουν να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη από την εφαρμογή τους. Αντίθετα, η εφαρμογή γενικών προτύπων από τις παραγωγικές μονάδες είναι δυνατό να τις υποχρεώσει σε περιττές διαδικασίες αναδιοργάνωσης που θα προσφέρουν μικρά οφέλη στη λειτουργία του οργανισμού, προκαλώντας ταυτόχρονα μεγάλο κόστος.

Η επίτευξη των στόχων της μείωσης του κόστους και δευτερευόντως της βελτίωσης των εσωτερικών διαδικασιών και των υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την εσωτερική ανάπτυξη ενός συστήματος, το οποίο θα αξιολογείται από την ίδια την παραγωγική μονάδα και θα είναι στοχευμένο στις ιδιαίτερες ανάγκες και στις απαιτήσεις της.

Εάν το παράδειγμα της ανάλυσης που αναφέρεται στο Βιομηχανικό Κόσμο Παραγωγής, εφαρμοστεί και στους άλλους Κόσμους αναμένεται να προκύψουν διαφορετικά αποτελέσματα. Η εφαρμογή γενικών προτύπων όπως είναι το ISO 9001 έχει να προσδώσει περισσότερα οφέλη στις μονάδες που ανήκουν στον Κόσμο της Αγοράς σε σχέση με τις μονάδες που ανήκουν στον Βιομηχανικό Κόσμο, χωρίς ωστόσο να αποτελεί πάντοτε την πλέον ενδεδειγμένη λύση. Οι μονάδες που ανήκουν στον Κόσμο της Αγοράς, είναι δυνατό να εξυπηρετούνται κατά περίπτωση και από εναλλακτικά ως προς τα πρότυπα ποιότητας.

Στο ίδιο παράδειγμα, αναφέρεται ότι η εφαρμογή γενικών προτύπων δύναται να έχει σημαντική συμβολή στην επίτευξη των στόχων μίας παραγωγικής μονάδας που ανήκει στο Διαπροσωπικό Κόσμο παραγωγής. Στην περίπτωση ωστόσο που απαιτούνται και δεν έχουν αναπτυχθεί ειδικά πρότυπα ποιότητας που θα αναφέρονται στην ποιότητα συγκεκριμένων υπηρεσιών, η εσωτερική ανάπτυξη ενός συστήματος

και η επιδίωξη της εξωτερικής αξιολόγησης της λειτουργίας τους είναι δυνατό να αποτελέσει εργαλείο για την επιδίωξη στόχων ποιότητας.

Στην περίπτωση των μονάδων του Κόσμου των Γνωστικών Πόρων, ο πρωτοποριακός αλλά και ειδικός χαρακτήρας αυτών των μονάδων δεν είναι δυνατό να ικανοποιηθεί μόνο από την εφαρμογή γενικών προτύπων. Γι' αυτό κρίνεται απαραίτητη, σε ορισμένες περιπτώσεις, η εφαρμογή προτύπων εσωτερικής ανάπτυξης – εξωτερικής επιθεώρησης. Ο ειδικός χαρακτήρας αυτών των μονάδων είναι αυτός που σε πολλές περιπτώσεις περιορίζει την αξία της εφαρμογής γενικών προτύπων και τη χρησιμοποίησή τους ως εργαλείων προβολής και γι' αυτό το λόγο είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν συστήματα εξωτερικής ανάπτυξης / εσωτερικής επιθεώρησης.

Το ανωτέρω αναφερόμενο παράδειγμα συνοψίζεται στον πίνακα III.E, όπου με μαύρο πλαίσιο καταγράφεται ο βαθμός συμφωνίας Κόσμων Παραγωγής – Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας. Σημειώνεται ότι η καταγραφή που επιχειρείται στον πίνακα και προέκυψε από την ανάλυση του παραδείγματος, είναι ενδεικτική του γεγονότος ότι διαφορετικές παραγωγικές μονάδες έχουν διαφορετικές δυνατότητες ως προς την υιοθέτηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Ωστόσο η καταγραφή αυτή δεν είναι απόλυτη. Όλες οι παραγωγικές μονάδες στο βαθμό που κρίνουν ότι η σχέση χρησιμότητας – κόστους τις ευνοεί, είναι δυνατό να υιοθετήσουν οποιοδήποτε σύστημα διασφάλισης ποιότητας.

Πίνακας III.Ε Βαθμός Συμβατότητας Κόσμων Παραγωγής / Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας

Κόσμοι Παραγωγής Συστήματα Διοίκησης	Βιομηχανικός Κόσμος	Κόσμος της Αγοράς	Διαπροσωπικός Κόσμος	Κόσμος των Γνωστικών Πόρων
Α (Εσωτερική Ανάπτυξη – Εσωτερική Επιθεώρηση/ Αξιολόγηση)	■	■		
Β (Εξωτερική Ανάπτυξη – Εσωτερική Επιθεώρηση /Αξιολόγηση)		■		■
Γ (Εσωτερική Ανάπτυξη – Εξωτερική Επιθεώρηση /Αξιολόγηση)		■	■	■
Δ (Εξωτερική Ανάπτυξη – Εξωτερική Επιθεώρηση /Αξιολόγηση)		■	■	■

Γ. Σχέση Κόσμων Παραγωγής – Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Βασικά χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), χρησιμοποιούνται στην παρούσα διατριβή ως κριτήρια αξιολόγησης της συμβατότητας των διαφορετικών Κόσμων Παραγωγής με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ στον πίνακα που ακολουθεί:³²²

³²² Laszlo G. ISO 9000 or TQM: which approach to adopt – a Canadian case study. The TQM Magazine 1998;10:362-366

Πίνακας III.ΣΤ Αξιολόγηση Σχέσης Κόσμων Παραγωγής – Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Χαρ/κα Φιλοσοφίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας		Βιομηχανικός Κόσμος	Κόσμος της Αγοράς	Διαπροσωπικός Κόσμος	Κόσμος των Γνωστικών Πόρων
Βασικός στόχος	Ικανοποίηση των ιδιοκτητών, των πελατών, των εργαζομένων και της κοινωνίας	○	○	●	●
Παρακίνηση	Εσωτερική παρακίνηση	■	○	●	●
Βασικοί συμμετέχοντες	Η διοίκηση και όλο το προσωπικό του οργανισμού	■	■	●	●
Βασικός προσανατολισμός	Συνεχής βελτίωση του προϊόντος και των διαδικασιών	■	○	●	●
Επιθυμητός τελικός στόχος	Συνολικά επιχειρησιακά αποτελέσματα και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.	●	●	●	●
	Αξιολόγηση των κριτηρίων για την υιοθέτηση της ΔΟΠ.	Αδιάφορο/ αρνητικό ■	Μικρής/ μέτριας σημασίας ○	Σημαντικό ●	

Όπως και στην περίπτωση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, χρησιμοποιείται ένα παράδειγμα εφαρμογής της φιλοσοφίας της ΔΟΠ σε μονάδες που ανήκουν σε διαφορετικούς Κόσμους Παραγωγής προκειμένου να αναδειχθούν οι διαφορετικές δυνατότητες που έχουν αυτές οι μονάδες να εφαρμόσουν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ.

Παράδειγμα - Η εφαρμογή της ΔΟΠ σε παραγωγικές μονάδες που ανήκουν σε διαφορετικούς Κόσμους Παραγωγής

Σε σχέση με την ανάλυση που προηγήθηκε σημειώνεται ότι, οι μονάδες που ανήκουν στο Βιομηχανικό Κόσμο παραγωγής έχουν ως βασικό προσανατολισμό την ικανοποίηση των ιδιοκτητών. Ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται στην τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ενώ η ικανοποίηση των πελατών μέσω της βελτίωσης των υπηρεσιών και των διαδικασιών αποτελεί χαρακτηριστικό με μικρότερη σημασία για τον ανταγωνισμό. Η ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας δεν αποτελεί στοιχείο που ενσωματώνεται στη λειτουργία των μονάδων του Βιομηχανικού Κόσμου. Οι εργαζόμενοι απασχολούνται στην παροχή απλών και στενά εξειδικευμένων υπηρεσιών, γεγονός που δεν επιβάλλει την υιοθέτηση συστημάτων παρακίνησης

καθώς και την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στη προσπάθεια για παροχή υπηρεσιών ποιότητας. Κατά συνέπεια, από την αξιολόγηση που προηγήθηκε προκύπτει ότι οι μονάδες που ανήκουν στο Βιομηχανικό Κόσμο δεν έχουν να αντλήσουν σημαντικά οφέλη από τη ΔΟΠ. Αντίστοιχα, η αξιολόγηση του πίνακα καταδεικνύει ότι και οι μονάδες του Κόσμου της Αγοράς δεν αναμένεται να αντλήσουν σημαντικά οφέλη.

Αντίθετα, ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός των μονάδων του Διαπροσωπικού Κόσμου και η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων αυτού του Κόσμου στην προσπάθεια για την επίτευξη του στόχου της ποιότητας, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι δυνατό να αποφέρει σημαντικά οφέλη στις συγκεκριμένες παραγωγικές μονάδες. Σε σχέση με τα κριτήρια του πίνακα ΙΙΙ.ΣΤ εκτιμάται ότι η υιοθέτηση της ΔΟΠ μπορεί να έχει πολλαπλά οφέλη για τις παραγωγικές μονάδες του Κόσμου των Γνωστικών Πόρων.

Πίνακας ΙΙΙ.Ζ Σχέση Κόσμων Παραγωγής – Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

ΚΟΣΜΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	Βιομηχανικός Κόσμος	Κόσμος της Αγοράς	Διαπροσωπικός Κόσμος	Κόσμος των Γνωστικών Πόρων
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ			■	■

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

Θεσμικό πλαίσιο περιβαλλοντικής προστασίας της ΕΕ που επηρεάζει τη λειτουργία των λιμένων

Πίνακας IV.A Νομοθετικές Απαιτήσεις της ΕΕ για την περιβαλλοντική προστασία που επηρεάζουν τους Ευρωπαϊκούς λιμένες

ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΚΕΙΜΕΝΟ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ
Οδηγία 2004/35	Περιβαλλοντική ευθύνη αναφορικά με την πρόληψη και την αποκατάσταση περιβαλλοντικών καταστροφών
Οδηγία 2003/35	Συμμετοχή του κοινού στην κατάρτιση ορισμένων σχεδίων και προγραμμάτων που αφορούν το περιβάλλον και τροποποίηση των οδηγιών 85/337 και 96/91 αναφορικά με τη συμμετοχή του κοινού και την πρόσβαση στη δικαιοσύνη
Οδηγία 2003/4 ?	Δημόσια Πρόσβαση στη περιβαλλοντική πληροφόρηση
Απόφαση 1600/2002	Προδιαγραφές του 6 ^{ου} προγράμματος δράσης για το περιβάλλον
Σύσταση 2002/413	Εφαρμογή Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Παράκτιων Ζωνών στην Ευρώπη
Σύσταση 2001/453	Λογιστική καταχώρηση, εκτίμηση και γνωστοποίηση των περιβαλλοντικών πτυχών στους ετήσιους λογαριασμούς και στις ετήσιες εκθέσεις των εταιρειών
Οδηγία 2001/42	Εκτίμηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων ορισμένων σχεδίων και προγραμμάτων
Ανακοίνωση 2000/547	Ολοκληρωμένη Διαχείριση της Παράκτιας Ζώνης: Μία στρατηγική για την Ευρώπη
Οδηγία 85/337 Τροπ/κε από την Οδηγία 97/11/EC	Εκτίμηση των επιπτώσεων ορισμένων σχεδίων δημοσίων και ιδιωτικών έργων στο περιβάλλον
Οδηγία 2003/423	Οδηγία σχετικά με το αρσενικό, το κάδμιο, το μερκούριο, το νικέλιο και τους πολυκυκλικούς αρωματικούς υδρογονάνθρακες στον ατμοσφαιρικό αέρα
Ανακοίνωση 2002/ 595 VOL I	Στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη μείωση των ατμοσφαιρικών εκπομπών των ποντοπόρων πλοίων
Πρόταση Οδηγίας 2002/595 VOL II	Σε αντικατάσταση της Οδηγίας 1999/32/ΕΕ αναφορικά με την περιεκτικότητα σε θείο των καυσίμων των πλοίων
Οδηγία 2002/3	Όζον στον ατμοσφαιρικό αέρα
Οδηγία 2000/69	Οριακές τιμές βενζολίου και μονοξειδίου του άνθρακα στον αέρα

ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΚΕΙΜΕΝΟ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ
Οδηγία 1999/30	Οριακές τιμές του διοξειδίου του θείου, του διοξειδίου του αζώτου και οξειδίων του αζώτου, σωματιδίων και μολύβδου στον αέρα του περιβάλλοντος
Οδηγία 96/62	Για την εκτίμηση και τη διαχείριση του αέρα του περιβάλλοντος
Οδηγία 94/63	Για τον έλεγχο των εκπομπών πτητικών οργανικών ουσιών (VOL) που προέρχονται από την αποθήκευση βενζίνης και τη διάθεση της από τις τερματικές εγκαταστάσεις στους σταθμούς διανομής καυσίμων.
Οδηγία 2000/60	Θέσπιση πλαισίου κοινοτικής δράσης στον τομέα της πολιτικής υδάτων
Οδηγία 2002/49	Αξιολόγηση και διαχείριση του θορύβου στο περιβάλλον
Οδηγία 2000/140	Προσέγγιση της νομοθεσίας των Κρατών Μελών σχετικά με την εκπομπή θορύβου στο περιβάλλον από υπαίθριους εξοπλισμούς
Ανακοίνωση 2003/301	Προς μία θεματική στρατηγική για την πρόληψη και ανακύκλωση των αποβλήτων
Οδηγία 2000/76	Αποτέφρωση αποβλήτων
Οδηγία 2000/59 (τροποποιήθηκε από την ΟJL 324 29/11/2002)	Λιμενικές εγκαταστάσεις παραλαβής αποβλήτων πλοίων και καταλοίπων φορτίων
Οδηγία 1999/3	Υγειονομική ταφή αποβλήτων
Ανακοίνωση 1996/399	Επανεξέταση της Κοινοτικής Στρατηγικής για τη διαχείριση των αποβλήτων
Ανακοίνωση 2002/ 179	Θεματική στρατηγική για την προστασία του εδάφους
Οδηγία 92/43	Διατήρηση των φυσικών οικοτόπων και της άγριας χλωρίδας και πανίδας
Οδηγία 79/409	Προστασία των άγριων πτηνών
Οδηγία 96/82 Τροποποιήθηκε η Οδηγία 2003/05	Αντιμετώπιση κινδύνων μεγάλων ατυχημάτων σχετιζόμενων με επικίνδυνες ουσίες

Πηγή: ESPO

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V

Το πρωτόκολλο της μελέτης περίπτωσης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η εγκυρότητα της έρευνας βασίζεται στη μέθοδο της αξιοπιστίας (reliability) με την τήρηση πρωτοκόλλου. Το πρωτόκολλο της μελέτης στηρίζεται σε σειρά διαδικασιών και διαρθρώνεται στις κάτωθι αναφερόμενες παραγράφους σύμφωνα με καθορισμένες και αποδεκτές διαδικασίες τήρησης πρωτοκόλλου.³²³

1. Σκοπός της μελέτης περίπτωσης, διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων και των αποτελεσμάτων της θεωρητικής επισκόπησης

Η μελέτη περίπτωσης αποσκοπεί στο να επιβεβαιώσει ή να απορρίψει ερευνητικές υποθέσεις και να ενισχύσει με νέες πληροφορίες τα συμπεράσματα που προκύπτουν ως απάντηση στα δύο ερευνητικά ερωτήματα:

- Γιατί η εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας στους λιμένες είναι εξαιρετικά περιορισμένη;
- Με ποιο τρόπο (πως) μπορεί να αξιοποιηθεί η διοίκηση ποιότητας για την επίτευξη των στόχων των λιμένων;

Από την ανάλυση της βιβλιογραφίας προέκυψαν τέσσερις βασικές αιτίες ως απαντήσεις στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα οι οποίες αναφέρονται στο τέταρτο κεφάλαιο.

