



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ναυτιλία

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΠΙΤΕΛΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ**

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΙΟΣ 2013



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Ναυτιλία

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΠΤΕΛΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ**

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΙΟΣ 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ (στην Ελληνική).....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	8
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	8
1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	13
1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ	15
1.3 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	17
1.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ, ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΚΟΣΤΗ	20
1.5 ΔΟΠ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	26
ΔΟΠ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ	26
2.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΔΙΕΘΝΩΣ.....	26
2.2 Η ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	28
2.3 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ	30
2.4 ΔΟΠ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ: ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ.....	30
2.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ	32
2.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	39
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ.....	39
3.1 ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001:2000	39
3.2 ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 14001	42
3.3 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ TMSA	42

3.4 ISM CODE.....	46
3.5 ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΦQM.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	52
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	52
4.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	52
4.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	55
4.3 ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ	56
4.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	58
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	76
ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	76
6.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	76
6.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	79
6.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	80
6.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	93

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Περιοχή κύριας δραστηριοποίησης.....	59
Γράφημα 2: Πιστοποιήσεις επιχειρήσεων.....	59
Γράφημα 3: Βασικότεροι λόγοι πιστοποιήσεων	60
Γράφημα 4: Διορθώσεις για πιστοποίηση.....	61
Γράφημα 5: Εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ από τις επιχειρήσεις.....	61
Γράφημα 6: Κρισιμότεροι παράγοντες για την εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ από τις επιχειρήσεις.....	62
Γράφημα 7: Χρήση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρησιακής Αριστείας από τις επιχειρήσεις.....	63
Γράφημα 8: Προοπτική εφαρμογής ολοκληρωμένων συστημάτων ΔΟΠ από τις επιχειρήσεις με επιτυχία στο μέλλον.....	74
Γράφημα 9: Προοπτική ενίσχυσης της θέσης των επιχειρήσεων μέσω της εφαρμογής ΔΟΠ.....	75
Γράφημα 10: Προοπτική εφαρμογής ΔΟΠ στον κλάδο της ναυτιλίας.....	75

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Βασικά στοιχεία εταιριών.....	58
Πίνακας 2: Ιεράρχηση των κυριότερων εμποδίων για την εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων ΔΟΠ.....	63
Πίνακας 3: Διαχείριση πελατειακών σχέσεων και ανθρώπινων πόρων.....	64
Πίνακας 4: Σχέσεις με προμηθευτές και συνεργάτες.....	65
Πίνακας 5: Επικοινωνία και πληροφόρηση της ποιότητας.....	66
Πίνακας 6: Εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη.....	67
Πίνακας 7: Διαχείριση εταιρικής εικόνας.....	68
Πίνακας 8: Στρατηγική διαχείρισης ποιότητας.....	69
Πίνακας 9: Ομαδική εργασία.....	70
Πίνακας 10: Σχεδιασμός λειτουργικής ποιότητας.....	71
Πίνακας 11: Συστήματα μέτρησης βελτίωσης ποιότητας.....	71
Πίνακας 12: Εταιρική κουλτούρα ποιότητας.....	72
Πίνακας 13: Εσωτερικές διεργασίες.....	72
Πίνακας 14: Σχέσεις με πελάτες.....	73
Πίνακας 15: Σχέσεις με προμηθευτές.....	73

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

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

Σκοπός: Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του εύρους και πεδίου εφαρμογής των συστημάτων ΔΟΠ στις ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες, καθώς και η εξέταση των σημαντικότερων διαστάσεών της.

Μεθοδολογία: Η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας βασίζεται στην ποσοτική ανάλυση και στατιστική επεξεργασία ερωτηματολογίων τα οποία συμπληρώθηκαν από 82 ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Αποτελέσματα: Οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες αναγνωρίζουν τα οφέλη της εφαρμογής συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, εστιάζοντας στις διαστάσεις της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων, των ανθρωπίνων πόρων και των σχέσεων με τους προμηθευτές, ωστόσο εμφανίζουν ελλείψεις στους τομείς της μέτρησης της απόδοσης, της επικοινωνίας της ποιότητας και της χρήσης εργαλείων συγκριτικής ανάλυσης και μέτρησης της ποιότητας.

Περιορισμοί: Οι βασικοί περιορισμοί της παρούσας έρευνας αφορούν το μη προηγουμένως σταθμισμένο εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την εξαγωγή των στατιστικών ευρημάτων, καθώς και τις επιδράσεις του υφεσιακού οικονομικού περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στους οικονομικούς περιορισμούς και τα οικονομικά οφέλη της ΔΟΠ.

Συμπεράσματα: Οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες αναγνωρίζουν τα οφέλη της ΔΟΠ, ωστόσο δεν έχουν κατανοήσει πλήρως τη φιλοσοφία της, εστιάζοντας σε συγκεκριμένες διαστάσεις.

Λέξεις κλειδιά: ΔΟΠ, ελληνική ναυτιλία, διασφάλιση ποιότητας

ABSTRACT

Introduction: Total Quality Management (TQM) is a modern tool of continuous improvement, assessment, measurement and management of quality for modern businesses, bringing significant benefits to all operational levels.

Aim: Aim of this thesis is the investigation of the extent and scope of TQM systems in Greek shipping companies, as well as the examination of its major features.

Methodology: The methodology of this research is based on the quantitative analysis and statistical analysis of questionnaires completed by 82 Greek shipping companies.

Results: Greek shipping companies recognize the benefits of implementing quality assurance systems, focusing on the aspects of customer relationship management, human resources management and management of suppliers, but lack in the areas of performance measurement, communication of quality and use of benchmarking tools and systems of quality measurement.

Limitations: The main limitations of this research are related to the previously non-weighted questionnaire used to extract the statistical findings and to the effects of the recessionary economic environment, so particular attention is given to economic constraints and economic benefits of TQM.

Conclusions: Greek shipping companies recognize TQM benefits; however not fully understand its philosophy, focusing on specific quality dimensions.

Keywords: TQM, Greek shipping industry, quality assurance

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης των οργανισμών και των επιχειρήσεων, βασιζόμενη στη διαχείριση της ποιότητας με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του συνδυασμού της αυξημένης συμμετοχής των εργαζόμενων, της βελτίωσης της ικανοποίησης του πελάτη, του χαμηλότερου κόστους, της συμμετοχής των προμηθευτών και των υπολοίπων ενδιαφερόμενων ομάδων και της δημιουργίας γενικότερου οργανωσιακού κλίματος συνεχούς βελτίωσης. Επιπλέον, η διαχείριση της ποιότητας θεωρείται ζωτικής σημασίας στον κλάδο της ναυτιλίας, όπου οι παρεχόμενες υπηρεσίες πρέπει να διατηρούν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες που στηρίζουν την ικανότητα να ικανοποιούν αυτές καθορισμένες ή εννοούμενες ανάγκες.

Στο πλαίσιο αυτό, τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί διάφορα πρότυπα και συστήματα ΔΟΠ που εφαρμόζονται στον κλάδο της ναυτιλίας, όπως είναι τα συστήματα ISO 9001 και ISO 14001, ο κώδικας ασφαλούς διαχείρισης για τη ναυτιλία (ISM Code) και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρησιακής Αριστείας (EFQM). Οι σύγχρονες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, υπό το πρίσμα της εντατικοποίησης του παγκόσμιου ανταγωνισμού και λαμβάνοντας υπόψη τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες για ασφάλεια και παροχή ποιοτικών ναυτιλιακών υπηρεσιών, εν γένει, εφαρμόζουν όλο και πιο εντατικά τα προαναφερθέντα πρότυπα, σε μία συνολική προσπάθεια εξασφάλισης της βιωσιμότητας και της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών. Ειδικά στην Ελλάδα, όπου η ναυτιλία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους και ανταγωνιστικότερους κλάδους της εγχώριας οικονομίας, η χρήση των προτύπων ΔΟΠ θεωρείται απαραίτητο στοιχείο της σύγχρονης επιχειρησιακής λειτουργίας. Παρόλα αυτά, τα διαθέσιμα στοιχεία συνηγορούν στο συμπέρασμα πως η χρήση των μοντέλων ΔΟΠ και η ΔΟΠ ως γενικότερη φιλοσοφία βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο.

Παρόλη την αυξανόμενη σημασία που αποδίδεται τα τελευταία χρόνια στη φιλοσοφία και τις ειδικότερες πρακτικές της ΔΟΠ σε πλήθος κλάδων της οικονομίας, η ναυτιλία φαίνεται πως αποτελεί έναν από τους λιγότερο «ενθουσιώδεις» σχετικά με τη διαχείριση της ποιότητας κλάδους. Ένας από τους λόγους αυτής της εξέλιξης είναι η ιδιαιτερότητα του κλάδου της ναυτιλίας, ο οποίος παραδοσιακά αποτελεί έναν τομέα παροχής υπηρεσιών. Όπως αναφέρει ο Minahan (1998), είναι αρκετά δύσκολο εγχείρημα η διαχείριση της ποιότητας στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, καθώς οι πρακτικές ΔΟΠ μέσω των προτύπων ISO έχουν αποδώσει ιδιαίτερη έμφαση σε συγκεκριμένα κριτήρια και μετρήσεις, τα οποία δεν μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά στον τομέα των υπηρεσιών, όπου υπάρχει ανάγκη

περισσότερο υποκειμενικών κριτηρίων για την αξιολόγηση, μέτρηση και διαχείριση της ποιότητας. Προς επιβεβαίωση των παραπάνω, οι Pun et al (2003) αναφέρουν πως οι ιδιοκτήτες ναυτιλιακών εταιριών και οι πλοιοκτήτες άργησαν να συμφωνήσουν σχετικά με την ακριβή έννοια της ποιότητας στις υπηρεσίες του ναυτιλιακού κλάδου. Παρόλα ωστόσο τα εμπόδια, πλήθος ναυτιλιακών εταιριών αναλαμβάνει όλο και περισσότερο ενεργό ρόλο στη διαχείριση και βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους, εφαρμόζοντας σχετικά προγράμματα ΔΟΠ για πάνω από μία δεκαετία.