Ταυτόχρονα, η απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται άμεσα με τις απαντήσεις του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος για την περιορισμένη εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης ποιότητας στο χώρο των λιμένων. Η απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα βρίσκει απαντήσεις στην πρόταση για την υιοθέτηση μίας ολοκληρωμένης πολυσυστημικής προσέγγισης διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας που παρουσιάζεται στο πέμπτο κεφάλαιο.

³²³ Yin, op.cit.

2. Επισκόπηση των επιχειρημάτων που οδήγησαν στη χρήση της μελέτης περίπτωσης ως μεθόδου

Τα επιχειρήματα παρατίθενται στη σχετική με τη μεθοδολογία παράγραφο.

3. Ατζέντα και χρονοδιάγραμμα της μελέτης

Περίοδος προετοιμασίας: Η περίοδος προετοιμασίας των διαδικασιών συλλογής των στοιχείων διήρκησε ουσιαστικά 6 μήνες (από τον Μάιο του 2006 έως και τον Οκτώβριο του 2006). Η όλη προσπάθεια βασίστηκε στην ανάγκη συλλογής στοιχείων που θα απαντούν στα δύο βασικά ερευνητικά ερωτήματα.

Σε πρώτη φάση δημιουργήθηκε σκελετός θεματικών ενοτήτων με επιμέρους ερωτήσεις που σχετίζονται με τα συμπεράσματα της έρευνας. Η διατύπωση και η δομή των ερωτήσεων έπρεπε να γίνει κατά τρόπο που θα αντιμετωπίσει σειρά προβλημάτων που σχετίζονταν:

- (α) με τη γνώση των ερωτώμενων για τη συνολική λειτουργία του τερματικού σταθμού κρουαζιερόπλοιων,
- (β) με το βαθμό εξοικείωσης των ερωτώμενων με τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις των συστημάτων ποιότητας,
- (γ) με τους χρονικούς περιορισμούς που έτσι κι αλλιώς τίθενται κατά τη διενέργεια των συνεντεύξεων,
- (δ) με το πεδίο της έρευνας, δηλ. με την επιλογή εκείνων των εκπροσώπων φορέων που θα αφορούσαν στο σύνολο των παραγωγών και μάλιστα κατά τρόπο αντιπροσωπευτικό,
- (ε) με την απουσία πλήρους και ξεκάθαρης εικόνας για τη λειτουργία του τερματικού σταθμού κρουαζιερόπλοιων στο λιμένα του Πειραιά.

Στη συνέχεια συγκροτήθηκε σχέδιο ερωτηματολογίου για τη διενέργεια ημιδομημένων συνεντεύξεων με βάση το οποίο πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα στην οποία συμμετείχαν οι κάτωθι αναφερόμενοι:

- Βαγγέλας Γιώργος, υποψήφιος διδάκτορας Πανεπιστημίου Αιγαίου
- Κωσταγιόλας Πέτρος, λέκτορας διοίκησης ποιότητας στο Ιόνιο Πανεπιστήμιο
- Πάλλης Θάνας, επίκουρος καθηγητής λιμενικής πολιτικής στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου
- Πλατιάς Χαράλαμπος, διδάκτορας πολιτικής επιστήμης και στέλεχος της Γενικής Γραμματείας Λιμένων και Λιμενικής Πολιτικής του ΥΕΝ
- Φρατζεσκάκη Αναστασία, διδάκτωρ κοινωνιολογίας, στέλεχος ΟΛΠ Α.Ε. και μέλους του Δ.Σ. του συλλόγου διοικητικών υπαλλήλων ΟΛΠ Α.Ε.

- Χατζάκος Σταύρος, προϊστάμενος Γραφείου Ευρωπαϊκής Ένωσης ΟΛΠ Α.Ε. και υπεύθυνος λειτουργίας του τερματικού σταθμού κρουαζιερόπλοιων του ΟΛΠ.
- Χλωμούδης Κωνσταντίνος, αναπληρωτής καθηγητής διοίκησης λιμένων Πανεπιστημίου Πειραιά.

Διακανονισμός των διαδικασιών πραγματοποίησης των συνεντεύξεων (δείγμα της σχετικής επιστολής): Για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων συντάχτηκε επιστολή την οποία υπέγραψε ο επιβλέπων της διατριβής αναπληρωτής καθηγητής κος Χλωμούδης, η οποία απευθυνόταν στους ερωτώμενους, εξηγούσε τους σκοπούς της έρευνας και ζητούσε τη συνδρομή των ερωτώμενων για την επίτευξη των στόχων της. Η επιστολή συνόδευε τον ερευνητή και παρουσιαζόταν στον ερωτώμενο κατά τη συνάντηση και πριν ξεκινήσει η διεξαγωγή της συνέντευξης. Η εν λόγω επιστολή είχε το εξής περιεχόμενο:

Αξιότιμε κύριε/ κυρία

Στο τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιά πραγματοποιείται έρευνα, στα πλαίσια εκπόνησης διδακτορικής διατριβής, με θέμα τη «Διοίκηση ποιότητας στους λιμένες».

Με αυτή την επιστολή θα θέλαμε να ζητήσουμε την συμβολή σας ως ειδικού εμπειρογνώμονα σε θέματα λιμένων στην πραγματοποίηση της έρευνας, μέσω της συμμετοχής σας σε συνέντευξη που θα διενεργηθεί από τον υποψήφιο διδάκτορα Χρήστο Λαμπρίδη και η οποία θα αναφέρεται στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στο σταθμό κρουαζιερόπλοιων του λιμένα του Πειραιά. Συγκεκριμένα, μέσω της συνέντευξης επιχειρείται η αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο σταθμό κρουαζιερόπλοιων και η καταγραφή της γνώμης σας σχετικά με προτάσεις που διατυπώνονται για τη βελτίωση της.

Εφόσον συμμετάσχετε στην προτεινόμενη συνέντευξη, οι απόψεις που θα διατυπώσετε θα είναι εμπιστευτικές, ενώ τα αποτελέσματα της ανάλυσης θα παρουσιαστούν ποσοτικά για το σύνολο των ερωτώμενων ανά θεματική ενότητα, έτσι ώστε να μη διακρίνονται οι επιμέρους απόψεις των συμμετεχόντων. Σε κάθε περίπτωση, εφόσον το ζητήσετε, τα αποτελέσματα της έρευνας θα σας αποσταλούν.

Ελπίζοντας στη συμβολή σας στη ερευνητική μας προσπάθεια, θα ήθελα να σας ευχαριστήσω εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας και να σας διευκρινίσω ότι είμαι στη διάθεση σας για οποιαδήποτε επιπρόσθετη πληροφορία.

Με εκτίμηση

*Κωνσταντίνος Χλωμούδης
Αναπληρωτής Καθηγητής*

Διεξαγωγή των συνεντεύξεων: Η διεξαγωγή των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε σε συναντήσεις με τους ενδιαφερόμενους μετά από τηλεφωνική συνεννόηση. Το γεγονός ότι όσοι επελέγησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα ήταν ανώτερα στελέχη φορέων, δημιούργησε μία δυσκολία στον ορισμό των συναντήσεων η οποία ωστόσο ξεπεράστηκε. Η ημερομηνία, η ώρα διεξαγωγής των συνεντεύξεων και η διάρκεια τους εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας V.A Πληροφορίες σχετικές με τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων

Ημερομηνία Συνέντευξης	Όνοματεπώνυμο Ερωτώμενου	Ωρα συνέντευξης	Διάρκεια συνέντευξης
9/11/2006	Σταύρος Χατζάκος	2.30	45΄
24/11/2006	Γιώργος Ξυδέας	12.15	1 ώρα
27/11/2006	Απόστολος Χριστόφιλος	9.30	1 ώρα και 10΄
27/11/2006	Ιωάννης Λειβαδάρας	11.30	50΄
27/11/2006	Υποπλοίαρχος Χρήστος Κουβάτσος	12.30	40΄
28/11/2006	Βίκυ Ξυνού	16.00	50΄
29/11/2006	Μιχάλης Παπαγεωργίου	10.00	1 ώρα
8/12/2006	Μιχάλης Ψαρομιχαλάκης	10.45	35΄
9/12/2006	Αναστάσιος Σκώτης	10.00	1 ώρα και 5΄
11/12/2006	Γεωργία Λιναράκη	10.00	50΄
13/12/2006	Θεμιστοκλής Δασκαλάκης	12.15	1 ώρα και 10΄
14/12/2006	Νικόλαος Κρητικόπουλος	10.30	1 ώρα και 5΄
20/12/2006	Θεόδωρος Μακρυνιώτης	11.30	1 ώρα και 45΄
22/1/2007	Γεώργιος Κατσικαδάκος	12.30	55΄
22/1/2007	Γεώργιος Κουμπενάς	16.00	35΄
26/1/2007	Βασίλειος Γκάζικας	16.15	1 ώρα και 45΄
04/02/2007	Γεώργιος Βλάχος	15.00	1 ώρα και 30΄

Η αρχική πρόθεση ήταν να χρησιμοποιηθεί μαγνητόφωνο για την καταγραφή των συνομιλιών. Ωστόσο κατά τη διεξαγωγή των πρώτων συνεντεύξεων, τόσο σε φορείς του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα,

(α) διαπιστώθηκε άρνηση από την πλευρά ορισμένων ερωτώμενων για την καταγραφή της συνέντευξης

(β) διατυπώθηκαν συγκεκριμένες επιφυλάξεις στις απαντήσεις των ερωτώμενων που ήταν δυνατό να περιορίσουν την εισροή πληροφοριών ή να επιδράσουν αρνητικά στην αξιοπιστία των απαντήσεων.

Για τους προαναφερόμενους λόγους ακολουθήθηκαν οι συστάσεις της σχετικής βιβλιογραφίας για ανάλογες περιπτώσεις και δεν χρησιμοποιήθηκε μαγνητόφωνο.³²⁴

Αναλυτικά στοιχεία για τους φορείς που συμμετείχαν στην έρευνα: Τα αναλυτικά στοιχεία των φορέων που συμμετείχαν στην έρευνα παρουσιάζονται στις επόμενες παραγράφους.

Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς (ΟΛΠ) Α.Ε.

Ο Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς λειτουργεί ως λιμενική αρχή και ως παραγωγός στην παροχή ορισμένων υπηρεσιών. Ο τομέας της κρουαζιέρας αν και δεν αποτελεί τον πλέον προσοδοφόρο τομέα της δραστηριότητας του Οργανισμού παρουσιάζει εξαιρετική δυναμική ανάπτυξης. Στον ΟΛΠ απασχολούνται σήμερα 1200 περίπου άτομα. Πέραν από τις δραστηριότητες που επιφυλάσσει στον Οργανισμό ο ρόλος του ως λιμενική αρχή, ο ΟΛΠ παρέχει λιμενική υποδομή και ανωδομή, έχει την ευθύνη του προγραμματισμού των θέσεων πρόσδεσης καθώς και της τροφοδοσίας σε νερό, παρέχει εξοπλισμό και έχει την ευθύνη για την επιβίβαση/ αποβίβαση των επιβατών, για την φόρτωση – εκφόρτωση των αποσκευών καθώς και για τη δημιουργία – συντήρηση των χώρων αναμονής.

Scandinavian Near East Agency (SNEAL) S.A.

Η SNEAL είναι εταιρεία πρακτόρευσης πλοίων η οποία έχει την ιδιαιτερότητα, όπως και οι άλλες εταιρείες πρακτόρευσης, να λειτουργεί ως παραγωγός αλλά και ως χρήστης αφού αποτελεί τον αντιπρόσωπο των εταιρειών που πρακτορεύει στην Ελλάδα. Η διάρκεια ζωής της εταιρείας υπερβαίνει τα 100 έτη, απασχολεί 45 εργαζόμενους ενώ έχει γραφεία και στη Θεσσαλονίκη. Η παροχή υπηρεσιών στον τομέα της κρουαζιέρας συμπληρώνεται από τη θυγατρική της STAT, η οποία αναλαμβάνει την ξενάγηση των επιβατών των κρουαζιεροπλοίων στην ενδοχώρα. Όπως και οι υπόλοιπες εταιρείες πρακτόρευσης, αναλαμβάνει για λογαριασμό της εταιρείας που αντιπροσωπεύει την παροχή υπηρεσιών που τη φέρνουν σε συνεργασία με το σύνολο των παραγωγών του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων.

³²⁴ Yin, op.cit., 55

Ελληνικά Καύσιμα Ορυκτέλαια (ΕΚΟ) ΑΒΕΕ

Ο τομέας της ναυτιλίας αποτελεί τμήμα της δραστηριότητας της εταιρείας που έχει ως κύριο αντικείμενο την εμπορία καυσίμων και λιπαντικών. Η ΕΚΟ απασχολεί σήμερα 500 εργαζόμενους ενώ κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην ναυτιλιακή αγορά που ανέρχεται σε ποσοστό 36%. Για την εξυπηρέτηση της ναυτιλίας και του κλάδου της κρουαζιέρας έχει δημιουργηθεί η Διεύθυνση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων της εταιρείας η οποία εδρεύει στον Πειραιά και απασχολεί 11 εργαζόμενους.

Κεντρικό Λιμεναρχείο Πειραιά

Το Κεντρικό Λιμεναρχείο Πειραιά είναι Υπηρεσία του Λιμενικού Σώματος και υπάγεται στο Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας. Το Κεντρικό Λιμεναρχείο εμπλέκεται ουσιαστικά με την εξυπηρέτηση της κρουαζιέρας σε τρεις τομείς: (α) στον έλεγχο και στην υλοποίηση της εφαρμογής του κώδικα ISPS σε όλους τους χώρους του σταθμού κρουαζιεροπλοίων, (β) στον έλεγχο επιβατών και αποσκευών, (γ) στον έλεγχο της κυκλοφορίας των κρουαζιεροπλοίων μέσω του συστήματος VTS. Το Λιμενικό Σώμα απασχολεί περισσότερα από 7.500 άτομα σε όλη την Ελλάδα, ενώ για τις υπηρεσίες ασφάλειας ο αριθμός των στελεχών ποικίλλει ανάλογα με τις ανάγκες. Στο σταθμό VTS απασχολούνται 27 άτομα.

British Petroleum (BP) Hellas SA

Η εμπορία καυσίμων και λιπαντικών είναι το αντικείμενο της δραστηριότητας της εταιρείας η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο των ναυτιλιακών καυσίμων μέσω της BP Marine. Η BP Hellas SA ανήκει στον πολυεθνικό όμιλο της BP και λειτουργεί σε στενή συνεργασία με τη διοίκηση της εταιρείας στη Μεγάλη Βρετανία. Η BP Hellas SA μαζί με την ΕΚΟ ΑΒΕΕ αποτελούν τις μεγαλύτερες εταιρίες στο χώρο των ναυτιλιακών καυσίμων και της κρουαζιέρας καλύπτοντας πάνω από το 50% του μεριδίου της συγκεκριμένης αγοράς. Η BP Hellas SA απασχολεί περίπου 400 άτομα.

Hellenic Environmental Center (HEC) SA

Η HEC SA αποτελεί ουσιαστικά τη μεγαλύτερη εταιρεία στην Ελλάδα που δραστηριοποιείται στο χώρο της συλλογής υγρών καταλοίπων πλοίων. Για το λιμένα του Πειραιά έχει την αποκλειστική ευθύνη για την παροχή των υπηρεσιών συλλογής υγρών καταλοίπων ύστερα από σχετική σύμβαση που έχει υπογραφεί με την ΟΛΠ ΑΕ.

Σταύρος Καραπιπέρης, Ρυμούλκά Ναυαγοσωστικά

Η εταιρεία Σταύρος Καραπιπέρης, είναι ναυτιλιακή εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες ρυμούλκησης στο λιμένα του Πειραιά. Η εταιρεία έχει έντονη δραστηριότητα στον τομέα της κρουαζιεροπλοίας αφού αποτελεί έναν από τους κυριότερους παρόχους υπηρεσιών ρυμούλκησης και απασχολεί περίπου 100 άτομα.

Αντιρρυσπαντική Α.Ε.

Η Αντιρρυσπαντική Α.Ε. έχει ως δραστηριότητα τη συλλογή στερεών καταλοίπων πλοίων και αποτελεί την εταιρεία με το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς στο συγκεκριμένο χώρο. Όπως και στην περίπτωση της ΗΕC, η Αντιρρυσπαντική έχει την αποκλειστική ευθύνη για τη συλλογή στερεών καταλοίπων πλοίων στο λιμένα του Πειραιά έπειτα από σύμβαση που έχει υπογραφεί με τον ΟΛΠ. Η Αντιρρυσπαντική απασχολεί 100 άτομα περίπου.

Πανελλήνια Ένωση Πλοηγών

Η Πανελλήνια Ένωση Πλοηγών είναι σωματείο που αντιπροσωπεύει το σύνολο των πλοηγών της χώρας. Οι πλοηγοί υπάγονται στην Πλοηγική Υπηρεσία του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας και λόγω της φύσης της εργασίας τους έχουν ένα μεγάλο βαθμό αυτονομίας σε σχέση με τις υπόλοιπες Υπηρεσίες του Υπουργείου που αντανακλάται και στο καθεστώς που διέπει την εργασιακή τους σχέση με το Υπουργείο. Στην Πανελλήνια Ένωση Πλοηγών ανήκει το σύνολο των πλοηγών που παρέχουν υπηρεσίες στο λιμένα του Πειραιά (κατά αποκλειστικότητα). Ο αριθμός των πλοηγών στο λιμένα του Πειραιά είναι 28 άτομα και 48 σε όλη την Ελλάδα.

Κύμη Ναυτιλιακή & Εμπορική ΟΕ

Η Κύμη Ναυτιλιακή & Εμπορική ΟΕ είναι εταιρεία πρακτόρευσης πλοίων που λειτουργεί ταυτόχρονα και ως αντιπρόσωπος στην Ελλάδα των εταιρειών κρουαζιέρας που αντιπροσωπεύει. Η Κύμη συνεργάζεται με την εταιρεία κρουαζιέρας COSTA, τα πλοία της οποίας έχουν ετησίως 46 κατάπλους στο λιμένα του Πειραιά και 431 σε όλη την Ελλάδα. Η εταιρεία COSTA διαθέτει το μεγαλύτερο κρουαζιερόπλοιο που προσεγγίζει την Ελλάδα, το COSTA Concordia, το οποίο την περίοδο αιχμής της ζήτησης προσεγγίζει το λιμένα του Πειραιά κάθε 10 ημέρες. Ακόμα η Κύμη πρακτορεύει την εταιρεία κρουαζιέρας AIDA με 11 ετήσιες

κατάπλους στο λιμένα του Πειραιά. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Κύμη έχει έρθει σε συμφωνία με την εταιρεία Carnival την οποία και θα πρακτορεύει/ αντιπροσωπεύει στον Πειραιά. Η Carnival προγραμματίζει μέσα στο 2007 να πραγματοποιήσει κρουαζιέρες στην Ελλάδα και να προσεγγίζει τον Πειραιά με το πλοίο Carnival Freedom, που αυτή τη στιγμή είναι το μεγαλύτερο κρουαζιερόπλοιο στον κόσμο. Η εταιρεία Κύμη απασχολεί σήμερα 8 άτομα.

Τελωνείο Πειραιά

Το Τελωνείο Πειραιά έχει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για τη λειτουργία του λιμένα του Πειραιά αφού έχει υπό την εποπτεία του όλες τις πύλες εισόδου και εξόδου του λιμένα για τον έλεγχο εμπορευμάτων, επιβατών και καυσίμων. Επίσης το Τελωνείο του Πειραιά έχει την ευθύνη του τελωνειακού ελέγχου για όλους τους λιμένες που ανήκουν στη Νομαρχία του Πειραιά. Η κύρια ευθύνη για τον έλεγχο του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων ανήκει στο Α Τελωνείο Πειραιά (Τελωνείο Εισαγωγής και Εφοδίων) στο οποίο απασχολούνται περίπου 100 εργαζόμενοι.

Inchcape

Η εταιρεία Inchcape είναι η μεγαλύτερη εταιρεία πρακτόρευσης στην Ελλάδα και στην Ανατολική Μεσόγειο. Η Inchcape είναι μέλος πολυεθνικής εταιρείας, με έδρα τη Μεγάλη Βρετανία που διαθέτει 225 γραφεία σε όλο τον κόσμο. Αντίστοιχα, στο χώρο της κρουαζιέρας πρακτορεύει και αντιπροσωπεύει εταιρείες με 150 αφίξεις ετησίως στο λιμένα του Πειραιά και 120.000 επιβάτες. Στις εταιρείες που συνεργάζεται περιλαμβάνονται οι Princess, Holland America, Seaborne Cruises, Cunard Lines κα. Στο γραφείο της Inchcape στην Ελλάδα απασχολούνται 65 άτομα.

Louis Cruises

Η Louis Cruises είναι ναυτιλιακή εταιρεία παροχής υπηρεσιών κρουαζιέρας και ανήκει στον Κυπριακών συμφερόντων όμιλο Louis. Η Louis Cruises είναι ο μεγαλύτερος χρήστης του λιμένα του Πειραιά με 450 περίπου αφίξεις ετησίως. Η εταιρεία διαθέτει 5 πλοία και χρησιμοποιεί τον λιμένα του Πειραιά ως λιμένα αφετηρίας (Home Port). Η Louis Cruises απασχολεί 100 άτομα στα γραφεία της στην Ελλάδα, 200 άτομα στα γραφεία της Κύπρου και περίπου 4500 εργαζόμενους ως πληρώματα των πλοίων.

Majestic International Cruises

Η Majestic International Cruises είναι η δεύτερη ναυτιλιακή εταιρεία παροχής υπηρεσιών κρουαζιέρας που χρησιμοποιεί συστηματικά το λιμένα του Πειραιά ως home port (μόνο περιστασιακά και σπανίως χρησιμοποιείται από άλλες εταιρείες). Η εταιρεία διαθέτει 3 πλοία (το Blue Monarch, το Ocean Majestic και το Monarch Countes) τα οποία μέχρι και το 2005 ναύλωνε σε τρίτους οι οποίοι και αναλάμβαναν τις τουριστικές δραστηριότητες (εύρεση πελατών, marketing, ξεναγήσεις κλπ). Το 2006 η εταιρεία ίδρυσε την θυγατρική Monarch Classic με έδρα τον Πειραιά, η οποία πλέον έχει αναλάβει το σύνολο των τουριστικών δραστηριοτήτων για τα δύο από τα τρία πλοία της εταιρείας. Τα πλοία της εταιρείας είχαν το 2006 65 αφίξεις στο λιμένα του Πειραιά ενώ για το επόμενο έτος οι αφίξεις αναμενόταν να αυξηθούν στις 130. Η Majestic International Cruises απασχολεί 30 άτομα σε υπηρεσίες γραφείου και 675 ως πληρώματα.

Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας / Γενική Γραμματεία Λιμένων & Λιμενικής Πολιτικής

Η Γενική Γραμματεία Λιμένων και Λιμενικής Πολιτικής (ΓΓΛ&ΛΠ) συστάθηκε με το Νόμο 2932/2001, ωστόσο η ουσιαστική της λειτουργία ξεκινά από το 2003. Στο διάστημα αυτό έχει να επιδείξει σημαντικό έργο ως όργανο σχεδιασμού λιμενικής πολιτικής καθώς και ως όργανο συντονισμού των διαφορετικών υπηρεσιών που εμπλέκονται με την λιμενική λειτουργία και την κατασκευή λιμενικών έργων. Στη ΓΓΛ&ΛΠ προϊστάται Γενικός Γραμματέας, ενώ η Γραμματεία διαρθρώνεται σε τέσσερις Διευθύνσεις: (α) τη Διεύθυνση Λιμενικής Πολιτικής, (β) τη Διεύθυνση Λιμενικών Υποδομών, (γ) τη Διεύθυνση Οργάνωσης, Λειτουργίας και Εκμετάλλευσης Λιμένων και (δ) την Πλοηγική Υπηρεσία. Στη ΓΓΛ&ΛΠ απασχολούνται σήμερα περίπου 70 άτομα.

4. Μέθοδος ανάλυσης των συνεντεύξεων

Οι συνεντεύξεις στις οποίες βασίζεται η έρευνα πεδίου, ήταν ημιδομημένες με τη χρήση ερωτηματολογίου που περιείχε ανοιχτές ερωτήσεις και μικρό αριθμό κλειστών ερωτήσεων. Σκοπός των συνεντεύξεων ήταν η καταγραφή απόψεων στελεχών που προέρχονται από το σύνολο των κλάδων που εμπλέκονται στην λειτουργία του τερματικού σταθμού κρουαζιερόπλοιων και οι οποίοι διαθέτουν σημαντική εμπειρία

από τη λειτουργία του σταθμού. Η διενέργεια προσωπικών συνεντεύξεων με στελέχη που διαθέτουν σημαντική εμπειρία στον κλάδο, δίνει τη δυνατότητα άντλησης σειράς σημαντικών πληροφοριών που «φωτίζουν» άγνωστες πλευρές της λιμενικής λειτουργίας. Η χρήση ανοιχτών ερωτήσεων για την πραγματοποίηση μίας κατευθυνόμενης συζήτησης βοηθάει στην καταγραφή αυτής της πληροφόρησης, ενισχύοντας τις γνώσεις που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της έρευνας.³²⁵ Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο στις μελέτες περίπτωσης που διενεργούνται στα πλαίσια διερευνητικής ή/και επεξηγηματικής έρευνας χρησιμοποιούνται κυρίως ημιδομημένες συνεντεύξεις για την άντληση πληροφόρησης. Επίσης, σημειώνεται ότι σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, για λόγους που σχετίζονται με την ανωνυμία και την αξιοπιστία των απαντήσεων κατά τη διενέργεια των συνεντεύξεων, χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια τα οποία περιέχουν κυρίως ανοιχτές ερωτήσεις.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων βασίζεται στη μέθοδο που είναι γνωστή ως «ανάλυση περιεχομένου» (content analysis). Η ανάλυση περιεχομένου είναι μέθοδος που χρησιμοποιείται προκειμένου να καθορίσει την παρουσία συγκεκριμένων λέξεων ή ιδεών (απόψεων) μέσα σε κάποιο κείμενο ή ομάδα κειμένων.³²⁶ Οι ερευνητές μετρούν και αναλύουν την παρουσία, τη σημασία και τις σχέσεις μεταξύ λέξεων και ιδεών και στη συνέχεια προχωρούν σε συσχετίσεις μεταξύ των αναφερόμενων λέξεων και ιδεών λαμβάνοντας υπόψη συγκεκριμένα δεδομένα όπως είναι οι συγγραφείς, η εποχή καταγραφής του κειμένου, οι γενικότερες πολιτικοοικονομικές συνθήκες κλπ. Στον ορισμό της ανάλυσης περιεχομένου η λέξη κείμενο μπορεί να αναφέρεται σε βιβλία, άρθρα, δημοσιεύσεις, συνεντεύξεις, ιστορικά κείμενα, διαφημιστικές καταχωρήσεις κλπ.