Οι Lai et al (2004) υποστηρίζουν πως η εντατικοποίηση της χρήσης προτύπων και συστημάτων ΔΟΠ στη ναυτιλία οφείλεται σε μία σειρά παραγόντων, όπως είναι η ευαισθητοποίηση σχετικά με την ποιότητα, η αύξηση της πίεσης των καταναλωτών και η ανάγκη υιοθέτησης μηχανισμών και κανόνων για τη βελτίωση των μεθόδων εργασίας και γενικότερης επιχειρησιακής λειτουργίας. Η Mitroussi (2003) αναφέρει πως τα τελευταία χρόνια, η αύξηση του ανταγωνισμού, η ενίσχυση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών και η αύξηση των ρυθμίσεων για τη ναυτιλιακή βιομηχανία έχουν αναγκάσει τις ναυτιλιακές εταιρίες να διευρύνουν το πεδίο εφαρμογής των συστημάτων ΔΟΠ και, συνεπώς, να ενισχύσουν το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών τους. Η αύξηση της υιοθέτησης ανάλογων συστημάτων ΔΟΠ στη ναυτιλία εντοπίζεται στα τέλη του 20^{ου} αιώνα, καθώς η ναυτιλία, ακολουθώντας τις τάσεις ΔΟΠ στον κλάδο των logistics, άρχισε να σημειώνει σημαντική πρόοδο στο σχεδιασμό και την εφαρμογή ολοκληρωμένων στρατηγικών αξιολόγησης και βελτίωσης της ποιότητας, με σκοπό την ενίσχυση της αποδοτικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της ικανοποίησης των πελατών (Wisner, 1999).

Σήμερα, η ποιότητα στη ναυτιλία ορίζεται ως η παροχή ναυτιλιακών υπηρεσιών που ανταποκρίνονται και υπερκαλύπτουν τις ρητές ή σιωπηρές ανάγκες των χρηστών τους, ενώ τα βασικότερα χαρακτηριστικά της αφορούν ζητήματα τεχνογνωσίας και απόδοσης, την αξιοπιστία και ασφάλεια των υπηρεσιών, καθώς και τη συνέπεια σε σχέση με τους εκάστοτε χρονικούς περιορισμούς (Chlomoudis et al, 2005). Ειδικά το ζήτημα της ασφάλειας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της ποιότητας στη ναυτιλία, καθώς ο Kristiansen (2005) αναφέρει πως η ασφάλεια μπορεί να θεωρηθεί συνώνυμο της ποιότητας για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, οι Wiegmann et al (2003) αναφέρουν πως ο διεθνής κώδικας ISM βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη φιλοσοφία της ΔΟΠ αναφορικά με τον κλάδο της ναυτιλίας, περιλαμβάνοντας τους βασικότερους αντίστοιχους άξονες, όπως είναι η δέσμευση της διοίκησης, η ενδυνάμωση του προσωπικού και η συνεχής βελτίωση. Προς την ίδια κατεύθυνση εντοπίζονται και οι αρχές των προτύπων ISO 9001 και 14001, με κορύφωση

όλων το πρόσφατο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρησιακής Αριστείας (EFQM), το οποίο και αποτελεί την «ομπρέλα» κάτω από την οποία συνδυάζονται όλα τα πρότυπα και οι πρακτικές της ΔΟΠ στη ναυτιλία.

Κεντρικός άξονας όλων των προαναφερθέντων συστημάτων ΔΟΠ στη ναυτιλία αποτελεί η έννοια της ποιότητας, η οποία βασίζεται στη συνεχή διαδικασίας ροής της σχετικής πληροφόρησης και στο συνεχή έλεγχο που αποσκοπεί στη βέλτιστη απόδοση. Η διαχείριση όλων των διαδικασιών στη ναυτιλία υπό τη φιλοσοφία της ΔΟΠ έχει ως στόχο την παροχή ποιοτικών, αποτελεσματικών, γρήγορων, αξιόπιστων και ασφαλών ναυτιλιακών υπηρεσιών (Palmer & O'Neill, 2003). Σύμφωνα με τους Cheng & Choy (2007), η ποιότητα στη ναυτιλία εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων, εκ των οποίων οι σημαντικότεροι είναι η ταχύτητα, η συχνότητα και το κόστος των ναυτιλιακών υπηρεσιών. Υπό αυτό το πρίσμα, ο Kirkeby (2007) επισημαίνει πως τα συστήματα ΔΟΠ στη ναυτιλία θα πρέπει να πληρούν μία σειρά αρχών, την εστίαση στο χρήστη, το στυλ ηγεσίας, τη συμμετοχή των εργαζομένων, τη συστηματική προσέγγιση της διαχείρισης των διαδικασιών, τη συνεχή βελτίωση, την αποδοτική προσέγγιση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, τις αμοιβαίες επωφελείς σχέσεις με τους προμηθευτές και την εφαρμογή του κατάλληλου Κώδικα Δεοντολογίας.

Στην Ελλάδα, η βιομηχανία της ναυτιλίας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους οικονομικούς κλάδους και έναν από τους ανταγωνιστικότερους τομείς σε παγκόσμιο επίπεδο. Η βιομηχανία οφείλει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην κατοχή εξειδικευμένης τεχνογνωσίας και στη μακρά της παράδοση σε επίπεδο επιχειρησιακής λειτουργίας. Πλήθος μελετών έχουν διερευνήσει τους παράγοντες λειτουργίας της ελληνικής ναυτιλίας, όπως είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός (Koufopoulos et al, 2005), το ιδιοκτησιακό καθεστώς (Theotokas, 1998), η επιχειρηματική φιλοσοφία και οι επενδυτικές στρατηγικές (Thanopoulou, 1995), η διαχείριση του στόλου (Theotokas & Progoulaki, 2004) και διάφορα ζητήματα κοινωνικής ευθύνης (Fafaliou et al, 2005). Ωστόσο, η διερεύνηση της εφαρμογής συστημάτων ΔΟΠ και της γενικότερης φιλοσοφίας της στην ελληνική ναυτιλία αποτελεί, ακόμα, ένα ζήτημα που δεν έχει εξεταστεί επαρκώς.

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

μία σειρά παραδοσιακών και νέων προκλήσεων, οι οποίες ωθούν τις εν λόγω επιχειρήσεις να επιδιώκουν τη βελτίωση της ποιότητας μέσω των συστημάτων και προτύπων ΔΟΠ, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Επιπλέον, ο κλάδος της ναυτιλίας στην Ελλάδα είναι εξέχουσα σημασίας για την εγχώρια οικονομία, δεδομένης και της πρόσφατης οικονομικής κρίσης. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η αναγκαιότητα της έρευνας συνίσταται στη σημαντικότητα της διαχείρισης της ποιότητας στη ναυτιλία, με έμφαση στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, καθώς η χρήση των διαθέσιμων σύγχρονων προτύπων ποιότητας ως εργαλεία αυτοαξιολόγησης και ως γενικότερη φιλοσοφία βρίσκεται ακόμα σε πρωταρχικό επίπεδο, καθώς δεν υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις στην υπάρχουσα βιβλιογραφία γύρω από αυτά τα ζητήματα.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η εξέταση των συστημάτων ΔΟΠ στη ναυτιλία, μέσω της ανάλυσης των βασικών αρχών κάθε συστήματος, των κυριότερων θετικών και αρνητικών τους σημείων, η μεταξύ τους σύγκριση και η διερεύνηση του βαθμού χρήσης των συστημάτων αυτών από τις ναυτιλιακές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αποσκοπεί στην αποτύπωση του βαθμού και τρόπου χρήσης των προτύπων, μοντέλων και συστημάτων ΔΟΠ από τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, στην καταγραφή του βαθμού συμμόρφωσής τους με τις διεθνείς και κοινοτικές οδηγίες περί διασφάλισης και διαχείρισης ποιότητας, και στον εντοπισμό των βασικότερων ελλείψεων και ανεπαρκειών των επιχειρήσεων αυτών αναφορικά με τα μοντέλα και πρότυπα ποιότητας. Η μεθοδολογία του ερευνητικού μέρους θα βασιστεί στην ποσοτική έρευνα, μέσω της διάθεσης, συλλογής και στατιστικής επεξεργασίας ερωτηματολογίων, τα οποία θα δοθούν σε ναυτιλιακές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, με σκοπό τη διερεύνηση των προαναφερθέντων ερευνητικών στόχων.

Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι δομημένη ως εξής: Στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζεται η ΔΟΠ ως φιλοσοφία και παρουσιάζεται το σχετικό θεωρητικό υπόβαθρο, βάσει της εννοιολογικής της προσέγγισης, των βασικών αρχών που τη διέπουν, των κρίσιμων παραγόντων εφαρμογής, των συστημάτων ΔΟΠ και των ιδιαιτεροτήτων της ΔΟΠ στον κλάδο των υπηρεσιών. Στο δεύτερο κεφάλαιο διερευνάται το ζήτημα της ΔΟΠ στη ναυτιλία και συγκεκριμένα εξετάζονται ο κλάδος της ναυτιλίας διεθνώς και στην Ελλάδα, η έννοια της ποιότητας στη ναυτιλία, οι ιδιαιτερότητες και τα εμπόδια της εφαρμογής των συστημάτων ΔΟΠ στη ναυτιλία, τα ζητήματα της διασφάλισης ποιότητας και του ποιοτικού ελέγχου, καθώς οι σχετικές βέλτιστες πρακτικές. Στο τρίτο κεφάλαιο μελετάται διεξοδικότερα η εφαρμογή των συστημάτων ΔΟΠ στη ναυτιλία σύμφωνα με τα συστήματα ISO 9001 και ISO

14001, τον κώδικα ασφαλούς διαχείρισης για τη ναυτιλία (ISM Code) και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρησιακής Αριστείας (EFQM). Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί το ερευνητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, όπου παρουσιάζονται ο σκοπός της έρευνας και τα αντίστοιχα ερευνητικά ερωτήματα, το δείγμα, η μεθοδολογία και το εργαλείο της έρευνας και στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα. Τέλος, καταγράφονται τα συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

ΥΠΟΒΑΘΡΟ

1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η έννοια της ποιότητας αποτελεί ζήτημα που έχει διερευνηθεί κατά κόρον στη σύγχρονη θεωρητική και ερευνητική βιβλιογραφία, καταγράφοντας πλήθος θεωρητικών και πρακτικών προσεγγίσεων. Παραδειγματικά, η χρήση της έννοιας ενός ποιοτικού προϊόντος/υπηρεσίας ως «ελεύθερο ελαττωμάτων» (Flynn et al, 1994) απαιτεί τη χρήση εργαλείων για τη μέτρηση της ποιότητας μέσω της εξάλειψης των ελλείψεων και των μη ποιοτικών χαρακτηριστικών, ενώ η προσέγγιση της ποιότητας ως κρίσιμο κριτήριο για την ικανοποίηση των πελατών απαιτεί τη μέτρηση της αντιληπτής εμπειρίας του πελάτη για τον καθορισμό της. Ο Hardie (1998) εντοπίζει πέντε βασικές διαστάσεις της ποιότητας, το βαθμό συμμόρφωσης με τις ποιοτικές απαιτήσεις, την καταλληλότητα χρήσης για συγκεκριμένο σκοπό, την κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών, την αντιστοίχιση με τις προσδοκίες και αντιλήψεις τους και την ανωτερότητα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Επιπλέον, ο Garvin (1983) αναφέρει πως η ποιότητα αξιολογείται βάσει οχτώ καίριων μεταβλητών, των επιδόσεων, των χαρακτηριστικών, της αξιοπιστίας, της λειτουργικότητας, της συμμόρφωσης, της ανθεκτικότητας, της αισθητικής και της αντιληπτής ποιότητας.

Η ιστορική εξέλιξη της έννοιας της ποιότητας συνδυάζεται με την αντίστοιχη εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), η οποία επιτελέστηκε μέσα από τέσσερα διαδοχικά στάδια, την επιθεώρηση της ποιότητας, τον έλεγχο, τη διασφάλιση και, τελικά, την ανάπτυξη των σύγχρονων συστημάτων ΔΟΠ. Τα τέσσερα αυτά στάδια θεωρητικής προσέγγισης της ΔΟΠ εντοπίζονται στην εξέλιξη των προσεγγίσεων ιστορικά. Αρχικά, ο Shewhart τη δεκαετία του 1920, αναγνωρίζοντας πως η μεταβλητότητα της παραγωγής αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της ποιότητας, κατέληξε στη διαπίστωση πως ο περιορισμός αυτής της μεταβλητότητας, μέσω στατιστικών ελέγχων και εργαλείων, βελτιώνει την ποιότητα, ενώ αργότερα ο Deming (1986), ο οποίος σήμερα θεωρείται ο «πατέρας» της ΔΟΠ, ανάδειξε το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η διοίκηση ενός οργανισμού για την προώθηση της ποιότητας, η οποία οφείλει να αναπτύσσει το αίσθημα δέσμευσης προς την ποιότητα από την πλευρά των υπαλλήλων, διαμορφώνοντας με τον τρόπο αυτό ένα οργανωσιακό πλαίσιο όπου όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι σημαντικά για την επίτευξη της ποιότητας.

Τα επόμενα χρόνια, ο Juran (1986), ο οποίος είχε και τη σημαντικότερη συμβολή στην ανάπτυξη της έννοιας της ΔΟΠ, ανέπτυξε την «τριλογία της ποιότητας», η οποία βασίζεται στην ιδέα πως η επίτευξη της ποιότητας προέρχεται από τρεις κρίσιμες μεταβλητές, το σχεδιασμό, τον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας. Ο σχεδιασμός είναι απαραίτητος για την ταυτοποίηση των αναγκών και προτιμήσεων των πελατών, καθώς και για τον καθορισμό των πρωταρχικών στρατηγικών στόχων μίας επιχείρησης, ενώ ο έλεγχος εστιάζει στην τακτική χρήση στατιστικών ελεγκτικών μεθόδων για την εξασφάλιση των ποιοτικών προδιαγραφών που πρέπει να πληρούνται ώστε να μην υπάρχουν αποκλίσεις από τα ποιοτικά πρότυπα. Τέλος, η συνεχής βελτίωση της ποιότητας είναι αυτή που πλαισιώνει ένα σύστημα ΔΟΠ, σε συνδυασμό με την ολοκληρωμένη και συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων.

Ο Ishikawa, ο οποίος επηρέασε κρίσιμα τη σημερινή θεώρηση της ΔΟΠ, πίστευε πως το σύνολο των μελών ενός οργανισμού πρέπει να μοιράζεται ένα κοινό όραμα για την ποιότητα, η οποία πρέπει να αποτελεί στόχο όλων των επιπέδων της οργανωσιακής ιεραρχίας, αναπτύσσοντας έτσι την πρακτική των κύκλων ποιότητας, μέσα από τους οποίους οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να επιλύουν εθελοντικά προβλήματα που σχετίζονται με αυτήν (Evans, 1999). Τέλος, ο Taguchi, συνέβαλε στην ανάπτυξη του θεωρητικού υποβάθρου της σημερινής ΔΟΠ, επισημαίνοντας πως τα κόστη που σχετίζονται με την εφαρμογή των αντίστοιχων συστημάτων θα πρέπει να προσεγγίζοντας βάσει των αντίστοιχων οφελών που προκύπτουν. Έτσι, αυτό που πραγματικά χαρακτηρίζει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι ο εντοπισμός των πρωταρχικών αιτιών που οδηγούν σε προβλήματα ποιότητας, μέσα σε ένα πελατοκεντρικό πλαίσιο εφαρμογής.

Οι παραπάνω μελετητές, οι οποίοι θεωρούνται οι «γκουρού της ποιότητας», παρά την τεράστια συμβολή τους στην ανάπτυξη της σύγχρονης ΔΟΠ, στην πραγματικότητα δεν ανέπτυξαν έναν ολοκληρωμένο ορισμό της ΔΟΠ, η οποία σήμερα ουσιαστικά αποτελεί μία εννοιολογική επέκταση των προαναφερθέντων προσεγγίσεων. Παρά το γεγονός ότι η προέλευση της ΔΟΠ εντοπίζεται πριν από το 1940, ο όρος χρησιμοποιήθηκε επίσημα μόλις το 1957 από το Feigenbaum (1983). Σήμερα, η ΔΟΠ θεωρείται ως μία γενική φιλοσοφία διοίκησης ενός οργανισμού, η οποία διευρύνεται σε όλο το φάσμα λειτουργίας του και εστιάζει στην ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών.

Σήμερα, η έννοια της ΔΟΠ αφορά ένα σύνολο ιδεών και πρακτικών που απαιτεί την αμοιβαία συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων και τμημάτων ενός οργανισμού, με σκοπό την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία ανταποκρίνονται στις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών (Dale, 1994). Ο Powell (1995) αναφέρει πως η ΔΟΠ είναι μία συγκεκριμένη

προσέγγιση επιχειρησιακής λειτουργίας που αποσκοπεί στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της οργανωσιακής λειτουργίας, μέσω της εφαρμογής μεθόδων και τεχνικών σε όλο το φάσμα των σύγχρονων οργανισμών. Η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοένα εξελισσόμενο σύστημα, αποτελούμενο από πρακτικές, εργαλεία και εκπαιδευτικές μεθόδους για τη διοίκηση των οργανισμών σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, παρέχοντας υψηλά επίπεδα ικανοποίησης πελατών και βελτιώνοντας την απόδοση των επιχειρησιακών λειτουργιών. Ωστόσο, η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος ΔΟΠ απαιτεί μία αντίστοιχη εταιρική κουλτούρα, η οποία σύμφωνα με τους Dale et al (2001) θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από την επίτευξη της αυξημένης ικανοποίησης των πελατών μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της συμμετοχής όλων των εργαζομένων.

1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

Η ΔΟΠ αποτελεί μία φιλοσοφία που εστιάζει την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών και χρηστών, καλύπτοντας όλα τα τμήματα και συμπεριλαμβάνοντας όλα τα μέλη ενός οργανισμού, αξιολογώντας παράλληλα τα κόστη που προέρχονται από την ποιότητα και αναπτύσσοντας συστήματα και διαδικασίες που υποστηρίζουν την οργανωσιακή αποδοτικότητα και τη συνεχή βελτίωση. Σύμφωνα με τον Scholtz (1998), η εξελικτική πορεία της έννοιας της ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί μέσα από ένα συνεχές πλαίσιο, το οποίο αποτελείται από τρία διαφορετικά στάδια/φάσεις, την ποιότητα του προϊόντος/υπηρεσίας, την ποιότητα του οργανισμού και την ποιότητα ζωής. Υπό αυτό το πρίσμα, είναι προφανές πως η ΔΟΠ δεν είναι απλά ένα σύστημα αλλά μία ολόκληρη φιλοσοφική προσέγγιση, η οποία επηρεάζει όλον τον οργανισμό και εντοπίζεται σε όλες τις εκφάνσεις του. Έτσι, η σύγχρονη ΔΟΠ εντοπίζεται σε πλήθος ερευνών και θεωρητικών κατευθύνσεων, όπως αναλύεται παρακάτω.

Αρχικά, η ΔΟΠ μπορεί να θεωρηθεί ως ένα βασικό συστατικό της οργανωσιακής και *εταιρικής κουλτούρας*, η οποία δεσμεύεται στην ικανοποίηση του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της ενεργής συμμετοχής όλων των εργαζομένων. Οι Sashkin & Kiser (1993:39) αναφέρουν πως ΔΟΠ σημαίνει «επιχειρησιακή κουλτούρα που ορίζεται και υποστηρίζεται από συνεχή επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα εργαλείων, τεχνικών και κατάρτισης, συμπεριλαμβάνοντας τη συνεχή βελτίωση των θεσμικών διαδικασιών, με αποτέλεσμα υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες». Παράλληλα, η ΔΟΠ αποτελεί μία διαδικασία *συνολικής διοίκησης* της επιχείρησης, η οποία βασίζεται σε μία κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης, εξασφαλίζοντας πως

η επιχείρηση πληροί με συνέπεια τις ποιοτικές απαιτήσεις, υπερβαίνοντας τις προσδοκίες του πελάτη. Ο Selladurai (2002) ορίζει τη ΔΟΠ ως μία διαρκή διοικητική δραστηριότητα που αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας σε όλες τις δράσεις και διαδικασίες του οργανισμού, με απώτερο στόχο την εγκαθίδρυση ενός διοικητικού συστήματος που διασφαλίζει την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

Ως *φιλοσοφία διαχείρισης*, η ΔΟΠ προσεγγίζεται ως η κατευθυντήρια γραμμή που επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας όλων των διαδικασιών, των ανθρώπων, των προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω της εφαρμογής εσωτερικών και εξωτερικών βελτιώσεων. Ο Pun (2002) ορίζει τη ΔΟΠ ως μία ολοκληρωμένη φιλοσοφία διαχείρισης που αποτελείται από ένα σύνολο πρακτικών, οι οποίες εστιάζουν στη διαρκή βελτίωση, την ικανοποίηση των πελατών, τη μείωση της επιπλέον εργασίας, την ευρεία σκέψη, την αυξημένη συμμετοχή των υπαλλήλων και την ομαδική εργασία. Επιπλέον, σύμφωνα με τον ίδιο ερευνητή, η ΔΟΠ βασίζεται στον επανασχεδιασμό των διαχειριστικών συστημάτων, στην ανταγωνιστική πρακτική της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking), στην επίλυση των προβλημάτων μέσω της ομαδικής εργασίας, στη συνεχή μέτρηση των αποτελεσμάτων και, τέλος, στην ανάπτυξη στενών και αξιόπιστων σχέσεων με τους προμηθευτές.