Στην ανάλυση του περιεχομένου, το κείμενο (μίας συνέντευξης στην περίπτωση της παρούσας έρευνας) είτε κωδικοποιείται είτε αναλύεται σε διαχειρίσιμες κατηγορίες μίας ποικιλίας λέξεων, εννοιών, φράσεων, προτάσεων ή θεμάτων³²⁷ – και στη συνέχεια εξετάζεται με μία από τις ακόλουθες μεθόδους:

- Θεμελιώδης ανάλυση (Conceptual analysis)
- Ανάλυση σχέσεων (Relational analysis)

Η θεμελιώδης ανάλυση (conceptual analysis) εξετάζει την ύπαρξη και την συχνότητα συγκεκριμένων απόψεων ή ιδεών που παρουσιάζονται συνήθως σε ένα κείμενο με τη

³²⁵ Yin, op.cit.

³²⁶ Writing Guides Content Analysis, op.cit.

³²⁷ Carss, op.cit.

μορφή λέξεων ή φράσεων. Η ανάλυση σχέσεων (relational analysis) όπως και η θεμελιώδης ανάλυση, σε πρώτη φάση εντοπίζει ιδέες και προτάσεις που εμφανίζονται σε συγκεκριμένο κείμενο ή ομάδα κειμένων. Ωστόσο, η ανάλυση σχέσεων προχωρά πέρα από τον εντοπισμό λέξεων και προτάσεων εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ των ιδεών και απόψεων που καταγράφονται.

Στην παρούσα έρευνα που επιδιώκει την καταγραφή απόψεων και ιδεών που θα συνεισφέρουν στη δημιουργία γνώσης σε μια νέα θεματική περιοχή, η θεμελιώδης ανάλυση επιλέγεται ως η πλέον κατάλληλη να δώσει απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η μελέτη περίπτωσης και η διεξαγωγή των συνεντεύξεων αποσκοπεί στην απάντηση των αρχικών ερευνητικών ερωτημάτων και στην επιβεβαίωση, ενίσχυση ή τροποποίηση των ενδιάμεσων συμπερασμάτων της έρευνας. Ο καθορισμός των αρχικών ερευνητικών ερωτημάτων επιτρέπει την συνέχιση της ανάλυσης η οποία ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα σύμφωνα με την σχετική βιβλιογραφία.³²⁸

(α) Καθορισμός του επιπέδου της ανάλυσης: Το πρώτο βήμα αναφέρεται στην κωδικοποίηση του κειμένου των συνεντεύξεων και στη χρησιμοποίηση λέξεων ή φράσεων για αυτό το σκοπό. Στην παρούσα ανάλυση χρησιμοποιούνται λέξεις και σύντομες φράσεις.

(β) Καθορισμός των ερωτημάτων (ιδεών) και των κωδικών / απαντήσεων που θα πρέπει να αναλυθούν: Στο ερωτηματολόγιο διατυπώνονται 13 ανοιχτές ερωτήσεις οι οποίες μαζί με τα υποερωτήματα που τίθενται ανέρχονται στις 22. Οι ερωτήσεις αυτές αντιπροσωπεύουν ιδέες, γνώμες απόψεις για τις οποίες επιχειρείται η καταγραφή και ανάλυση τους. Για την ανάλυση του περιεχομένου των ερωτήσεων, καταγράφηκαν εκ των προτέρων λέξεις ή φράσεις που είναι πιθανό να δοθούν ως απαντήσεις. Οι συγκεκριμένες λέξεις ή φράσεις σηματοδοτούν συγκεκριμένες κατηγορίες απαντήσεων οι οποίες σχηματίστηκαν εκ των προτέρων.

(γ) Καθορισμός του τρόπου μέτρησης και καταγραφής των αποτελεσμάτων: Στην παρούσα διατριβή, οι αναφορές των ερωτώμενων καταγράφονται και ως προς

³²⁸ Writing Guides Content Analysis, op.cit.

την ύπαρξή τους (//. αναφορά συγκεκριμένης λέξης ή φράσης) και ως προς τη συχνότητα με την οποία αναφέρονται. Σε επίπεδο συνέντευξης, στις περισσότερες ερωτήσεις καταγράφεται η διατύπωση μιας συγκεκριμένης φράσης ή λέξης από τον ερωτώμενο και σε λίγες η συχνότητα με την οποία τη διατύπωσε.

(δ) Καθορισμός του τρόπου αξιοποίησης των κωδικοποιημένων απαντήσεων: Η ανάλυση των απαντήσεων των ερωτώμενων επιχειρήθηκε να γίνει με έναν ευέλικτο τρόπο αφού χρησιμοποιούνται και καταγράφονται λέξεις που έχουν ταυτόσημο νόημα (//. Άριστο, εξαιρετικό κλπ)

(ε) Καθορισμός ενιαίων κανόνων για την κωδικοποίηση των αποτελεσμάτων συνεντεύξεων: Η κατηγοριοποίηση των απαντήσεων γίνεται με ενιαίο τρόπο ώστε κατά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων να προκύψουν αξιόπιστα αποτελέσματα.

(στ) Διαχείριση των μη σχετικών πληροφοριών: Η λήψη μη σχετικών πληροφοριών αξιολογήθηκε και σε ορισμένες περιπτώσεις παρείχε εξαιρετικά χρήσιμη πληροφόρηση ως προς τη λειτουργία του τερματικού σταθμού κρουαζιερόπλοιων και των δυνατοτήτων ανάπτυξης του προτεινόμενου μοντέλου διοίκησης ποιότητας.

(ζ) Κωδικοποίηση των κειμένων των συνεντεύξεων: Η κωδικοποίηση των κειμένων επιχειρήθηκε στο πρώτο στάδιο της μελέτης οπότε και προκαθορίστηκαν κατηγορίες απαντήσεων και λέξεις ή φράσεις που εμπίπτουν σε αυτές τις κατηγορίες. Σημειώνεται ότι νέες λέξεις ή φράσεις που διατυπώθηκαν στις συνεντεύξεις, καταγράφηκαν και εντάχθηκαν στις διαφορετικές κατηγορίες των απαντήσεων. Η κωδικοποίηση του ερωτηματολογίου για την ανάλυση των απαντήσεων των συνεντεύξεων παρουσιάζεται στο Παράρτημα VI.

(η) Ανάλυση των αποτελεσμάτων: Η κωδικοποίηση των απαντήσεων έδωσε τη δυνατότητα της δημιουργίας μίας ενιαίας βάσης δεδομένων στην οποία καταχωρήθηκε το περιεχόμενο των απαντήσεων και αναλύθηκε με τη χρήση μεθόδων της περιγραφικής στατιστικής.

(θ) Εκπόνηση της αναφοράς συμπερασμάτων της μελέτης περίπτωσης

Η αναφορά συμπερασμάτων περιλαμβάνεται στο έκτο κεφάλαιο.

5. Βασικά στοιχεία της μεθοδολογίας

Τα στοιχεία της μεθοδολογίας αναπτύσσονται στην παράγραφο 6.3.1.2

6. Σχετικό βιβλιογραφικό υλικό

Η μελέτη περίπτωσης στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά στηρίζεται στην αξιολόγηση βιβλιογραφικού υλικού και μελετών που παρατίθενται στο έκτο κεφάλαιο. Ωστόσο, η κύρια πηγή πληροφόρησης είναι οι συνεντεύξεις με στελέχη από όλους τους χώρους των παραγωγών που δραστηριοποιούνται στον τερματικό σταθμό αλλά και από τους χρήστες.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VI

Ερωτηματολόγιο της πρωτογενούς έρευνας / Κωδικοποίηση του ερωτηματολογίου

A. Ερωτηματολόγιο για τη διενέργεια συνέντευξης με στόχο τη διερεύνηση της προοπτικής εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά.

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

1.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ

Αριθμός Ερωτηματολογίου..... Ημερομηνία Συμπλήρωσης

Όνοματεπώνυμο Ερωτώμενου

Φορέας³²⁹

Αντικείμενο δραστηριότητας

Θέση στον φορέα και αρμοδιότητες

Αριθμός απασχολούμενων ατόμων

1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ

Εκροές (παραγόμενες υπηρεσίες) του φορέα σε σχέση με τον αποδέκτη τους

Εκροές (υπηρεσίες)

Αποδέκτες (Πελάτες)

πχ.. διαχείριση αποσκευών → Επιβάτες

εφοδιασμός καυσίμων → Πλοία

.....
.....
.....

Εισροές από άλλο φορέα στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων;

Άλλος φορέας

Τρόπος συνεργασίας

πχ.. Τελωνεία

→ Τελωνειακός έλεγχος επιβατών

.....
.....

2. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ- ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΟΡΩΝ

2.1 Οι στόχοι που καλείται να εξυπηρετήσει ο φορέας σας;

Διατυπώνονται εγγράφως

Τίθενται προφορικά ανάλογα με τις τρέχουσες ανάγκες

Διατυπώνονται εγγράφως και τίθενται προφορικά ανάλογα με τις τρέχουσες ανάγκες του φορέα

Άλλο (αναφέρατε συνοπτικά)

2.2 Οι διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθήσει ο φορέας σας κατά την παροχή υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση της κρουαζιέρας και των επιβατών που διατυπώνονται; (σημειώστε με √ μία ή περισσότερες από τις παρακάτω επιλογές)

Στο οργανόγραμμα

Στον κανονισμό εργασίας

Στη νομοθεσία σύστασης του φορέα

Σε εθνική ή διεθνή νομοθεσία

Σε εθνικούς και διεθνείς κανονισμούς

Δεν διατυπώνονται εξ ολοκλήρου στα παραπάνω

Δεν διατυπώνονται καθόλου στα παραπάνω

Άλλο (αναφέρατε)

2.3 Πως αξιολογείτε το υφιστάμενο ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τις διαδικασίες λειτουργίας του σταθμού κρουαζιεροπλοίων σε σχέση με τις σύγχρονες ανάγκες τόσο του φορέα σας όσο και του σταθμού;

2.4 Πιστεύετε ότι η ενίσχυση της δικής σας δυνατότητας και του προσωπικού να παρεμβαίνει στη διαμόρφωση των διαδικασιών λειτουργίας θα οδηγούσε στη βελτίωση της λειτουργίας του φορέα σας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών;

2.5 Με ποιο τρόπο πραγματοποιείται ο έλεγχος επίτευξης των στόχων και τήρησης των διαδικασιών στο φορέα σας;

Τυπικό σύστημα ελέγχου εσωτερικής ανάπτυξης

Τυπικό σύστημα ελέγχου εξωτερικής ανάπτυξης

Εμπειρικός έλεγχος από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους

Δεν πραγματοποιείται κανένας έλεγχος

Άλλο (διευκρινίστε)

2.6 Πως αξιολογείτε την επάρκεια του φορέα σας σε προσωπικό, υλικοτεχνική υποδομή και πληροφόρηση σε σχέση με τις υφιστάμενες ανάγκες και με ποιο τρόπο θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν τυχόν ανεπάρκειες;

3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

3.1 Αν ορίσουμε ως ποιοτική υπηρεσία εκείνη την υπηρεσία που πληρεί προδιαγραφές που ικανοποιούν τις ανάγκες του χρήστη, ποιο θα ήταν το περιεχόμενο της ποιότητας για τις υπηρεσίες

(α) που λαμβάνουν οι εσωτερικοί και εξωτερικοί χρήστες του σταθμού κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά από τον φορέα σας;
(αναφέρατε)

β) που λαμβάνει ο φορέας σας ως χρήστης (ή εσωτερικός πελάτης) από τους παραγωγούς του σταθμού κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά;
(αναφέρατε)

3.2 Με βάση τις απαντήσεις που δώσατε στην ερώτηση 3.1, πως αξιολογείτε την ποιότητα των υπηρεσιών

(α) που λαμβάνουν οι εσωτερικοί και εξωτερικοί χρήστες του σταθμού κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά από τον φορέα σας;

β) που λαμβάνει ο φορέας σας ως χρήστης (ή εσωτερικός πελάτης) από τους παραγωγούς του σταθμού κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά;

3.3 Με ποιο τρόπο αξιολογείτε την ποιότητα των παρεχόμενων Υπηρεσιών από τον φορέα σας στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων ή στους επιβάτες των κρουαζιεροπλοίων (στην περίπτωση των χρηστών) ; (σημειώστε με √ μία ή περισσότερες από τις παρακάτω επιλογές)

Μέσω συγκεκριμένης τυπικής διαδικασίας μέτρησης ποιότητας

Μέσω προσωπικής εμπειρίας και επαφής με τους πελάτες και τους προμηθευτές

Συγκρίνοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες με τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών

Άλλο (αναφέρατε)

3.4 Πως αξιολογείτε τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών φορέων που εμπλέκονται με την εξυπηρέτηση της κρουαζιέρας στον Πειραιά και νομίζετε ότι το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών φορέων επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους τελικούς χρήστες και με ποιο τρόπο;

4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

4.1 Ο φορέας σας ακολουθεί συγκεκριμένη πολιτική για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων Υπηρεσιών στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων ή στους επιβάτες των κρουαζιεροπλοίων (στην περίπτωση των χρηστών);

4.2 Γνωρίζετε τα παρακάτω Συστήματα Διοίκησης ποιότητας και σε ποιο βαθμό; (σημειώστε με √ στο αντίστοιχο τετράγωνο)

Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας	Δεν το γνωρίζω	Απλά γνωρίζω ότι υπάρχει	Γνωρίζω ότι υπάρχει και που αποσκοπεί	Έχω μερική γνώση των στόχων και των απαιτήσεων του συστήματος	Γνωρίζω πολύ καλά τους στόχους και τις απαιτήσεις τους συστήματος
ISO 9001					
ISO 14000					
OHSAS 18001					
PERS ³³⁰					
EMAS ³³¹					
EQA ³³²					
MBNQA ³³³					
Deming Prize					
Άλλο					

³³⁰ PERS: Port Environmental Review System

³³¹ EMAS: Eco Management Audit Scheme

³³² EQA: European Quality Award

³³³ MBNQA: Malcolme Baldrige National Quality Award

- 4.3** Υπάρχει εγκατεστημένο στο φορέα σας κάποιο Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας και εάν ναι ποιο σύστημα και για ποιο τομέα της επιχειρησιακής σας λειτουργίας;
- 4.4** Εάν δεν υπάρχει εγκατεστημένο κάποιο σύστημα διοίκησης ποιότητας, για ποιο λόγο δεν έχετε προχωρήσει μέχρι σήμερα στην εγκατάσταση κάποιου συστήματος και πως αντιμετωπίζετε την προοπτική ανάπτυξης του στο μέλλον;
- 4.5** Ποια είναι κατά τη γνώμη σας τα κυριότερα αναμενόμενα (ή υπαρκτά) οφέλη και ποιο το αναμενόμενο (ή υπαρκτό) κόστος που συνεπάγεται η ανάπτυξη και διατήρηση ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας;
- 4.6** Στην υπό εκπόνηση μελέτη διατυπώνεται η πρόταση δημιουργίας ενός συνολικού Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας (ΣΔΠ) στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων στο λιμένα του Πειραιά με τη συμμετοχή των παραγωγών και χρηστών σε εθελοντική βάση. Παρακαλώ αξιολογείστε τα χαρακτηριστικά και τις αρμοδιότητες του προτεινόμενου φορέα:

Χαρακτηριστικά συνολικού συστήματος διοίκησης ποιότητας	Αξιολόγηση		
	Θετικά	Αρνητικά	Δ.Γ./Δ.Α
Το προτεινόμενο ΣΔΠ διοικείται από ενιαίο φορέα ποιότητας ο οποίος συγκροτείται από το σύνολο των παραγωγών σε εθελοντική βάση			
Το ΣΔΠ αξιολογεί τις απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών σε συνεργασία με τους φορείς / επιχειρήσεις			
Το ΣΔΠ διά του ενιαίου φορέα θέτει συγκεκριμένους στόχους ποιότητας σε συνεργασία με τα μέλη του και ορίζει συγκεκριμένη πολιτική η οποία δεσμεύει όλους τους συμμετέχοντες			
Το ΣΔΠ επιμερίζει στόχους ποιότητας στους παραγωγούς και συντονίζει τους φορείς και τις επιχειρήσεις στην επίτευξη των στόχων ποιότητας			
Το ΣΔΠ παρέχει ουσιαστική υποστήριξη στους φορείς/ επιχειρήσεις για την επίτευξη των στόχων Ποιότητας και ενθαρρύνει την ανάπτυξη επιμέρους συστημάτων ποιότητας για τον κάθε παραγωγό που ανταποκρίνονται στις δυνατότητες και στις ανάγκες του.			
Το ΣΔΠ αξιολογεί την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων από τους επιμέρους φορείς / επιχειρήσεις και αναλαμβάνει δράσεις στην περίπτωση αποκλίσεων			
Το ΣΔΠ εντοπίζει την ύπαρξη κοινών διαδικασιών μεταξύ των παραγωγών και ενθαρρύνει τη συνεργασία για την από κοινού εκτέλεση τους			
Ο ενιαίος φορέας ποιότητας προχωρά στη δημιουργία ενός ενιαίου πλαισίου κανόνων που θα ρυθμίζει τον τρόπο λειτουργίας του σταθμού κρουαζιεροπλοίων και των εμπλεκόμενων σε αυτό φορέων			
Άλλο (αναφέρατε)			
.....			
.....			
.....			

- 4.7** Λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά του προτεινόμενου ΣΔΠ, πως αντιμετωπίζετε την προοπτική συμμετοχής του φορέα σας στο προτεινόμενο σύστημα;
- 4.8** Η λειτουργία ενός ενιαίου φορέα ποιότητας, κατά πόσο θα παρακινούσε τον φορέα σας να υιοθετήσει ένα σύστημα τυποποίησης των διαδικασιών (ή σύστημα διοίκησης ποιότητας) προκειμένου να διευκολυνθεί η συμμετοχή του στη λειτουργία του ενιαίου φορέα;

B. Κωδικοποίηση των ανοιγτών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου για την ανάλυση των απαντήσεων στις συνεντεύξεις

Για τη διευκόλυνση του αναγνώστη, στην κωδικοποίηση του ερωτηματολογίου σημειώνεται ότι:

- (α) με μαύρα γράμματα αναφέρονται οι ερωτήσεις,
- (β) με μπλε οι κατηγορίες απαντήσεων που σε ορισμένες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται και ως χαρακτηρισμοί. Οι κατηγορίες αυτές ήταν προκαθορισμένες από τον ερευνητή προκειμένου να διευκολύνουν την ανάλυση των απαντήσεων.
- (γ) με πράσινα οι πιθανοί χαρακτηρισμοί που εντάσσονται σε συγκεκριμένες κατηγορίες και οι οποίοι χαρακτηρισμοί είναι προκαθορισμένοι για τη διευκόλυνση της ανάλυσης των απαντήσεων.

Το πρόθεμα Α πριν τον αριθμό της ερώτησης δηλώνει ότι η ερώτηση που ακολουθεί είναι ανοιχτή και το πρόθεμα Κ ότι η ερώτηση που ακολουθεί είναι κλειστή.

2. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ- ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΟΡΩΝ

Ερώτηση 2.3 Πως αξιολογείτε το υφιστάμενο ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τις διαδικασίες λειτουργίας του σταθμού κρουαζιερόπλοιων σε σχέση με τις σύγχρονες ανάγκες τόσο του φορέα σας όσο και του σταθμού;

Προκαθορισμένοι χαρακτηρισμοί / κατηγορίες απαντήσεων

Λειτουργικό

Αδιάφορο

Αναποτελεσματικό/ Ανεπαρκές/ Απαρχαιωμένο

Άλλο (αναφέρατε)

A 2.4 Πιστεύετε ότι η ενίσχυση της δικής σας δυνατότητας και του προσωπικού να παρεμβαίνει στη διαμόρφωση των διαδικασιών λειτουργίας θα οδηγούσε στη βελτίωση της λειτουργίας του φορέα σας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών;

Ναι, θα οδηγούσε ή μάλλον θα οδηγούσε στη βελτίωση της λειτουργίας του φορέα

Θα βοηθούσε , θα έδινε ευελιξία , θα έδινε κίνητρο στο προσωπικό , θα παρείχε σημαντική πληροφόρηση στη διοίκηση , θα βελτίωνε τις διαδικασίες , θα απλοποιούσε τις διαδικασίες

Όχι, δεν θα οδηγούσε ή μάλλον δεν θα οδηγούσε στη βελτίωση της λειτουργίας του φορέα

Δεν θα βοηθούσε , θα δημιουργούσε γραφειοκρατία , θα οδηγούσε σε περίπλοκες διαδικασίες , το προσωπικό δεν έχει την δυνατότητα να συνεισφέρει στη βελτίωση των διαδικασιών , θα αύξανε το κόστος λειτουργίας του φορέα

Άλλο, αναφέρατε

A 2.6 Πως αξιολογείτε την επάρκεια του φορέα σας σε προσωπικό, υλικοτεχνική υποδομή και πληροφόρηση σε σχέση με τις υφιστάμενες ανάγκες και με ποιο τρόπο θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν τυχόν ανεπάρκειες;

Πόροι	Αξιολόγηση		
	Πολύ ικανοποιητική / Αρκετά ικανοποιητική	Ικανοποιητική	Λίγο ικανοποιητική/ Καθόλου ικανοποιητική
Προσωπικό			
Υλικοτεχνική υποδομή			
Πληροφόρηση			

Ενδεικτικοί χαρακτηρισμοί

Πολύ ικανοποιητική/ Αρκετά ικανοποιητική (Επαρκής στελέχωση , ικανό προσωπικό , επαρκής υλικοτεχνική υποδομή/ εξοπλισμός , ικανοποιητική ροή πληροφόρησης)

Λίγο Ικανοποιητική / Καθόλου ικανοποιητική (Ανεπαρκής στελέχωση , Έλλειψη προσωπικού , Ανεπάρκεια/ Έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής/ εξοπλισμού / μέσων , Ελλιπής πληροφόρηση/ ενημέρωση)

3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

A 3.1 Αν ορίσουμε ως ποιοτική υπηρεσία εκείνη την υπηρεσία που πληρεί προδιαγραφές που ικανοποιούν τις ανάγκες του χρήστη, ποιο θα ήταν το περιεχόμενο της ποιότητας για τις υπηρεσίες

(λόγω του μεγάλου εύρους των πιθανών απαντήσεων δεν προκαθορίστηκαν κατηγορίες απαντήσεων και χαρακτηρισμοί)

(α) που λαμβάνουν οι εσωτερικοί και εξωτερικοί χρήστες του σταθμού κρουαζιερόπλοιων του λιμένα του Πειραιά από τον φορέα σας;

(β) που λαμβάνει ο φορέας σας ως χρήστης (ή εσωτερικός πελάτης) από τους παραγωγούς του σταθμού κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά;

A 3.2 Με βάση τις απαντήσεις που δώσατε στην ερώτηση 3.1, πως αξιολογείτε την ποιότητα των υπηρεσιών

(α) που λαμβάνουν οι εσωτερικοί και εξωτερικοί χρήστες του σταθμού κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά από τον φορέα σας;

Πολύ καλή / καλή

Άριστη , εξαιρετική , πολύ ικανοποιητική , ικανοποιητική

Μέτρια

Θα μπορούσε να είναι καλύτερη , μπορεί να βελτιωθεί σε ορισμένους τομείς

Όχι πολύ καλή/ καθόλου καλή

Κακή , μη ικανοποιητική , καθόλου ικανοποιητική , ελάχιστα ικανοποιητική , μη ικανοποιητική , καθόλου ικανοποιητική , ελάχιστα ικανοποιητική

(β) που λαμβάνει ο φορέας σας ως χρήστης (ή εσωτερικός πελάτης) από τους παραγωγούς του σταθμού κρουαζιεροπλοίων του λιμένα του Πειραιά;

Πολύ καλή / καλή

Άριστη , εξαιρετική , πολύ ικανοποιητική , ικανοποιητική

Μέτρια

Θα μπορούσε να είναι καλύτερη , μπορεί να βελτιωθεί σε ορισμένους τομείς

Όχι πολύ καλή/ καθόλου καλή

Κακή , μη ικανοποιητική , καθόλου ικανοποιητική , ελάχιστα ικανοποιητική

A 3.4 Πως αξιολογείτε τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών φορέων που εμπλέκονται με την εξυπηρέτηση της κρουαζιέρας στον Πειραιά και νομίζετε ότι το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών φορέων επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους τελικούς χρήστες και με ποιο τρόπο;

Αξιολόγηση επιπέδου συνεργασίας

Πολύ καλή / καλή

Άριστη , εξαιρετική , πολύ ικανοποιητική , ικανοποιητική

Μέτρια

Θα μπορούσε να είναι καλύτερη , μπορεί να βελτιωθεί σε ορισμένους τομείς

Όχι πολύ καλή/ καθόλου καλή

Κακή , μη ικανοποιητική , καθόλου ικανοποιητική , ελάχιστα ικανοποιητική

Επίδραση του επιπέδου συνεργασίας στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

Πολύ μεγάλη, αρκετά μεγάλη

Επιδρά αποφασιστικά , επιδρά σε μεγάλο βαθμό , σημαντική επίδραση , καθορίζει το επίπεδο ποιότητας

Μέτρια επίδραση

Επιδρά σε κάποιο βαθμό , μερική επίδραση , ορισμένη επίδραση

Μικρή επίδραση, καμία επίδραση

Επιδρά ελάχιστα , δεν επιδρά στο επίπεδο ποιότητας , δεν καθορίζει την ποιότητα

Παράγοντες επίδρασης του επιπέδου συνεργασίας των εμπλεκόμενων φορέων στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

Βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των παραγωγών

Βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ παραγωγών και χρηστών

Δυνατότητα επίδιωξης κοινών στόχων

Δυνατότητα εκτέλεσης κοινών διαδικασιών

Εξυπηρέτηση των χρηστών από ένα φορέα

4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

A 4.1 Ο φορέας σας ακολουθεί συγκεκριμένη πολιτική για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων Υπηρεσιών στο σταθμό κρουαζιεροπλοίων ή στους επιβάτες των κρουαζιεροπλοίων (στην περίπτωση των χρηστών);

ΝΑΙ *ΟΧΙ* *Δεν γνωρίζω, δεν είμαι βέβαιος/η*

A 4.2 Υπάρχει εγκατεστημένο στο φορέα σας κάποιο Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας και εάν ναι ποιο σύστημα και για ποιο τομέα της επιχειρησιακής σας λειτουργίας;

ΝΑΙ *ΟΧΙ* *(αναφέρατε)*

A. 4.3 Εάν δεν υπάρχει εγκατεστημένο κάποιο σύστημα διοίκησης ποιότητας, για ποιο λόγο δεν έχετε προχωρήσει μέχρι σήμερα στην εγκατάσταση κάποιου συστήματος και πως αντιμετωπίζετε την προοπτική ανάπτυξης του στο μέλλον;

Πιθανές αιτίες για τη μη συστήματος διοίκησης ποιότητας

Υψηλό κόστος ανάπτυξης συστήματος

Υψηλό κόστος πιστοποίησης και διατήρησης συστήματος

Αποφυγή γραφειοκρατικών διαδικασιών

Μικρή ή ανύπαρκτη χρησιμότητα ανάπτυξης συστήματος

Έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τις δυνατότητες των συστημάτων

Αδυναμία του προσωπικού να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του συστήματος

Άλλο (αναφέρατε)

Αντιμέτωπιση προοπτικής ανάπτυξης συστήματος

Θετικά, μάλλον θετικά

Θα αναπτύξουμε/ μάλλον θα αναπτύξουμε ΣΔΠ , θα προχωρήσουμε στην ανάπτυξη συστήματος/ μάλλον θα προχωρήσουμε στην ανάπτυξη ΣΔΠ , έχουμε αποφασίσει να αναπτύξουμε ΣΔΠ