Επιπροσθέτως, ως *στρατηγική*, η ΔΟΠ ορίζεται από τους Dean & Evans (1994) ως μία ολοκληρωμένη, συστηματική και οργανωσιακή στρατηγική για την ενίσχυση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ ο Jones (1994) αναφέρει πως η ΔΟΠ είναι μία επιχειρησιακή στρατηγική που βελτιώνει την οργανωσιακή απόδοση μέσω της δέσμευσης όλων των εργαζομένων στην πλήρη ικανοποίηση των προσυμφωνηθέντων πελατειακών απαιτήσεων στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, μέσω της συμμετοχής όλων των ατόμων που εμπλέκονται στις επιχειρησιακές διαδικασίες.

Τέλος, η σύγχρονη ΔΟΠ προσεγγίζεται ως ένα ολοκληρωμένο *σύστημα* και όχι ως ένα ξεχωριστό πρόγραμμα που εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση. Οι Evans & Dean (2003) αναφέρουν πως ένα ολοκληρωμένο σύστημα ΔΟΠ αποτελεί ένα αναπόσπαστο μέρος της οργανωσιακής στρατηγικής, το οποίο λειτουργεί οριζόντια και κάθετα σε όλες τις λειτουργίες και τμήματα της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνοντας όλους τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, και επεκτείνεται προς τα εμπρός και προς τα πίσω για να συμπεριλάβει την εφοδιαστική αλυσίδα και όλους τους εν δυνάμει πελάτες. Ένα σημαντικό στοιχείο της σύγχρονης ΔΟΠ το οποίο αξίζει αναφοράς είναι το γεγονός πως ένα σύστημα ΔΟΠ δεν αποσκοπεί μόνο στη βέλτιστη ικανοποίηση του πελάτη, αλλά στην επίτευξη της ποιότητας μέσω της περιορισμένης χρήσης των διαθέσιμων επιχειρησιακών πόρων και στην αποφυγή

κατασπατάλησής τους (Hansson, 2001). Με τον τρόπο αυτό, ένα τέτοιο σύστημα δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται από τις επιχειρήσεις ως ένα πρόσθετο κόστος, αλλά ως ένα αποτελεσματικό μέσο μείωσης των δαπανών.

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

Βάσει όλων των προαναφερθέντων κατευθύνσεων και επιχειρώντας την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου θεωρητικού πλαισίου, μπορεί να υποστηριχτεί πως η ΔΟΠ είναι μία στρατηγική και μία διαδικασία για τη διοίκηση των επιχειρήσεων και οργανισμών ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα αρχών, μεθόδων και βέλτιστων πρακτικών, με σκοπό την παροχή ενός πλαισίου που εστιάζει στην επιχειρησιακή αριστεία μέσω της ηγεσίας και της δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης. Το πλαίσιο αυτό υποστηρίζεται από την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, από την ανοιχτή επικοινωνία, τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής, την τακτική αυτοαξιολόγηση και την εφαρμογή συστημάτων, τα οποία ενδυναμώνουν τους εργαζομένους, βελτιώνοντας έτσι την αποδοτικότητά τους. Το τελικό αποτέλεσμα αυτών των συσχετίσεων είναι η διαμόρφωση μίας εταιρικής κουλτούρας ΔΟΠ που αποσκοπεί στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών στο χαμηλότερο κόστος, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα της απόδοσης σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

1.3 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Τα σύγχρονα συστήματα ΔΟΠ διέρχονται τεσσάρων βασικών διαστάσεων: του οργανωσιακού κλίματος ποιότητας, των μεθόδων, των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων ποιότητας. Οι διαστάσεις αυτές είναι αλληλένδετες και χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένα στοιχεία, εκ των οποίων τα σημαντικότερα είναι η εστίαση στον πελάτη, η εμμονή στην ποιότητα, η επιστημονική της προσέγγιση, η μακροχρόνια οργανωσιακή δέσμευση, η ομαδική εργασία, η συνεχής βελτίωση των συστημάτων, η εκπαίδευση και η επιστημονική κατάρτιση, ο έλεγχος και η εποπτεία, η ενότητα του επιχειρησιακού σκοπού και η συμμετοχή και ενδυνάμωση των εργαζομένων (Goetsch & Davis, 1994). Σύμφωνα με τους Dean &

Bowen (1994), η επιτυχής εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ εξαρτάται από μία σειρά κρίσιμων παραγόντων, ενώ αυτό που διαφοροποιεί τη ΔΟΠ από άλλα διοικητικά συστήματα είναι η έμφαση στη συνεχή βελτίωση, η οποία βασίζεται στη διαρκή μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης. Συνθέτοντας τις διαπιστώσεις των Dean & Bowen με τις απόψεις του Oschman (2004), οι κρίσιμότεροι παράγοντες για την εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ είναι οι εξής:

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

- vi. Η εστίαση στην πρόληψη παρά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και η ανάπτυξη σχέσεων με τους προμηθευτές που είναι αμοιβαία επωφελείς, με σκοπό τη δημιουργία αξίας σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- vii. Η ανάπτυξη μέτρων απόδοσης που συνάδουν απόλυτα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, σε συνδυασμό με την εφαρμογή εφικτών μέτρων για την επιβράβευση της αποδοτικότητας, την προώθηση των θετικών συμπεριφορών και τη διαρκή παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας σε προσωπικό και οργανωσιακό επίπεδο.
- viii. Η ενσωμάτωση των προτύπων ποιότητας κατά το σχεδιασμό του προϊόντος/υπηρεσίας, η διαμόρφωση μίας εταιρικής κουλτούρας οργανωσιακής αλλαγής, με σκοπό τη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, και η ανάπτυξη μίας εμπειρικής προσέγγισης αναφορικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- ix. Η δημιουργία μηχανισμών αυτοαξιολόγησης ως μέθοδοι ελέγχου και καθορισμού των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων σύμφωνα με τα προκαθορισμένα πρότυπα ποιότητας και η εστίαση στην άμεση ανταποκρισιμότητα μέσω της μείωσης του κύκλου δημιουργίας-παράδοσης των προϊόντων/υπηρεσιών.
- x. Η ανάπτυξη συνεταιρικών σχέσεων τόσο με τους εσωτερικούς συνεργάτες (διοίκηση και εργαζομένους) όσο και με τους εξωτερικούς (πελάτες, προμηθευτές, θεσμικές αρχές, κρατικά όργανα) με στόχο την εκμετάλλευση των οφελών και πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από την εκάστοτε συνεργασία.

Όλες οι παραπάνω αρχές αποτελούν τους κρισιμότερους παράγοντες εφαρμογής ενός αποτελεσματικού συστήματος ΔΟΠ, οι οποίοι πρέπει να εφαρμόζονται στο μέγιστο δυνατό βαθμό και εύρος. Ωστόσο, η λειτουργία των μεταβλητών αυτών δεν πρέπει να εφαρμόζεται ως μία διαδοχή ανεξάρτητων προγραμμάτων αλλά, αντιθέτως, ως ένα ολοκληρωμένο σύνολο συστηματικών και μεθοδικών πρακτικών που σχεδιάζονται για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού διαχειριστικού και διοικητικού πλαισίου. Έτσι, αν κάποιος από αυτούς τους παράγοντες παραμεληθεί, τότε η συνολική προσπάθεια που καταβάλλεται διακυβεύεται. Ο Grib (1993) σημειώνει πως η διαχείριση μίας τέτοιας πολύπλοκης διαδικασίας απαιτεί επενδύσεις σε όλες τις διοικητικές, τεχνικές και ανθρώπινες διαστάσεις μίας επιχείρησης.

1.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ, ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΚΟΣΤΗ

Η εφαρμογή της φιλοσοφίας ΔΟΠ δεν αποτελεί μία γενική και θεωρητική κατεύθυνση αλλά απαιτεί την ανάπτυξη συγκεκριμένων συστημάτων, στο πλαίσιο της στρατηγικής ΔΟΠ (Strategic Quality Management – SQM). Από τη στιγμή, λοιπόν, που η ανώτατη διοίκηση ενός οργανισμού αποφασίζει να εφαρμόσει ένα σύστημα ΔΟΠ, απαιτούνται ορισμένες προϋποθέσεις, οι οποίες είναι (Juran, 1989):

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

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

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

Τα τρία αυτά στάδια αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος ΔΟΠ. Αναφορικά με το σχεδιασμό της ποιότητας, αυτός αφορά την επιχειρησιακή λειτουργία του καθορισμού των αναγκών των πελατών και της ενσωμάτωσης των αναγκών αυτών στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των παραγόμενων προϊόντων ή παρεχόμενων υπηρεσιών. Παράλληλα, στη φάση του σχεδιασμού συμμετέχουν, εκτός των πελατών, και οι προμηθευτές, με τελικό σκοπό τη δημιουργία προϊόντων/υπηρεσιών που αντιστοιχούν σε πραγματικές ανάγκες, είναι σύμφωνα με τα ποιοτικά πρότυπα και απαιτούν την όσο το δυνατόν μικρότερη εκμετάλλευση επιχειρησιακών πόρων (Cascella, 2002).

Το επόμενο στάδιο ενός συστήματος ΔΟΠ είναι ο έλεγχος της ποιότητας, ο οποίος αφορά μία διαχειριστική διαδικασία που επιτελείται σε όλο το μήκος του οργανισμού και

πραγματοποιείται μέσω της αξιολόγησης της πραγματικής απόδοσης, της σύγκρισης της απόδοσης με τους στρατηγικούς στόχους και της ανάληψης δράσης για την αντιμετώπιση τυχόν παρεκκλίσεων (Evans & Dean, 2003). Τέλος, το στάδιο της διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας είναι ζωτικής σημασίας σε ένα σύστημα ΔΟΠ, λόγω της ανάγκης βιωσιμότητας στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, των απαιτήσεων των πελατών και της ταχείας τεχνολογικής προόδου. Οι Douglas & Judge (2001) προτείνουν, στο στάδιο αυτό, τις σημαντικότερες στρατηγικές βελτίωσης, οι οποίες είναι η άμεση ανταπόκριση σε ένα πρόβλημα, η πρόληψη επανεμφάνισής του, η αναβάθμιση των μηχανημάτων, μεθόδων και τεχνικών, ο πειραματισμός και η εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών που σχετίζονται με αναδυόμενες ανάγκες.

Τα οφέλη της ΔΟΠ είναι πολλαπλά και εντοπίζονται τόσο στην ενδογενή όσο και στην εξωγενή οργανωσιακή λειτουργία. Τα εξωγενή οφέλη κατά κύριο λόγο είναι οικονομικά και αναφέρονται στη μείωση του κόστους και του χρόνου παραγωγής, καθώς και στην αύξηση της αποδοτικότητας και του μεριδίου αγοράς. Το κύριο οικονομικό όφελος των πρακτικών ΔΟΠ, σύμφωνα με το Hansen (2001), είναι η αύξηση της αναλογίας κέρδους/κόστους, καθώς το κέρδος αυξάνεται μέσω της εισαγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών και της βελτίωσης των υπαρχόντων, της μείωσης του χρόνου διάθεσης, της αύξησης του πελατολογίου, της βελτίωσης της φήμης και της χρήσης των εγκαταστάσεων, ενώ από την άλλη πλευρά το κόστος μειώνεται. Παράλληλα, τα οφέλη της ΔΟΠ δεν είναι μόνο οικονομικά αλλά αναφέρονται στη συνολική λειτουργία του οργανισμού. Παραδειγματικά, ο Kano (1994) σημειώνει πως η ΔΟΠ έχει δυο σημαντικές θετικές επιδράσεις: πρώτον, την παραγωγή νέων αγαθών και υπηρεσιών που συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία, και δεύτερον, τη βελτίωση της ποιότητας των εργαζομένων και της εργασιακής ζωής.

Ομοίως, οι Korunka et al (2003) επισημαίνουν τα οφέλη ενός συστήματος ΔΟΠ αναφορικά με τη μείωση των μη αναγκαίων δαπανών, μέσω του περιορισμού του χρόνου παράδοσης και ολοκλήρωσης μίας παραγγελίας αλλά και του αντίστοιχου χρόνου τοποθέτησης των προϊόντων/υπηρεσιών στην πραγματική αγορά. Παράλληλα, η εστίαση στον πελάτη βελτιώνει την εταιρική εικόνα και τη φήμη της επιχείρησης, ενώ η κουλτούρα της διαρκούς οργανωσιακής βελτίωσης ενισχύει την ποιότητα της εργασίας (Quality of Working Life – QWL) (Ghobadian et al, 1998), η οποία συνδέεται με μειωμένο εργασιακό άγχος και αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος

ΔΟΠ συνεπάγεται και κόστη, εκ των οποίων τα σημαντικότερα είναι (Reed et al, 2000):

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

Πιο συγκεκριμένα, το κόστος πρόληψης αναφέρεται σε όλες τις δαπάνες που σχετίζονται με τις διαδικασίες πρόληψης παραγωγής φτωχής ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών, συμπεριλαμβάνοντας τις δαπάνες σχεδιασμού, συλλογής πληροφόρησης σχετικά με τις ανάγκες των πελατών, παραγωγής βάσει συγκεκριμένων ποιοτικών προτύπων, συνεχούς εκπαίδευσης των υπαλλήλων και διατήρησης σχετικών αρχείων πληροφοριών και δεδομένων (Motwani, 2001). Ομοίως, το κόστος μέτρησης και αξιολόγησης περιλαμβάνει όλες τις δαπάνες κατά τη διαδικασία αποκάλυψης ελλείψεων και ανεπαρκειών, όπως είναι οι δαπάνες των ελέγχων ποιότητας, των δοκιμών, της συμμόρφωσης με τα πρότυπα ποιότητας, του χρησιμοποιούμενου ελεγκτικού εξοπλισμού και του έμμεσου κόστους που προέρχεται από τις εργατοώρες που καταναλώνονται κατά τη διάρκεια των ελέγχων.

Επιπλέον, οι εσωτερικές δαπάνες που σχετίζονται με αστοχίες κατά την εφαρμογή αφορούν τον εντοπισμό κακής ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών πριν αυτά φθάσουν στον πελάτη και περιλαμβάνουν το κόστος της επανάληψης εργασίας (rework) για την επιδιόρθωση του ελαττωματικού προϊόντος και το κόστος χρήσης εξοπλισμού, πρώτων υλών και εργασίας για την εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ που χαρακτηρίζεται από επιχειρησιακές αστοχίες (Nilsson et al, 2001). Τέλος, είναι προφανές πως ένα ανεπαρκές σύστημα ΔΟΠ μπορεί να επιφέρει και εξωτερικά κόστη, τα οποία μεταφράζονται σε ανικανοποίητους πελάτες, σε μεγάλο αριθμό παραπόνων, απώλειες στα μερίδια αγοράς, μειωμένη κερδοφορία και επιδείνωση σχέσεων με όλα τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη.

1.5 ΔΟΠ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στον κλάδο των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της ναυτιλίας η οποία αποτελεί το βασικό ερευνητικό άξονα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες, κυρίως λόγω της αντίληψης περί ποιότητας στο χώρο αυτό. Οι Lewis & Boom (1983) έχουν επισημάνει πως η αντιληπτή ποιότητα από τους χρήστες των υπηρεσιών καθορίζεται σύμφωνα με τις προσδοκίες τους, περιγράφοντας έτσι ένα μοντέλο όπου η ποιότητα μετράται βάσει της αντιστοίχισης προσδοκιών και επιπέδου ποιότητας της υπηρεσίας. Ομοίως, οι Parasuraman et al (1985), ανέπτυξαν ένα μοντέλο «κενών», σύμφωνα με το οποίο η αξιολόγηση της ποιότητας στις υπηρεσίες πραγματοποιείται

βάσει των διαφοροποιήσεων που εντοπίζονται ανάμεσα στα πραγματικά και αντιληπτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας. Το μοντέλο αυτό, το οποίο ονομάζεται SERVQUAL (Service Quality), προσδιορίζει πως τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τους χρήστες των υπηρεσιών κατά την αξιολόγηση της ποιότητας είναι:

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

Έτσι, ο πελάτης μίας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών έχει ορισμένες προσδοκίες αναφορικά με τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά, τις οποίες μετά τη χρήση της υπηρεσίας τις συγκρίνει με τις πραγματικές αντιλήψεις του, διαμορφώνοντας με τον τρόπο αυτό την αντιληπτή ποιότητα. Όταν η απόσταση μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων είναι μικρή, τότε κρίνει θετικά την ποιότητα, ενώ αντιθέτως όταν υφίστανται διαφοροποιήσεις («κενά»), τότε την κρίνει αρνητικά. Επιβεβαιώνοντας τη διαπίστωση αυτή, ο Garvin (1998) υποστηρίζει πως η υψηλή ποιότητα προσδιορίζεται από τους ίδιους τους χρήστες της υπηρεσίας, πλαισιώνοντας έτσι μία πελατοκεντρική προσέγγιση στη φιλοσοφία της ΔΟΠ των υπηρεσιών, όπου η ποιότητα κρίνεται βάσει της καταλληλότητας, της χρησιμότητας και της προοπτικής της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, τα «κενά» που εντοπίζονται ανάμεσα σε προσδοκίες και αντιλήψεις αφορούν πέντε περιοχές (Zeithaml et al, 1990): 1) το κενό της διοίκησης, όπου οι αντιλήψεις των managers περί ποιότητας διαφέρουν από τις πραγματικές ανάγκες των χρηστών, 2) το κενό των ποιοτικών προδιαγραφών, όπου οι γνωστές ανάγκες των χρηστών δε μεταφράζονται επιτυχώς σε ποιοτικές υπηρεσίες, 3) το κενό κατά την παροχή της υπηρεσίας, εννοώντας τις αστοχίες κατά την παράδοση της υπηρεσίας στο χρήστη, 4) το κενό της επικοινωνίας, καθώς ακόμα και αν η υπηρεσία διαθέτει τα κατάλληλα ποιοτικά χαρακτηριστικά αυτά δεν αναδεικνύονται επαρκώς στο χρήστη, και 5) το κενό της αντιληπτής ποιότητας, το οποίο αναφέρεται σε υπολειπόμενα σε σχέση με τις προσδοκίες ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Κατά συνέπεια, η εφαρμογή των συστημάτων ΔΟΠ στον κλάδο των υπηρεσιών αποτελεί ένα ξεχωριστό ερευνητικό πεδίο, καθώς η άυλη μορφή των υπηρεσιών καθιστά τον ορισμό της ποιότητας, η οποία υπόκειται σε υποκειμενικές υποθέσεις, ένα πολύπλοκο εγχείρημα. Ωστόσο, παρά τις δυσκολίες αυτές, η φιλοσοφία και οι αρχές της ΔΟΠ στον κλάδο των

υπηρεσιών εφαρμόζονται ολοένα και περισσότερο, αναδεικνύοντας τη σημαντικότητα και τα κρίσιμα οφέλη που προέρχονται από τις αντίστοιχες πρακτικές. Η τάση αυτή ενισχύεται όχι μόνο από την ενίσχυση της ευαισθητοποίησης των ίδιων των επιχειρήσεων σε σχέση με τα πλεονεκτήματα ενός συστήματος ΔΟΠ αλλά και από το σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, την ταχύτατη μετάδοση της τεχνολογικής γνώσης και τις αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών (Talib et al, 2010). Συνεπώς, η φιλοσοφία ΔΟΠ στις υπηρεσίες δεν είναι απλά μία ακόμα διοικητική πρακτική αλλά ένα ολοκληρωμένο σύστημα που προσφέρει ευελιξία, υψηλή ανταγωνιστικότητα και ένα πεδίο άμεσης ανταπόκρισης στις καταναλωτικές ανάγκες, παρέχοντας έτσι μία σημαντική πηγή μακροχρόνιας βιωσιμότητας και επιχειρησιακής αριστείας.

Παρά λοιπόν τις τυχόν διαφοροποιήσεις αναφορικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ στον κλάδο των υπηρεσιών, τα αντίστοιχα συστήματα ουσιαστικά χαρακτηρίζονται από παρόμοιες πρακτικές. Έτσι, οι Robson et al (2002) προτείνουν ένα σύστημα ΔΟΠ για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, το οποίο αποτελείται από τα εξής στάδια:

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

Βέβαια, παρόλες τις ομοιότητες, η υλοποίηση ενός συστήματος ΔΟΠ στις υπηρεσίες θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κλάδου. Δεδομένου, μάλιστα, ότι οι υπηρεσίες είναι άυλες, δεν μπορούν να αποθεματοποιηθούν αλλά αντιθέτως παράγονται βάσει της ζήτησης (“on demand”), και έτσι, η διαδικασία παροχής τους μπορεί να είναι εξαιρετικά πολύπλοκη, περιλαμβάνοντας το συντονισμό όλων των πρωτογενών και των υποστηρικτικών συστημάτων της υπηρεσίας (Huq, 2005). Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα παραδοσιακά συστήματα ΔΟΠ του μεταποιητικού τομέα, όπου αν και ο χρόνος αποτελεί σημαντική πτυχή της παροχής των προϊόντων, σπάνια επηρεάζει την αντιληπτή τους ποιότητα. Αντιθέτως, στην περίπτωση των υπηρεσιών, ο χρόνος θεωρείται ως ένα αξιολογήσιμο χαρακτηριστικό της ποιότητας (Yasin et al, 2004). Παραδειγματικά, αν ένας πελάτης επιλέξει μία ναυτιλιακή εταιρεία βάσει των προσδοκιών του σχετικά με τις βολικές ώρες αναχώρησης και άφιξης του πλοίου και αυτές τελικά δεν ισχύσουν, τότε θα έχει ιδιαίτερα αρνητική άποψη για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, ακόμα και αν τα υπόλοιπα ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως η φυσική ένδειξη του πλοίου, η ασφάλεια και η

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΟΠ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

2.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΔΙΕΘΝΩΣ

Η εξέλιξη των θαλάσσιων μεταφορών έχει τις ρίζες της στον ιστορικό διαχωρισμό της ναυτιλίας και του εμπορίου κατά τη διάρκεια του 18^{ου} αιώνα, καθώς πριν από αυτήν την περίοδο, οι έμποροι αποτελούσαν τη βασική οργανωσιακή δομή του συνόλου του παγκόσμιου εμπορίου, συμπεριλαμβανομένης της ναυτιλίας, στο πλαίσιο της ανταλλαγής εμπορευμάτων μέσω θαλάσσιων οδών. Μετά από μία σημαντική ανάπτυξη της ναυτιλίας παγκοσμίως εκείνη την εποχή, ειδικές μορφές θαλάσσιων μεταφορών αναπτύχθηκαν ταυτόχρονα με την ανάπτυξη αντίστοιχων οργανισμών και επιχειρήσεων στην αγορά. Σήμερα, η ναυτιλία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα υποσυστήματα της θαλάσσιας οικονομίας, με βασική δραστηριότητα τη μεταφορά επιβατών και εμπορευμάτων.