Με επιφύλαξη

Εξετάζουμε το ενδεχόμενο να αναπτύξουμε ΣΔΠ , χρειαζόμαστε περισσότερο χρόνο , ενημέρωση προκειμένου να αποφασίσουμε , δεν είμαστε βέβαιοι

Αρνητικά, μάλλον αρνητικά

Δεν θα αναπτύξουμε/ μάλλον δεν θα αναπτύξουμε ΣΔΠ , δεν θα προχωρήσουμε στην ανάπτυξη συστήματος/ μάλλον δεν θα προχωρήσουμε στην ανάπτυξη ΣΔΠ , έχουμε αποφασίσει να μην αναπτύξουμε ΣΔΠ , δεν μας ενδιαφέρει η ανάπτυξη ΣΔΠ

A 4.4 Ποια είναι κατά τη γνώμη σας τα κυριότερα αναμενόμενα (ή υπαρκτά) οφέλη και ποιο το αναμενόμενο (ή υπαρκτό) κόστος που συνεπάγεται η ανάπτυξη και διατήρηση ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας;

Αναμενόμενη οφέλη από την εγκατάσταση Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας

Βελτίωση υπηρεσιών

Βελτίωση εσωτερικών διαδικασιών

Βελτίωση της εικόνας του φορέα

Αναγκαία προϋπόθεση του ανταγωνισμού του κλάδου/ νομική υποχρέωση

Πρόβλεψη των τάσεων της αγοράς

Πρόβλεψη της ζήτησης των καταναλωτών

Πρόβλεψη των κινήσεων των ανταγωνιστών

Ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Χρήση του συστήματος ως εργαλείου προβολής

Διατήρηση/ βελτίωση του μεριδίου της αγοράς

Άμεση είσοδος σε νέες αγορές

Διαοργανωσιακό επίπεδο λήψης αποφάσεων

Ζήτηση/ πίεση από τους πελάτες

Βάση για την ανάπτυξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Μείωση του κόστους

Οι ανταγωνιστές είναι πιστοποιημένοι με το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας

Άλλο

Πιθανό (υπαρκτό) κόστος

Κόστος ανάπτυξης συστήματος

Κόστος πιστοποίησης/ διατήρησης συστήματος

Μεγάλος αριθμός απαιτούμενων εργατοωρών για την ανάπτυξη του συστήματος

Μεγάλος αριθμός απαιτούμενων εργατοωρών για την διατήρηση του συστήματος

Πιθανές δυσλειτουργίες που θα προκληθούν στο φορέα από την ανάπτυξη του συστήματος

Άλλο

A 4.6 Λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά του προτεινόμενου ΣΔΠ, πως αντιμετωπίζετε την προοπτική συμμετοχής του φορέα σας στο προτεινόμενο σύστημα;

Αντιμετώπιση

Θετικά, μάλλον θετικά

Θα συμμετείχαμε / μάλλον θα συμμετείχαμε , θα μας ενδιέφερε η συμμετοχή μας

Με επιφύλαξη

Θα εξετάζαμε το ενδεχόμενο συμμετοχής μας , δεν είμαστε βέβαιοι , χρειαζόμαστε περισσότερη πληροφόρηση

Αρνητικά, μάλλον αρνητικά

Δεν θα συμμετείχαμε/ μάλλον δεν θα συμμετείχαμε , δεν μας ενδιαφέρει η πρόταση λειτουργίας του φορέα , η λειτουργία ενός τέτοιου φορέα θα ήταν αναποτελεσματική , μη αναγκαία

A 4.7 Η λειτουργία ενός ενιαίου φορέα ποιότητας, κατά πόσο θα παρακινούσε τον φορέα σας να υιοθετήσει ένα σύστημα τυποποίησης των διαδικασιών (ή σύστημα διοίκησης ποιότητας) προκειμένου να διευκολυνθεί η συμμετοχή του στη λειτουργία του ενιαίου φορέα;

Θα την παρακινούσε/ μάλλον θα την παρακινούσε

Θα προχωρούσαμε στην ανάπτυξη συστήματος/ μάλλον θα προχωρούσαμε στην ανάπτυξη ΣΔΠ , θα μας ενδιέφερε η ανάπτυξη ΣΔΠ

Δεν θα την παρακινούσε, μάλλον δεν θα την παρακινούσε

Δεν θα προχωρούσαμε στην ανάπτυξη συστήματος/ μάλλον δεν θα προχωρούσαμε στην ανάπτυξη ΣΔΠ , δεν μας ενδιαφέρει η ανάπτυξη ΣΔΠ , δεν θεωρούμε αναγκαία την ανάπτυξη ΣΔΠ

Θα το αξιολογήσω μετά τη λειτουργία του φορέα

Θα εξετάσουμε το ενδεχόμενο ανάπτυξης ΣΔΠ , δεν είμαστε βέβαιοι, χρειαζόμαστε περισσότερη πληροφόρηση

ΕΥΡΕΤΗΡΙΑ

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

A/A Πίνακα	Τίτλος Πίνακα
A. Εισαγωγή	Επιστημονικές εργασίες με κύριο θέμα την ποιότητα στους λιμένες
1.1	Το υπόδειγμα των τριών γενεών της UNCTAD
1.2	Το μοντέλο Workport για την εξέλιξη των λιμένων
1.3	Παραδείγματα ναυτιλιακών επιχειρήσεων που διαχειρίζονται ειδικούς τερματικούς σταθμούς
1.4	Γενιές λιμένων – Η εξέλιξη της λιμενικής βιομηχανίας
2.1	Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας
2.2	Ενότητες κριτηρίων Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας
2.3	Ενότητες κριτηρίων MBNQA
2.4	Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας και Προσεγγίσεις Ελέγχου Ποιότητας
2.5	Σχέση Γενεών Λιμένων– Κόσμων Παραγωγής
2.6	Βαθμός Συμβατότητας Κόσμων Παραγωγής / Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας
2.7	Σχέση Κόσμων Παραγωγής – Προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας
2.8	Σχέση Κόσμων Παραγωγής – Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
2.9	Αξιολόγηση δυνατότητας υιοθέτησης Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας – Προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας
2.10	Σχέση Γενεών Λιμένων – Κόσμων Παραγωγής – ΣΔΠ και προσεγγίσεων ελέγχου ποιότητας
3.1	Συμμετοχή λιμένων στην εμπειρική έρευνα
3.2	Τεχνικές ποιότητας που χρησιμοποιούνται από τους χρήστες
3.3	Χαρακτηριστικά ολοκληρωμένων εφαρμογών διοίκησης ποιότητας
6.1	Προγραμματισμός κατασκευής νέων πλοίων κρουαζιέρας στα μέσα του 2005
6.2	Κίνηση πλοίων – επιβατών 2000 – 2005
6.3	Λιμένες προορισμοί που περιλαμβάνονται στις διαδρομές των πλοίων που προσεγγίζουν τον Πειραιά
6.4	Στοιχεία συμμετεχόντων στην έρευνα
6.5	Ταξινόμηση των παρεχόμενων υπηρεσιών στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων
6.6	Προσδιοριστικοί παράγοντες της ποιότητας των υπηρεσιών στο τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων στο λιμένα του Πειραιά σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα
II.A	Ταξινόμηση λιμενικών υπηρεσιών ανάλογα με τη φύση τους και τη διαδικασία που απαιτείται για την παραγωγή τους
III.A	Χαρακτηριστικά Κόσμων Παραγωγής
III.B	Χαρακτηριστικά Γενεών λιμένων

III.Γ	Σχέση Λιμενικών Γενεών – Κόσμων Παραγωγής
III.Δ	Αξιολόγηση της συμβατότητας Κόσμων Παραγωγής – Συστημάτων Διασφάλισης/ Προτύπων Ποιότητας (Εξ – Εξ)
III.Ε	Βαθμός Συμβατότητας Κόσμων Παραγωγής / Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας
III.ΣΤ	Αξιολόγηση Σχέσης Κόσμων Παραγωγής – Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
III.Ζ	Σχέση Κόσμων Παραγωγής – Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
IV Α	Νομοθετικές Απαιτήσεις της ΕΕ για την περιβαλλοντική προστασία που επηρεάζουν τους Ευρωπαϊκούς λιμένες
V.Α	Πληροφορίες σχετικές με τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

A/A Γραφήματος	Τίτλος γραφήματος
3.1	Εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας
3.2	Ποσοστό εφαρμογής συστημάτων στο σύνολο των λιμένων
3.3	Σχεδιασμός εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας των λιμένων που δεν έχουν αναπτύξει κάποια εφαρμογή
3.4	Αξιολόγηση της πιθανότητας εφαρμογής συστήματος διοίκησης ποιότητας
3.5	Αξιολόγηση της πιθανότητας εφαρμογής συστήματος ποιότητας (επί των λιμένων που δεν εφαρμόζουν συστήματα διοίκησης ποιότητας)
3.6	Αξιολόγηση επίδρασης των συστημάτων διοίκησης ποιότητας στην ποιότητα των υπηρεσιών
3.7	Βελτίωση της λειτουργίας του λιμένα από την υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης ποιότητας
6.1	Ιδιοκτησία πλοίων κρουαζιέρας στην παγκόσμια αγορά σε gt
6.2	Εθνικότητα Ευρωπαίων που πραγματοποίησαν κρουαζιέρες το 2005
6.3	Αριθμός Ευρωπαίων επιβατών κρουαζιέρας ανά εθνικότητα 2003 – 2005
6.4	Προορισμοί Ευρωπαίων επιβατών κρουαζιέρας 2005
6.5	Κίνηση επιβατών κρουαζιέρας το διάστημα 1992 – 2005
6.6	Διάρθρωση κίνησης επιβατών 2000 – 2005 στον τερματικό σταθμό κρουαζιεροπλοίων του λιμένα Περαιά
6.7	Αποτύπωση στόχων των φορέων
6.8	Αποτύπωση διαδικασιών φορέα
6.9	Αξιολόγηση ρυθμιστικού πλαισίου που διέπει τις διαδικασίες λειτουργίας του τερματικού σταθμού κρουαζιεροπλοίων
6.10	Συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
6.11	Έλεγχος επίτευξης στόχων – τήρησης διαδικασιών
6.12	Αξιολόγηση επάρκειας σε προσωπικό, υλικοτεχνική υποδομή και πληροφόρηση
6.13	Αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους εσωτερικούς και εξωτερικούς χρήστες

6.14	Τρόπος αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από μεμονωμένους φορείς προς τους χρήστες
6.15	Αξιολόγηση της συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών φορέων που εμπλέκονται στην εξυπηρέτηση της κρουαζιέρας
6.16	Επίδραση του επιπέδου συνεργασίας των φορέων στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
6.17	Παράγοντες επίδρασης του επιπέδου συνεργασίας των εμπλεκόμενων φορέων στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
6.18	Υιοθέτηση πολιτικής βελτίωσης ποιότητας
6.19	Βαθμός γνώσης συστημάτων διοίκησης ποιότητας
6.20	Εγκατάσταση συστήματος ποιότητας
6.21	Διάδοση συστημάτων διοίκησης ποιότητας επί των φορέων που έχουν εγκαταστήσει σύστημα (συστήματα) διοίκησης ποιότητας
6.22	Πιθανές αιτίες για τη μη υιοθέτηση συστήματος διοίκησης ποιότητας
6.23	Αντιμετώπιση προοπτικής ανάπτυξης συστήματος
6.24	Αναμενόμενα (ή υπαρκτά) οφέλη από την ανάπτυξη και διατήρηση συστημάτων διοίκησης ποιότητας
6.25	Πιθανό (υπαρκτό) κόστος από την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας
6.26	Αξιολόγηση πρότασης λειτουργίας της προτεινόμενης προσέγγισης διοίκησης ποιότητας

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

A/A Σχήματος	Τίτλος Σχήματος
0.1	Τέσσερις βασικοί άξονες που τεκμηριώνουν την ανάγκη εκπόνησης της διατριβής
0.2	Διάγραμμα ροής εργασιών διδακτορικής διατριβής
1.1	Τέσσερις κατηγορίες ορισμών των λιμένων
1.2	Επιμερισμός βασικών λειτουργιών λιμένα
1.3	Προσέγγιση ανάλυσης του λιμενικού κλάδου
1.4	Τύποι συμμετοχής ιδιωτικού τομέα στους λιμένες
2.1	Αξιολόγηση σχέσεων Κόσμων Παραγωγής – ΣΔΠ / Προσεγγίσεων Ελέγχου Ποιότητας
4.1	Αλληλεπίδραση λειτουργιών στη λιμενική κοινότητα
5.1	Παράδειγμα λειτουργίας συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης
5.2	Προσέγγιση διοίκησης ποιότητας – ασφάλειας
6.1	Στόχοι λειτουργίας λιμένος Βαρκελώνης
6.2	Σχέσεις παραγωγών σταθμού κρουαζιεροπλοίων
Π.Α	Ταξινόμηση λιμενικών υπηρεσιών ανάλογα με τη φύση τους και τη διαδικασία που απαιτείται για την παραγωγή τους