Η βασική ταξινόμηση των ναυτιλιακών υπηρεσιών βασίζεται στο είδος των πλοίων και των μεταφορών που εκτελούνται. Έτσι, ενώ η επιβατηγός ναυτιλία παρέχει υπηρεσίες μεταφοράς επιβατών μέσω συγκεκριμένων διαδρομών ή επιβατικών γραμμών, η ναυτιλία μεταφοράς εμπορευμάτων παρέχει υπηρεσίες θαλάσσιων μεταφορών μέσω συγκεκριμένων και καθιερωμένων θαλάσσιων οδών ή μέσω «ελεύθερων διαδρομών» (Donnovan & Bonney, 2006). Συνεπώς, οι θαλάσσιες μεταφορές μπορούν να διακριθούν στις εξής κατηγορίες (Kendall & Buckley, 2001):

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

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

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

Η σημαντική επέκταση του παγκόσμιου εμπορίου, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι συνεχείς

αλλαγές στο υφιστάμενο γεωπολιτικό πλαίσιο, σήμερα, αποτυπώνουν τη ραγδαία ανάπτυξη της σύγχρονης βιομηχανίας ναυτιλίας. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός πως κατά τη δεκαετία του 1980, ο όγκος των διηπειρωτικών θαλάσσιων εμπορευματικών μεταφορών αποτελούσε περίπου το 23% του συνολικού όγκου εμπορίου παγκοσμίως, ενώ σύμφωνα με τελευταίες εκτιμήσεις, ο όγκος αυτός κυμαίνεται μεταξύ 77% και 90% (Barthelemi, 2011).

Επιπλέον, ο συνολικός αριθμός των TEUs (Twenty-foot Equivalent Units)¹ έχει αυξηθεί παγκοσμίως από 1 σε 28, 7 εκατομμύρια το 1990 και σε 148,9 εκατομμύρια το 2008, ενώ παράλληλα η μέση χωρητικότητα των πλοίων έχει αυξηθεί από 1900 TEUs το 1996 σε 2400 το 2006 (Ducruet & Notteboom, 2010). Ομοίως, ενώ το 1996 τα εμπορευματικά πλοία χωρητικότητας μεγαλύτερης των 5000 TEUs αποτελούσε μόνο το 1% του παγκόσμιου στόλου, το 2001 η μέση χωρητικότητα αυξήθηκε κατά 12,7% και κατά 30% μέχρι το τέλος του 2006.

Στο πλαίσιο αυτό, η ραγδαία εξέλιξη των εξειδικευμένων πλοίων εμπορευματοκιβωτίων και οι σημαντικές τεχνικές και τεχνολογικές βελτιώσεις που σχετίζονται με το μέγεθος, της ταχύτητα και το σχεδιασμό των πλοίων, εν γένει, σε συνδυασμό με την αυτοματοποίηση των λιμενικών υπηρεσιών, έχουν αποτελέσει εξελίξεις ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη της ναυτιλίας (Rodrigue et al, 2009). Οι Rodrigue et al (2006) χαρακτηριστικά αναφέρουν πως οι εξελίξεις αυτές είχαν ως αποτέλεσμα κατά την προηγούμενη δεκαετία οι θαλάσσιες μεταφορές να αντιστοιχούν στο χαμηλότερο μέσο κόστος μεταφοράς ανά TEU-μίλι για μεγάλες αποστάσεις αναφορικά με όλα τα είδη εμπορευμάτων σε σχέση με όλους τους υπόλοιπους κλάδους μεταφορών. Επίσης, οι Kalyza et al (2010) σημειώνουν πως ένας ακόμα λόγος για την επιτυχία του ναυτιλιακού κλάδου είναι η εξέλιξη των θαλάσσιων δρομολογίων, η οποία τροφοδοτήθηκε από τη διαδικασία παγκοσμιοποίησης. Παράλληλα, ο κλάδος της ναυτιλίας των εμπορευματοφόρων πλοίων έχει αναδειχθεί ως ο κορυφαίος κλάδος για την ενδο-ποντοπόρο μεταφορά των βιομηχανικών προϊόντων.

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

¹ Το TEU αποτελεί μονάδα μεγέθους εμπορευματοκιβωτίων που μετράται σε εμπορευματοκιβώτια 20 ποδών
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

των logistic και των συνεργιών μεταξύ των επιχειρήσεων, καθώς οι μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρίες έχουν δημιουργήσει πλέον στρατηγικές συμμαχίες με άλλες που ήταν πριν ανταγωνιστικές, προσφέροντας ενοποιημένες υπηρεσίες μεταφοράς στις κυριότερες εμπορικές οδούς.

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

2.2 Η ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η ελληνική ναυτιλία παραμένει στην κορυφή των θαλάσσιων μεταφορών για περίπου τα τελευταία 30 χρόνια, διατηρώντας ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της γεωπολιτικής θέσης της χώρας και της κατοχής εξειδικευμένης τεχνογνωσίας σε επίπεδο επιχειρησιακής διαχείρισης, σε συνδυασμό με άλλες μεταβλητές κόστους που συμβάλλουν σε αυτήν την επιτυχία. Οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες δραστηριοποιούνται στον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό χώρο της μεταφοράς χύδην φορτίων (bulk shipping), ενώ ένα μικρό ποσοστό δραστηριοποιείται στην αγορά των ναυτιλιακών τακτικών γραμμών, εξυπηρετώντας κατά βάση τοπικές και περιφερειακές αγορές (Theotokas & Kaza, 2006). Υπάρχουν, επίσης, λίγες εταιρίες που λειτουργούν σε τακτικές γραμμές, αλλά η συντριπτική πλειοψηφία έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της λειτουργίας τους στις αγορές μεταφοράς χύδην φορτίων.

Οι Theotokas & Progolaki (2004) υποστηρίζουν πως τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της ελληνικής ναυτιλίας προέρχονται κυρίως από την επιχειρησιακή τους λειτουργία, η οποία σχετίζεται με τα δομικά χαρακτηριστικά και τους τρόπους διαχείρισης που επιτρέπουν τον έλεγχο του κόστους, και από τις επενδυτικές στρατηγικές, οι οποίες βασίζονται στη συσσώρευση κερδών από τις πωλήσεις και αγορές πλοίων που χρησιμοποιούνται, στη συνέχεια, για την επέκτασή τους σε νέες αγορές ή για την κάλυψη ζημιών σε περιόδους παρατεταμένης ύφεσης στις αγορές εμπορευμάτων.

Η ανάπτυξη της ελληνικής ναυτιλίας είναι εμφανής σε πολλά μεγέθη της αγοράς. Το 2010, η Ελλάδα έλεγχε το μεγαλύτερο ποσοστό της παγκόσμιας χωρητικότητας σε όρους μεταφορικής ικανότητας των πλοίων, αντιστοιχώντας σε ποσοστό 16,2% της παγκόσμιας αγοράς. Συγκριτικά, η Ιαπωνία, η Γερμανία και η Κίνα, χώρες με παράδοση στη ναυτιλία, έλεγχαν το 15,8%, 9,2% και 8,6%, αντίστοιχα (UNCTAD, 2011). Θα πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι τα πλοία που κατέχει μία εταιρεία θεωρούνται ελληνικής ιδιοκτησίας αν η εταιρεία είναι ελληνικών συμφερόντων, ανεξάρτητα από την έδρα της επιχείρησης και από τη σημαία στην οποία είναι εγγεγραμμένα τα πλοία. Αυτή η διευκρίνιση είναι σημαντική αν αναλογιστεί κανείς ότι το 68,3% της παγκόσμιας χωρητικότητας πλοίων λειτουργεί υπό ξένη σημαία, τακτική που ονομάζεται «σημαίες ευκαιρίας» (“flags of convenience”) (UNCTAD, 2011).

Όσον αφορά τα πλοία ελληνικής σημαίας, η ελληνική ναυτιλία κατέχει το μεγαλύτερο στόλο παγκοσμίως (65 εκατομμύρια dwt), ακολουθούμενη από την Κινέζικη (46 εκατομμύρια dwt). Ωστόσο, σε όρους αριθμού πλοίων, η Ελλάδα, με συνολικά 3213 πλοία, υστερεί σε σχέση με τις προαναφερθείσες χώρες, καταδεικνύοντας έτσι το γεγονός ότι τα ελληνικής ιδιοκτησίας πλοία μεταφέρουν μεγαλύτερα ποσοστά εμπορευμάτων κατά μέσο όρο (Theotokas, 2007). Η διαφορά αυτή οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην προτίμηση των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε πλοία μεταφοράς χύδην φορτίου και δεξαμενόπλοια, τα οποία τείνουν να είναι μεγαλύτερα από τα πλοία γενικών φορτίων. Αναφορικά με το ιδιοκτησιακό και οργανωσιακό καθεστώς των εγχώριων επιχειρήσεων, οι ελληνικές ναυτιλιακές είναι είτε οι κύριες εταιρείες ιδιοκτησίας ή εταιρείες διαχείρισης πλοίων, ενώ το μεγαλύτερο μέρος του εδρεύει σε τρίτες χώρες, με τον κύριο ιδιοκτήτη ή διαχειριστή να σχετίζεται με κάποιο μέλος της οικογένειας κύριας ιδιοκτησίας (Theotokas & Harlaftis, 2009).

Επιπλέον, τα πλοία ελληνικής ιδιοκτησίας διαχειρίζονται από εταιρείες διαφόρων μεγεθών, με τυποποιημένη ταξινόμηση μικρών (1-4 πλοία), μεσαίων (5-15 πλοία) και μεγάλων (16+ πλοία) στόλων. Ο Theotokas (2007), επίσης, αναφέρει πως όταν οι πλοιοκτήτες επενδύουν σε μη ναυτιλιακές επιχειρήσεις το κάνουν κυρίως για την αναζήτηση συμπληρωματικών κερδών, διατηρώντας το ναυτιλιακό χαρακτήρα των επιχειρήσεών τους. Ένα ακόμα σημαντικό αναπτυξιακό χαρακτηριστικό της ελληνικής ναυτιλίας είναι η μεγάλη εξαγωγική της δραστηριότητα, δεδομένου μάλιστα και του μικρού συνολικά ποσοστού συνεισφοράς της χώρας στο διεθνές εμπόριο. Οι Ikaza et al (2011) αναφέρουν πως η ελληνική ναυτιλία αντιστοιχεί στο 6% του εγχώριου ΑΕΠ και στο 6% της συνολικής απασχόλησης, παράγοντας περίπου το 75% των 400.000 σχετικών θέσεων εργασίας.

Τέλος, αναφορικά με τη δομή του κλάδου, η ευρεία ελληνική ναυτιλία περιλαμβάνει εταιρείες ιδιοκτησίας και διαχείρισης κυρίως πλοίων μεταφοράς χύδην φορτίου και πετρελαιοφόρων, παρόχους υπηρεσιών θαλάσσιων μεταφορών, όπως ναυλομεσίτες και πράκτορες, εταιρείες παροχής εξειδικευμένων νομικών συμβουλών, εταιρείες χρηματοδότησης και θαλάσσιας ασφάλισης, προμηθευτές θαλάσσιου εξοπλισμού και ναυτικής εκπαίδευσης. Το υπόλοιπο 25% του κλάδου αποτελείται από επιχειρήσεις αλιείας, ακτοπλοΐας, λιμενικές αρχές και ναυπηγικές επιχειρήσεις. Σε γενικότερους όρους, ο κλάδος της ναυτιλίας στην Ελλάδα είναι εξαιρετικά σημαντικός για την οικονομία της χώρας, γεγονός που καταδεικνύεται και από τις περιορισμένες σχετικά επιπτώσεις που είχε η πρόσφατη χρηματοπιστωτική κρίση στον κλάδο, παρά βέβαια τη μείωση ρευστότητας που είναι πλέον διαθέσιμη για τη χρηματοδότησή του. Κατά συνέπεια, η επίτευξη και διατήρηση της ποιότητας στον κλάδο αποτελεί κρίσιμο στόχο της ελληνικής ναυτιλίας.

2.3 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

Η ποιότητα στη ναυτιλία αποτελεί ένα πολυσύνθετο ζήτημα, εξαρτώμενο από πολλούς παράγοντες και μεταβλητές, δεδομένης μάλιστα και της ιδιαιτερότητας του κλάδου των υπηρεσιών. Το θέμα της ποιότητας στη ναυτιλία μπορεί να εξεταστεί από διαφορετικές σκοπιές, με κυριότερες την ποιότητα των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση και την αξιολόγηση της αντιληπτής ποιότητας εκ μέρους των χρηστών των ναυτιλιακών υπηρεσιών. Ουσιαστικά, ο κεντρικός άξονας της ποιοτικής λειτουργίας μίας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι ο έλεγχος και η διαχείριση όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών, με σκοπό το συντονισμό τους για την παροχή αποτελεσματικών, γρήγορων, αξιόπιστων και ασφαλών υπηρεσιών στους χρήστες (Plimaritou et al, 2011).

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ποιότητας διαφοροποιούνται ανάμεσα στις εκάστοτε ναυτιλιακές υπηρεσίες, καθώς όλες οι διαστάσεις της ποιότητας δεν έχουν κατ' ανάγκη την ίδια βαρύτητα για κάθε μία από αυτή. Παραδειγματικά, η ταχύτητα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της ποιότητας για τις υπηρεσίες ναυτιλιακών γραμμών (line shipping) αλλά μπορεί να μην είναι το ίδιο καθοριστικός για τις ελεύθερες ναυτιλιακές υπηρεσίες, όπου το φορτίο αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης στην ελεύθερη αγορά των εμπορευματικών μεταφορών (Panayides, 2003). Στη δεύτερη περίπτωση, παρά το γεγονός ότι ο χρόνος παράδοσης είναι πάντα σημαντικός ποιοτικός παράγοντας, ζητήματα ευελιξίας και ελαστικότητας πιθανόν να διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο.

Ένα ακόμα ζήτημα που συνθέτει την υποκειμενικότητα της ποιότητας στο χώρο της ναυτιλίας είναι ο εντοπισμός των αναγκών και των ιδιαίτερων απαιτήσεων των χρηστών των ναυτιλιακών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των ιδιοκτητών των φορτίων, των επιβατών, των μεσιτών, των πρακτόρων μεταφορών και άλλων πελατών. Συνεπώς, ο ορισμός της ποιότητας στο ναυτιλιακό κλάδο από την πλευρά των χρηστών αποτελεί μία περίπλοκη διαδικασία, λόγω του μεγάλου αριθμού και της σημαντικής διαφοροποίησης των συμμετεχόντων σε όλο το φάσμα της αλυσίδας μεταφορών. Παρόλες αυτές τις διαφοροποιήσεις, η ποιότητα στη ναυτιλία έχει ορισμένες αδιαμφισβήτητες διαστάσεις, οι οποίες, ακολουθώντας το μοντέλο της ποιότητας των υπηρεσιών SERVQUAL (Parasuraman et al, 1985) που ορίζει την ποιότητα ως τη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών, είναι οι εξής:

- Η αξιοπιστία, δηλαδή η παροχή αξιόπιστων ναυτιλιακών υπηρεσιών αναφορικά με την υπευθυνότητα, την ακρίβεια και βάσει των κανόνων λειτουργίας του κλάδου σε επίπεδο νομικό, κανονιστικό, ρυθμιστικό και δεοντολογικό. Παραδειγματικά, το στοιχείο της αξιοπιστίας στις ναυτιλιακές υπηρεσίες εντοπίζεται στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, στην ασφαλή μεταφορά-φόρτωση-εκφόρτωση και στη μεταφορά μέσα στο βέλτιστο χρονικό πλαίσιο.
- Η εμπιστοσύνη, δηλαδή η γνώση, ο επαγγελματισμός και η ευγένεια του ναυτικού και διοικητικού προσωπικού με σκοπό την παροχή αισθήματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης στους χρήστες των υπηρεσιών.
- Η ενσυναίσθηση – αντίληψη, μέσω της συνεχούς συντήρησης και εκσυγχρονισμού του στόλου, των συστημάτων πλοήγησης και επικοινωνίας, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού και της διαμόρφωσης αποτελεσματικών εσωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών.
- Η εξυπηρέτηση, δηλαδή η παροχή εξατομικευμένης προσοχής στις ανάγκες των χρηστών και πελατών, και η προθυμία εντοπισμού και ικανοποίησης των ιδιαίτερων αναγκών τους άμεσα και αποδοτικά.

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

- i. Η ταχύτητα, η οποία αποτελεί σημαντικό παράγοντα ιδιαίτερα στις ναυτιλιακές υπηρεσίες μεταφοράς φορτίων, δεδομένης της ανάγκης ελαχιστοποίησης του χρονικού διαστήματος μεταξύ χρόνου παραγγελίας και χρόνου παράδοσης.
- ii. Η συχνότητα, η οποία επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο διάθεσης και το μέγεθος των προϊόντων που πωλούνται σε συγκεκριμένες αγορές εμπορευμάτων, και η ασφάλεια των υπηρεσιών, τόσο αναφορικά με τα εμπορεύματα και τους εργαζομένους όσο και σε σχέση με την προστασία του περιβάλλοντος.
- iii. Η τιμολόγηση, δεδομένων των σημαντικών διαφοροποιήσεων ανάμεσα στη ναυτιλία γραμμών και στην ελεύθερη ναυτιλία, όπου στην πρώτη περίπτωση οι τιμές είναι προκαθορισμένες και προσυμφωνημένες σε ένα ενιαίο ρυθμιστικό πλαίσιο ενώ στη δεύτερη περίπτωση η τιμή των υπηρεσιών ρυθμίζεται ελεύθερα μέσω διαπραγματεύσεων για τα ναύλα. Συνεπώς, η τιμή αποτελεί επίσης σημαντικό στοιχείο της αντιληπτής ποιότητας από τους χρήστες των υπηρεσιών, εξαρτώμενη βέβαια από την προσφορά και τη ζήτηση, τις τιμές των καυσίμων, την οικονομική κατάσταση των επιμέρους χωρών, την κυκλοφορία των εμπορευμάτων και την πολιτική κατάσταση σε μεμονωμένες αγορές.

2.4 ΔΟΠ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ: ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ

Τα τελευταία χρόνια έχει αποδοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην επίτευξη της ποιότητας στον κλάδο της ναυτιλίας, ως απόρροια, αρχικά, της ανάγκης εκσυγχρονισμού των στόλων, ιδιαίτερα μετά το ατύχημα Exxon Valdez το 1989. Με τη συνακόλουθη έγκριση το 1990 της Πράξης US Oil Pollution Act στις ΗΠΑ σχετικά με την επιβολή περιβαλλοντικών κανονισμών στη ναυτιλία, η ανάγκη διαχείρισης της ποιότητας ενισχύθηκε, ενώ αργότερα ακολούθησε η θεσμοθέτηση παρόμοιων μέτρων προστασίας διεθνώς, με την ταχεία έγκριση των τροπολογιών 13G και 13F της MARPOL (Thanopoulou, 2007). Έτσι, νέες προδιαγραφές για την κατασκευή των πλοίων τέθηκαν σε συνδυασμό με συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα για την απόσυρση πλοίων, ως αποτέλεσμα μίας διεθνούς πρωτοβουλίας για τις διαδικασίες υποχρεωτικής πιστοποίησης των διαδικασιών διαχείρισης των στόλων στη θάλασσα και την ξηρά.