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- James PTJ. Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Κλειδάριθμος; 1998
- Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης. Η εξέλιξη του ISO 9001 το έτος 2000. Αθήνα: ΕΛΟΤ; 1998
- Weaver NC. Management Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Nubis; 1996
- Γουλιέλμος ΑΜ, Γκιζιάκης Κ. Έλεγχος ποιότητας στη ναυτιλιακή επιχείρηση και στο πλοίο. Αθήνα: Σταμούλης; 2001
- Γουλιέλμος Α. Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων. Πειραιάς: Σταμούλης; 1999
- Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, ΕΛΟΤ EN ISO 8402 Διαχείριση της ποιότητας και διασφάλιση της ποιότητας – Λεξιλόγιο. Αθήνα: ΕΛΟΤ; 1996
- Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης. ΕΛΟΤ EN ISO 14001 Ελληνικό πρότυπο. Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης - Προδιαγραφές με καθοδήγηση για τη χρήση τους. Αθήνα: ΕΛΟΤ; 1996
- Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης. ΕΛΟΤ EN ISO 45020 Διαχείριση της ποιότητας και διασφάλιση της ποιότητας – Λεξιλόγιο. Αθήνα: ΕΛΟΤ; 1996
- Ανακοίνωση COM (2001) 35 τελ της Επιτροπής στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και στο Συμβούλιο της 10^{ης} Δεκεμβρίου 1997 «Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών στους θαλάσσιους λιμένες: Βασικό στοιχείο των Ευρωπαϊκών μεταφορών»
- Κωσταγιόλας. Π. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Διδακτικό Υλικό ΤΕΙ Πειραιά: Πειραιάς; 2005
- Λαφαζάνης, Κ. Περιβαλλοντική Διαχείριση Λιμένων. Τεχνικά Χρονικά; 6/98
- Πάλλης ΑΑ, Βαγγέλας ΚΓ. Ο επιβατικός λιμένας: Ανάλυση ενός πολύμορφου συστήματος υπηρεσιών. Παρουσίαση στο συνέδριο της Ελληνικής Εταιρείας Συστημικών Μελετών με θέμα: Συστημικές προσεγγίσεις σε δίκτυα επιχειρήσεων – οργανισμών. 2006; Χίος
- Πάλλης ΑΑ, Χλωμούδης ΚΙ. Προς μία ενιαία Ευρωπαϊκή Λιμενική Πολιτική: Η Λιμενική Βιομηχανία στην Προοπτική της Αειφόρου Κινητικότητας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα; 2001
- Παρδάλη Α. Οικονομική & Πολιτική των Λιμένων. Αθήνα: Σταμούλης; 2007
- Παρδάλη Α. Η λιμενική βιομηχανία. Αθήνα: Σταμούλης; 2001
- Πλατιάς Χ. Νέες προσεγγίσεις στην Ευρωπαϊκή πολιτική μεταφορών. Βιώσιμη κινητικότητα και ανάπτυξη θαλάσσιων συνδέσεων. Εισήγηση σε συνέδριο με θέμα «Περιβάλλον και Θαλάσσιος χώρος»; Αθήνα, 2007
- Πλατιάς Χ. Η ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής διάστασης στο σχεδιασμό των Διερωπαϊκών Δικτύων Μεταφορών. Η περίπτωση των θαλασσιών διαδρόμων. Εισήγηση στο συνέδριο « Αειφορία και Περιβάλλον». Αθήνα, 2005
- Πρωτονοτάριος Ν. Ο Κώδικας ISPS στα Ελληνικά & Αγγλικά. Πειραιάς; 2003
- Σαμπράκος Ε. Ο τομέας των μεταφορών και οι συνδυασμένες εμπορευματικές μεταφορές. Αθήνα: Ειδική Εκδοτική; 2002

- Σπανός Α. Ολική Ποιότητα. Αθήνα: Γαλαίος; 1993
- Τσιότρας ΓΔ. Βελτίωση Ποιότητας. Αθήνα: Μπένος; 1995
- Φίλιας Β. Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνικών ερευνών. Αθήνα: Gutenberg; 1996
- Χλωμούδης Κ. Οργάνωση και Διοίκηση Λιμένων. Πειραιάς: Τζέι & Τζέι Ελλάς; 2001
- Χλωμούδης Κ. Λιμενικός Σχεδιασμός. Πειραιάς: Τζέι & Τζέι Ελλάς; 2005

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Adebanjo D. TQM and business excellence: is there really a conflict? Measuring Business Excellence 2001; 5/3: 37-40
- Alger J. Quality: Delivering Excellence. The Open University. UK; 2004
- Anderson RD, Jerman RE, Crum MR. Quality Management Influences on logistics performance. Transportation Research – E. 1998; 34:137-148
- Applying case study methods [Online] 2006 Jul 25 [cited 2006 Jul 28] Available from: [URL: http://www.unitedwaytoronto.com/PEOD/Toolkit/Toolkit_Chapter10.pdf](http://www.unitedwaytoronto.com/PEOD/Toolkit/Toolkit_Chapter10.pdf)
- Ashcroft C. Overview of the global cruise industry. In the European Cruise Council Review Book. [On line] 2006 Dec 15 [cited 2006 Dec 22] Available from: [URL:http://www.europeancruisecouncil.com](http://www.europeancruisecouncil.com)
- Baird A. An investigation into the suitability of an enclosed seaport for cruise ships: the case of Leith. Maritime Policy and Management. 1997; 24/1:31-43
- Baldrige National Quality Program. Criteria for performance Excellence. USA: MBNQA; 2007
- Baltazar R, Brooks M. The governance of port devolution: A tale of two countries. [Cd-ROM]. Proceedings of the 9th World Conference on Transport Research; 2001; Seoul, Korea
- Beamon BM, Ware TM. A process quality model for the analysis, improvement and control of supply chain systems. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 1998; 28:704-715
- Beresford AK, Gardner BM, Pettit SJ, Naniopoulos A, Wooldridge CF. The UNCTAD and WORKPORT models of port development: evolution or revolution? Maritime Policy and Management 2004; 31: 93–107
- Berry LL, Zeithaml VA, Parasuraman A. Quality counts in services, too. Business Horizons 1985; May – June/44-52
- Bichou K, Gray R. A logistics and supply chain management approach to port performance measurement. Maritime Policy and Management 2004; 31:47-67
- Blomme J., (2005) Historical Perspective, the role of landlord ports, challenges of ports and governments and the need for improving and adapting the institutional framework. Presentation to the ITMMA seminar for the Public Private Partnerships in Ports – Structures, Pricing, Funding and Performance Measurement; 2005 Oct; Antwerp, Belgium

- Brooks MR. Good governance and ports as tools of economic development: are they compatible? Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference; 2001 July 18-20; Hong Kong, China
- Brooks M.R. Issues in measuring port devolution program performance: A managerial perspective. *Research in Transportation Economics* 2007; 17: 599-629
- Brooks MR, Cullinane K. Governance Models Defined. In: idem, Editors. *Issues on Devolution, Port Governance and Port Performance*. *Research in Transport Economics*: 17, London: Elsevier, 2007. p. 417-448
- British Standards Institution. BS EN ISO 14001:2004 Environmental management systems – Requirements with guidance for use. UK:BSI; 2004
- British Standards Institution. OHSAS 18001:1999 Occupational health and safety management systems – Specification. UK:BSI; 2002
- Cahoon S. Marketing communications for seaports: a matter of survival and growth. *2007*; 34/2: 151 – 168
- Caffyn S. Development of a continuous improvement self-assessment tool. *International journal of operations and production management* 1999;19:1138-1153
- Carss NB. Content Analysis as a technique for determining the structure of text materials. *Research in Science Education* 1973; 3:107–117
- Chlomoudis CI, Karalis A, Pallis AA. (2003) Port Reorganisation and the Worlds of Production Theory. *European Journal of Transport and Infrastructure Research* 2003; 3/1: 77-94
- Chlomoudis CI, Pallis AA. Port Governance and the Smart Port Authority: Key issues for the reinforcement of quality port services. [CD-ROM]. Proceedings of the 10th World Conference on Transport Research; 2004 July 4-8; Istanbul, Turkey
- Chlomoudis CI, Karageorgou AA, Lampridis CD. Structure and characteristics of the contemporary port product in passenger ports. [CD-ROM]. Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference; 2004 June 30 – July 02; Izmir, Turkey
- Chlomoudis CI, Kostagiolas PA, Lampridis CD. Prospective employment of quality awards in the seaport industry: old solution to contemporary questions; [CD-ROM]. Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference; 2005 June 23-25; Limassol, Cyprus
- Chlomoudis CI, Lampridis CD. A business excellence approach for the port industry. Proceedings of the International Conference “Shipping in the era of Social Responsibility” In Honour of the Late Professor Basil Metaxas (1925 – 1996); 2006 14-16 Sept; Cephalonia, Greece
- Chua WF. Radical Developments in Accounting Thought. *The Accounting Review* 1986, 601 – 632
- Cleland DI, King WR. *System Analysis and Project Management*. New York: McGraw-Hill; 1983
- Cruise Line Industry Overview [On Line] 2006 Dec 9 [cited 2006 Dec 20] Available from: URL:<http://www.cruising.org/press/overview/ind-overview.cfm>
- Crosby PB. *Quality Is Free*. New York: McGraw-Hill; 1979

- Cullinane K, Song DW, Ji P, Wang TF. An application of DEA Windows Analysis to Container Port Production Efficiency. *Review of Network Economics* 2004; 3/2: 184-206
- Cullinane K, Song DW. Port privatization policy and practice. *Transport Reviews* 2002; 22:55-75
- Dane FC. *Research Methods*. Pacific Grove, California: Brooks/ Cole Publishing Company; 1990
- Denzin NK, Lincoln YS. *Handbook of qualitative research*. Second Edition. London: Sage Publications; 2000
- Dervitsiotis K. Quality in Greece: past and present. *The TQM Magazine*, 1999; 11: 84 – 87
- Dick MPG. ISO 9000 certification benefits, reality or myth?, *The TQM Magazine*. 2000; 12/6: 365 -371
- Drewry Shipping Consultants (2001) *Annual Review of Global Terminal Container Operators*, London
- Ecoports Foundation. *Port Environmental Review System (PERS): A methodology for implementing the recommendations of the ESPO Environmental Review*. Amsterdam, Netherlands; 2003
- Ecoports Foundation [Online] 2005 Mar9 [cited 2005 Mar17] Available from: [URL:http://www.ecoports.com](http://www.ecoports.com)
- Endosomwan JA. *Productivity and Quality Improvement*. Bedford: IFS Publications; 1988
- Escanciano G, Fernandez E, Vazquez C. ISO 9000 certification and quality management in Spain: results of a national survey. *The TQM Magazine* 2001;13:192 – 200
- European Seaports Organization [Online]. 2005 May 17 [cited 2005 May 21] Available from: [URL:http://www.espo.be](http://www.espo.be)
- Evans JR, Lindsay W. *The Management and Control of Quality*. USA: West Group; 1993
- Everett S. Corporatization: a legislative framework for port inefficiencies. *Maritime Policy and Management* 2003; 30/3:211-219
- Everett SA, Robinson R. Port reform in Australia. *Maritime Policy and Management* 1998; 25/1:41-62.
- Feigenbaum AV. *Total Quality Control*. New York: Mc Graw – Hill; 1993
- Franceschini F, Rafele C. Quality evaluation in logistic services. *International Journal of Agile Management Systems* 2000; 2/1:49-54
- Francis G, Humphreys I, Fly J. An international survey of the nature and prevalence of quality management systems in airports. *TQM and Business Excellence* 2003; 14/7:813 – 829
- Fung P, Wong A. Case study: managing for total quality of logistics services in the supply chain. *Logistics Information Management* 1998; 11:324-329

- Garland C, Heaver DT, Henrikson EL. Logistics Performance: Definition and Measurement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 1994; 24:17 – 28
- Garvin D. *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: Free Press; 1988
- Ghua CC, Goh M, Wan BT. Does ISO 9000 certification improve business performance? *International Journal of Quality & Reliability Management* 2002; 20:936-953.
- Gibbons W. European Cruise Council. Παρουσίαση στα πλαίσια του διεθνούς Forum της HATTA «Ελλάδα: Διεθνής Κόμβος Κρουαζιέρας της Ανατολικής Μεσογείου»; 2006 Σεπτ 27; Πειραιάς, Ελλάδα
- Goss R. Economic Policies and Seaports, Part 3: Are port authorities necessary? *Maritime Policy and Management* 1990a; 17:257-271
- Goss R. Economic Policies and Seaports, Part 4: Strategies for port authorities. *Maritime Policy and Management* 1990b; 14/4:273-287
- Goss R. Economic Policies and Seaports: 1, The economic functions of seaports. *Maritime Policy and Management* 1990c; 17/3: 207-219
- Goulielmos AM, Pardali A. The framework protecting ports and ships from fire and pollution. *Disaster Prevention and Management* 1998; 7:281-287
- Graham A. *Managing Airports: An International Perspective*. Oxford UK. Butterworth – Heinmann; 2001
- Grobi I, Levratto N. (2004) “Problems of Evaluating Small Firm’s Quality as a Reason for Unfavorable Loan Conditions” *Economics Working Paper Archive EconWPA, Finance Series*
- Haralambides HE. Competition, Excess Capacity and the Pricing of Port Infrastructure. *International Journal of Maritime Economics* 2002;4:323-347
- Heaver T, Meersman H, Moglia F, Van De Voorde E. Do mergers and alliances influence European shipping and port competition? *Maritime policy and management* 2000; 27:363 – 373
- Hopper T, Powell A. Making sense of research into the organizational and social aspects of management accounting: A review of its underlying assumptions. *Journal of Management Studies* 1985; 22: 429-465
- Institute of Shipping Economics and Logistics [Online] 2005 Feb 19 [cited 2005 Feb 21] Available from: [URL:http://www.isl.org](http://www.isl.org)
- Jaakson R. Beyond the tourist bubble? Cruiseship Passengers in Port. *Annals of Tourism Research* 2004; 31:44 – 60
- Johnson D. Environmentally sustainable cruise tourism: a reality check. *Marine Policy* 2002; 26:261 – 270
- Juran JM. *Quality Control Handbook*, 4th ed. New York: McGraw-Hill; 1988

- Kanji GK. Measurement of business excellence. *Total quality management* 1998; 9/7: 633 – 643
- Karapetrovic S, Willborn W. Integration of quality and environmental management systems. *The TQM Magazine* 1998; 10:204-213
- Kearny AT. *Measuring Productivity in Physical Distribution: National Council of Physical Distribution Management, USA; 1978*
- Kearney AT. Achieving Customer Satisfaction through Logistics Excellence. *Managing Service Quality* 1994; 4:47 - 50
- Lagodimos A, Dervitsiotis K, Kirgagaslis S. The Penetration of ISO 9000 Certification in Greek Industries. *Total Quality Management*, 2005; 16: 505 – 527
- Lalousi EM, Tselentis V. Marine reserves and sanctuaries, a novel environmental management tool – the case for Greece. *Proceedings of the International Conference “Shipping in the era of Social Responsibility” In Honour of the Late Professor Basil Metaxas (1925 – 1996); 2006 14-16 Sept; Cephalonia, Greece*
- Langen PD, Nijdam M, Horst VDM. New indicators to measure port performance. [CD-ROM]. *Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference; 2006 July 12-14; Melbourne, Australia*
- Langen P, Visser EJ. Collective action regimes in seaport clusters: the case of the lower Mississippi port cluster. *Journal of transport geography* 2005; 13:173-186.
- Langen PW. Clustering and Performance: The case of maritime clustering in the Netherlands. *Maritime Policy and Management* 2002; 29:209-221
- Laszlo G. ISO 9000 or TQM: which approach to adopt – a Canadian case study. *The TQM Magazine* 1998;10:362-366
- Lee PM, Quazi HA. A methodology for developing a self-assessment tool to measure quality performance in organizations. *International journal of quality & reliability management*, 2001; 18:118-141
- Lekakou M, Xideas E, Stefanidaki E. Cruise industry and the regional economies. The case of Piraeus. [CD-ROM]. *Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference; 2005 June 23-25; Limassol, Cyprus*
- Li M, Yang JB. A decision model for self-assessment of business process based on the EFQM excellence model. *International journal of quality & reliability management* 2003; 20:164-188
- Lirn TC, Thanopoulou HA, Beynon MJ, Beresford AKC. An application of AHP on Transshipment Port Selection: A global perspective. *Maritime economics and logistics* 2004; 6:70 – 91
- Lipovatz D, Stenos F, Vaka A. Implementation of ISO 9000 quality systems in Greek enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1998; 16:534-551
- Livorno Port Authority [Online] 2006 Dec12 [cited 2007 Dec17] Available from: [URL:http://www.portauthority.li.it](http://www.portauthority.li.it)
- Lois P, Wang J, Wall A, Ruxton T. Formal safety assessment of cruise ships. *Tourism Management* 2004; 25:93-109

Lopez RC, Poole N. Quality assurance in the maritime port logistics chain: the case of Valencia, Spain. *Supply chain management* 1998; 3:33 – 44.

Magd F, Curry A. An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt. *The TQM Magazine*, 2003; 15: 381 – 390

Magd H, Kadasah N, Curry A. ISO 9000 implementation: a study of manufacturing companies in Saudi Arabia. *Managerial Auditing Journal*, 2003; 18/4: 313-322

Marges Kees, The impact of privatization and other port reforms on employment, working conditions, labour relations and trade union's position in the port industry. *Proceedings of the 14th international port training Conference*, 1997 25-28 May; Le Havre, France

Marlow PB, Paixao AC. Agility: a key enabler in port competition; *Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference*; 2001 July 18 – 20; Hong Kong

Marshall C, Rossman GB. *Designing qualitative research*. California: Sage Publications; 1999

Marti BE. Trends in world and extended-length cruising (1985-2002). *Marine Policy* 2004; 28:199-211

Martin J, Thomas B. The container terminal community. *Maritime Policy and Management* 2001; 28/3, 279 - 292

McCalla RJ. An investigation into site and situation: cruise ship ports. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*. 1998; 89/1: 44-55

Medcruise [Online] 2007 Feb 9 [cited 2007 Feb 11] Available from: [URL:http://www.medcruise.com](http://www.medcruise.com)

Merriam SB. *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossey-Bass; 1988

Meyrick S. DCN Loyds List 2000 Nov1

Miller MS, Read WF. The state of quality in logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 1991; 21/6:33-61

Monie DG, Key concession clauses. Presentation to the ITMMA seminar for the Public Private Partnerships in Ports – Structures, Pricing, Funding and Performance Measurement, 2005 Oct; Antwerp, Belgium

Monsaingeon L. Cruise Port Development in the Mediterranean. Παρουσίαση στην Αγγλική στα πλαίσια του διεθνούς Forum της HATTA «Ελλάδα: Διεθνής Κόμβος Κρουαζιέρας της Ανατολικής Μεσογείου»; 2006 Σεπτ 27; Πειραιάς, Ελλάδα

Montgomery DC. *Introduction to Statistical Quality Control*, 3rd Edition. New York: John Wiley & Sons; 1996

Myung – Shin H. A comparison of service quality at major container ports: implications for Korean ports. *Journal of Transport Geography* 2003; 11/2: 131 – 137

Naniopoulos A, Tselentis BS, Wooldridge CF Sustainable development of port operations: The role of research led education. *Proceedings of the International Conference “Shipping in the era of Social Responsibility” In Honour of the Late Professor Basil Metaxas (1925 – 1996)*; 2006 14-16 Sept; Cephalonia, Greece

- Napp A, Naumann F. (2006). The birth of hub ports and outport destinations. Παρουσίαση στην Αγγλική στα πλαίσια του διεθνούς Forum της HATTA «Ελλάδα: Διεθνής Κόμβος Κρουαζιέρας της Ανατολικής Μεσογείου»; 2006 Σεπτ 27; Πειραιάς, Ελλάδα
- Notteboom TE, Winkelmann W. Reassessing public sector involvement in European Seaports. *International Journal of Maritime Economics* 2001; 3/2:242-259
- Notteboom, E.T. Container Shipping and Ports: An Overview. *Review of Network Economics* 2004; 3/2:86-106
- Notteboom TE, Rodrigue JP. Port regionalization: towards a new phase in port development. *Maritime Policy and Management* 2005; 32/3:297-213
- Paixao AC, Marlow PB. Fourth generation ports – a question of agility? *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 2003; 33/4:355-376
- Paisley T. *Global Changes in the Cruise Industry 2003-2010*. London: Seatrade; 2003
- Pallis A.A. (2007). EU Port Policy Developments: Implications for Port Governance. In: Brooks M.R. and Cullinane K. (Eds.), *Devolution, Port Governance and Port Performance*, London: Elsevier, 161-176. Series Editor, Dresner
- Pallis AA. Port governance in Greece. In Brooks MR, Cullinane K, Editors. *Devolution, Port Governance and Performance*, London: Elsevier, 2007. p. 491-508
- Pallis AA, Langen PW, Vitsounis TK. (2007). A Port Research Review: Themes, Approaches, Findings and new Research Questions. Paper to be presented at the 11th World Conference on Transport Research; 2007 June; Berkley, USA
- Pallis A.A. Vaggelas K.G. Benefits from port services provision in passenger ports: a constructive categorization. *Proceedings of the 3rd Conference on Maritime Transport*; 2006; Barcelona
- Panayides PM, So M. The impact of integrated logistics relationships on third-party logistics service quality and performance. *Maritime Economics and Logistics* 2005; 7:36-55
- Pando J, Araujo A, Maqueda FA. Marketing management at the world's major ports. *Maritime Policy and Management* 2005; 31/2:93 – 107
- Pantouvakis A. Port – Service Quality Dimensions and Passenger Profiles: An exploratory examination and analysis. *Maritime Economics and Logistics* 2006; 8:402 – 418
- Papachristou AA. The correlation of port infrastructure and cruise traffic accommodation. [CD-ROM]. *Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference*; 2005 June 23-25; Limassol, Cyprus
- Pardali A, Stathopoulou C. Port Competition: The case of Greek port industry. [CD-ROM]. *Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference*; 2005 June 23-25; Limassol, Cyprus
- Port de Barcelona [Online] 2006 Jul9 [cited 2006 Jul16] Available from: [URL:http://www.apb.es](http://www.apb.es)
- Port de Tarragona [Online] 2006 Dec12 [cited 2006 Dec17] Available from: [URL:http://www.porttarragona.es](http://www.porttarragona.es)
- Port de Le Havre [Online] 2006 Jul14 [cited 2006 Jul17] Available from: [URL:http://www.havre-port.net](http://www.havre-port.net)

- Pun KF. Development of an integrated total quality management and performance measurement system for self-assessment: a method. *Total Quality Management* 2002; 12/3: 323-342
- Reeves C, Bednar D. Defining Quality: Alternatives and Implications. *The Academy of Management Review* 1994; 19/3: 419 – 445.
- Robinson R. Asian Hub/Feeder nets: the dynamics of restructuring. *Maritime Policy and Management* 1998; 25/1:21-40
- Robinson R. Ports as elements in value – driven chain systems: the new paradigm. *Maritime policy and management* 2002; 29/3:241- 255
- Rodrigue JP. Appropriate models of port governance: Lessons from the port authority of New York and New Jersey. In Pinder D, Slack B, editors. *Shipping and Ports in the 21st Century*. London: Routledge, 2004
- Roos HJR. Port Safety and Health Audit Manual, Prepared for the International Labor Office (ILO) Sectoral Activities Department; 2005.
- Samuelson P, Nilsson LE. Self-assessment practices in large organizations: Experiences from using the EFQM excellence model. *International journal of quality & reliability management* 2002; 19/1:10-23
- Saundry R, Turnbull P. Contractual (In) Security, Labour Regulation and Competitive Performance in the Port Transport Industry: A Contextualized Comparison of Britain and Spain. *British Journal of Industrial Relations* 1999; 37/2:271 – 294
- Saundry R, Turnbull P. Private profit, public loss: The financial and economic performance of U.K. ports. *Maritime Policy and Management* 1997; 24:319-334
- Saundry R, Turnbull P. Melee on the Mersey: contracts, competition and labour relations on the docks. *Industrial Relations Journal* 1996; 27/4:275 – 288.
- Sennacheribbo, M. The success story of Palma and post Olympic Barcelona as west Mediterranean port hubs. [CD-ROM]. Παρουσίαση στην Αγγλική στα πλαίσια του διεθνούς Forum της HATTA «Ελλάδα: Διεθνής Κόμβος Κρουαζιέρας της Ανατολικής Μεσογείου»; 2006; Πειραιάς Σεπτ 27, Ελλάδα
- Song DW, Yeo KT. A Competitive Analysis of Chinese Container Ports Using the Analytic Hierarchy Process *Maritime Economics and Logistics*. 2004; 6: 34 -52
- Storper M, Salais R. *Worlds of Production: The Action Frameworks of the Economy*. London: Harvard University Press;1997
- Stratton S. Marxist Theory, The Globalisation of Port Development, and the Role of Labour. *Journal of Social Change and Critical Inquiry*. 2000;2
- Suykens F, Voorde VD. A quarter of a century of port management in Europe: objectives and tools. *Maritime Policy and Management*. 1998; 25/3:251 – 261
- Talley WK. Performance evaluation of mixed cargo ports. *Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) Conference*; 1996 June 26-28; Vancouver, Canada
- Tan KC. A comparative study of 16 national quality awards. *The TQM Magazine* 2002; 14/3:165-171
- Taylor SJ, Bogdan R. *Introduction to qualitative research methods. The search for meanings*. New York: John Wiley & Sons; 1984

Tenner AR, De Toro IJ. Total Quality Management – three steps to continuous improvement, Reading: Addison- Wesley; 1992

Tercek F.J. Itinerary Planning for the Eastern Mediterranean. [CD-ROM]. Παρουσίαση στην Αγγλική στα πλαίσια του διεθνούς Forum της HATTA «Ελλάδα: Διεθνής Κόμβος Κρουαζιέρας της Ανατολικής Μεσογείου»; 2006; Πειραιάς Σεπτ 27, Ελλάδα

Timari P, Itoh H, Masayuki D. Shipper's port and carrier selection behaviour in China: A discrete choice analysis. Maritime Economics and Logistics 2003; 5:23-39

The European Foundation for Quality Management. Introducing Excellence. Brussels, Belgium: EFQM; 2005

The Global Logistics Research Team at Michigan State University. World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change. Council of Logistics Management, Oak Brook, IL; 1995

Thomas BJ. The need for organizational change in seaports. Marine Policy 1994; 18/1: 69 – 78.

Thomas BJ. The privatization of United Kingdom Seaports. Maritime Policy and Management. 1994; 21/2:135-148

Tongzon J. Systematic international benchmarking for ports. Maritime Policy and Management 1995; 22/2: 171-177

Trujillo L, Nombela G. Privatization and regulation of the seaport industry. World Bank Policy Research Working Paper 2181; 1999

Tsiotras G, Gotzamani K. ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry. International Journal of Quality & Reliability Management. 1994; 13/4:64-76.

Tzannatos E. Cruise Ships: a fleet in transition. Proceedings of the International Conference “21 Century Cruise Ships”, 1999 April; London. UK.

Ugboma C, Ide C, Ogwude I. Service quality measurements in ports of a developing economy: Nigeria ports survey. Managing Service Quality 2004; 14: 487-495

Ugboma U, Oguede I, Ugboma O, Nnadi K. Service quality and satisfaction measurements in Nigerian ports: an exploration. Maritime Policy and Management. 2007; 34/4:331 – 346

UNCTAD. Port Marketing and the third generation Port, td/b c.4/ AC.7/14, UNCTAD, GENEVA; 1992

UNCTAD. Quality Management: The Port of Nantes/ Saint – Nazaire experience, UNCTAD, NEW YORK and GENEVA; 1998

UNCTAD. TECHNICAL NOTE: The Fourth - Generation Port. In Ports Newsletter November; 1999

Union of Japanese Scientists and Engineers. The Deming Prize Guide. Tokyo:Japan; 2007

Valentine VF, Gray R. The measurement of port efficiency using Data Envelopment Analysis. Proceedings of the World Conference on Transport Research; 2000 June 8-10; Genoa, Italy

- Valleri M., Lamonarca M., Papa P. and Sgargi G. Economy of Port Governance: The Italian Case. Workshop of the port performance research network, Panama; 2003
- Van der Wiele T, Brown A. Self-assessment practices in Europe and Australia. International journal of quality & reliability management 1999;16/3:238-251
- Veldman S, Buckman E. A model on container port competition: An application for the West European container hub ports. Maritime Economics and Logistics 2003; 5:3-22
- Warwood S, Antony J. A simple, semi-prescriptive self-assessment model for TQM. Quality assurance 2003 10: 67-81
- Whitley R. Innovation Strategies, Business Systems and the Organization of Research. Sociology Sciences Yearbook Meeting; 1998; Krusenberg, Sweden
- Wie BW. A dynamic game model of strategic capacity investment in the cruise line industry, Tourism Management 2003; 26:203 – 217
- Wild P, Dearing J. Development of and prospects for cruising in Europe. Maritime Policy and Management, 2000: 27/ 4:315 -313
- Wooldridge C. The positive response of European Seaports to the Environmental Challenge. The European Sea Ports Conference; 2004; Rotterdam, Netherlands
- Writing Guides Content Analysis [Online] 2006 Jul 24 [cited 2006 Jul 28] Available from:[URL:http://writing.colostate.edu/guides/research/content](http://writing.colostate.edu/guides/research/content)
- Yin RK. Case study research. Design and methods. Third edition. California USA: Sage Publications; 2002