Επίσης, ένας ακόμα παράγοντας που ενθάρρυνε τον εκσυγχρονισμό των στόλων, ιδιαίτερα στην ελληνική ναυτιλία, ήταν οι ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες κατά την πρώτη δεκαετία του 20^{ου} αιώνα. Ο Sygiopoulos (2007) αναφέρει πως οι τράπεζες, λόγω υψηλής ρευστότητας και αναζήτησης υψηλότερων αποδόσεων στις επενδύσεις τους, άρχισαν να αντιμετωπίζουν

τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις ως ιδιαίτερα ελκυστικές προσθήκες για τα δανειακά χαρτοφυλάκιά τους. Παράλληλα, η αυξημένη ζήτηση ναυτιλιακών υπηρεσιών παγκοσμίως οδήγησε σε υψηλότερες τιμές, προκαλώντας μία σημαντική ενίσχυση των ταμειακών ροών των εν λόγω εταιρειών, ενθαρρύνοντας περαιτέρω την επέκταση της χωρητικότητας του στόλου τους. Συμπερασματικά, το ευνοϊκό χρηματοοικονομικό περιβάλλον, η διεθνής πίεση για πιστοποίηση των ναυτιλιακών υπηρεσιών και η ανάγκη περιβαλλοντικής προστασίας αποτέλεσαν τους κυριότερους παράγοντες για την ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στη ναυτιλία, οδηγώντας στα επόμενα χρόνια στη διαμόρφωση πιο ολοκληρωμένων συστημάτων ΔΟΠ.

Ωστόσο, παρόλη την τάση προς την ανάπτυξη και υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στη ναυτιλία, ολοκληρωμένα συστήματα ΔΟΠ άρχισαν να εφαρμόζονται σχετικά αργά στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, σε σύγκριση με άλλους κλάδους, όπως αυτός των logistics. Ο Minahan (1998) αναφέρει πως η αργή ανάπτυξη της ΔΟΠ στη ναυτιλία οφείλεται, αρχικά, στην ίδια τη φύση των υπηρεσιών, καθώς είναι δύσκολο να προσδιοριστεί και να μετρηθεί άμεσα ένα ελάττωμα στις υπηρεσίες σε σχέση με τα προϊόντα, ενώ οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζουν περισσότερα εμπόδια αναφορικά με τη δημιουργία μίας εταιρικής κουλτούρας που βασίζεται στην ποιότητα. Ομοίως, οι Rao et al (2004) σημειώνουν πως ένα σημαντικό εμπόδιο για την ανάπτυξη συστημάτων ΔΟΠ στη ναυτιλία ήταν το γεγονός πως τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας ISO αρχικά επικεντρώθηκαν στη μέτρηση υλικών και προβλημάτων παραγωγής με πολύ συγκεκριμένες μετρήσεις, ενώ οι υπηρεσίες αντιθέτως απαιτούν περισσότερο υποκειμενικά μέτρα αξιολόγησης της ποιότητας.

Προς την ίδια κατεύθυνση και σύμφωνα με τον Dockray (2002), άλλα εμπόδια για την υιοθέτηση συστημάτων ΔΟΠ στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις ήταν ότι τα συστήματα ποιότητας αρχικά είχαν σχεδιαστεί για το περιβάλλον παραγωγής, απαιτώντας μεγάλη προσπάθεια για την προσαρμογή τους σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, ενώ παράλληλα, η έλλειψη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων για την υποστήριξη διαδικασιών διαχείρισης ποιότητας στον κλάδο της ναυτιλίας αποτέλεσε ένα ακόμα πρόβλημα για την ταχεία εφαρμογή τους. Βέβαια, ένα ακόμα προβληματικό σημείο είναι και το γεγονός πως οι συμμετέχοντες στην αγορά του ναυτιλιακού κλάδου, λόγω της πολυπλοκότητας και του μεγάλου αριθμού τους, άργησαν να συμφωνήσουν σχετικά με τις βασικές διαστάσεις και τη σαφή έννοια της ποιότητας στη ναυτιλία.

Με την αντιμετώπιση των αρχικών αυτών εμποδίων και την ανάπτυξη ολοκληρωμένων

πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και ποιοτικού ελέγχου στον κλάδο των υπηρεσιών, η υιοθέτηση συστημάτων ΔΟΠ στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις άρχισε να αναπτύσσεται, ωστόσο και πάλι με αργούς ρυθμούς. Οι Kim & Park (2006) αναφέρουν πως μία από τις σημαντικότερες αιτίες της αργής αυτής ανάπτυξης είναι το γεγονός πως η εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ αντιμετωπίζεται αρνητικά από τους ιδιοκτήτες των ναυτιλιακών εταιρειών λόγω του μεγάλου κόστους εφαρμογής τους, ενώ παράλληλα το έλλειμμα διαθέσιμου χρόνου από τα υψηλόβαθμα στελέχη αυτών των εταιρειών δεν τους επιτρέπει να διαδώσουν αποτελεσματικά τα οφέλη της ποιότητας σε όλο το φάσμα του οργανισμού.

Επιπλέον, η ελλιπής και ανεπαρκής εφαρμογή των αρχικών συστημάτων ΔΟΠ σε ορισμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις οδήγησε στο εσφαλμένο συμπέρασμα πως το κόστος εφαρμογής τους υπερβαίνει τα οφέλη, γεγονός που επιτάθηκε από την ανάγκη γρήγορων αποτελεσμάτων. Ωστόσο, η εφαρμογή της ΔΟΠ αποτελεί μία επίπονη διαδικασία που απαιτεί συνεχείς αλλαγές και υψηλό αίσθημα δέσμευσης στην ποιότητα σε μακροχρόνιο επίπεδο. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως ειδικά στην Ελλάδα, λόγω και της οικογενειακής ιδιοκτησιακής δομής των περισσότερων ναυτιλιακών εταιρειών, παρατηρήθηκε αντίσταση στις αλλαγές αυτές που προσανατολίζονται στην ποιότητα, κυρίως λόγω παλαιάς κουλτούρας και μίας νοοτροπίας που δε δέχεται εύκολα την αλλαγή, μερικώς και λόγω του φόβου απώλειας κερδών και μεριδίου αγοράς (Theotokas & Harlaftis, 2009).

2.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

Η διαχείριση ποιότητας στη ναυτιλία αποτελεί μία έννοια που περιλαμβάνει όλες τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διασφάλιση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση της ποιότητας. Συνεπώς, η διαχείριση ποιότητας τοποθετείται στον κεντρικό άξονα ενός συστήματος ΔΟΠ, το οποίο βέβαια αποτελεί ένα ευρύτερο πλαίσιο, επιδρώντας σε όλο το φάσμα των λειτουργιών και των ενδιαφερόμενων ομάδων ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τους Cheng & Choy (2007) οι βασικές αρχές της διαχείρισης ποιότητας στο ναυτιλιακό κλάδο είναι: (1) η εστίαση στους χρήστες των ναυτιλιακών υπηρεσιών, (2) η ηγεσία, (3) ο προσανατολισμός στις διαδικασίες, (4) η συστηματική προσέγγιση του management, (5) η προσήλωση στη συνεχή βελτίωση, (6) η εμπειρική – πραγματιστική προσέγγιση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, (7) η συμμετοχή των εργαζομένων, (8) οι αμοιβαίες επωφελείς σχέσεις με τους προμηθευτές, και (9) η πιστή εφαρμογή του Κώδικα Δεοντολογίας. Οι ίδιοι ερευνητές αναφέρουν πως οι στόχοι της διαχείρισης ποιότητας στη ναυτιλία είναι:

- Η αύξηση της αξίας των πελατών και των προμηθευτών

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

Επιπλέον, σύμφωνα με το μοντέλο των Lagoudis et al (2006), η διαχείριση ποιότητας στη ναυτιλία έγκειται σε 4 παράγοντες, την ποιότητα, τις υπηρεσίες, το χρόνο και το κόστος, οι οποίοι προσθέτουν αξία και επηρεάζονται από τις μεταβλητές του μεγέθους της επιχείρησης, δηλαδή από τον αριθμό των πλοίων που διαχειρίζονται από αυτή, της κατηγοριοποίησης του τομέα δραστηριότητας βάσει των τομέων όπου λειτουργεί η επιχείρηση, και της ποιότητας της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, δηλαδή τη φιλοσοφία εφαρμογής συγκεκριμένων στρατηγικών λειτουργικής ποιότητας. Αναλύοντας περαιτέρω τους 4 αυτούς παράγοντες διαχείρισης ποιότητας που προσφέρουν αξία σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση, η ποιότητα σχετίζεται με: (i) τον κατάλληλο και ποιοτικό εξοπλισμό, (ii) τη διαθεσιμότητα δημιουργικών και αξιόπιστων ανώτατων στελεχών, (iii) τη φήμη και την αξιοπιστία, (iv) τη χρηματοοικονομική σταθερότητα, (v) τις δεξιότητες και τη γνώση του προσωπικού λειτουργίας, και (vi) την ανάπτυξη και διατήρηση αποτελεσματικών σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές.

Επιπλέον, ο παράγοντας των υπηρεσιών αφορά: (i) την ικανότητα μεταφοράς μεγάλων και εξειδικευμένων φορτίων, (ii) τον επαγγελματισμό στην εξυπηρέτηση των πελατών, (iii) την ευελιξία στην ανταπόκριση των αναγκών των πελατών και μεταβολών στην αγορά, (iv) την ανταποκρισιμότητα σε μη αναμενόμενα προβλήματα, (v) την προθυμία διαπραγμάτευσης του κόστους με τους πελάτες και τους προμηθευτές, και (vi) την παροχή αξιόπιστων υπηρεσιών στους λιμένες. Ομοίως, ο παράγοντας του χρόνου αφορά: (i) τη συχνότητα των δρομολογίων, (ii) το χρόνο διέλευσης, (iii) την έγκαιρη παραλαβή και παράδοση, (iv) τον απαιτούμενο χρόνο για την εισαγωγή νέου στόλου και υπηρεσιών, (v) την έγκαιρη πληροφόρηση και παράδοση από τους προμηθευτές, και (vi) τη γρήγορη επαναφορά ελαττωματικού στόλου. Τέλος, ο παράγοντας ελαχιστοποίησης του κόστους αφορά το κόστος της διαχείρισης, της διασφάλισης ποιότητας των υπηρεσιών, των προμηθειών και της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, της ασφάλισης, της οργανωτικής αναδιάρθρωσης και του κόστους λειτουργίας.

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

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

2.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Όπως προαναφέρθηκε, η ευαισθητοποίηση σχετικά με την ποιότητα, η αύξηση της πίεσης των καταναλωτών και η ανάγκη υιοθέτησης μηχανισμών και κανόνων για τη βελτίωση των μεθόδων εργασίας και γενικότερης επιχειρησιακής λειτουργίας οδήγησαν στην εντατικοποίηση της χρήσης συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στη ναυτιλία τα τελευταία χρόνια (Lai et al, 2004). Παράλληλα, η αύξηση του ανταγωνισμού, η ενίσχυση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών και η εντατικοποίηση των ρυθμίσεων για τη ναυτιλιακή βιομηχανία έχουν αναγκάσει τις ναυτιλιακές εταιρίες να υιοθετούν όλο και πιο ευρέως συστήματα διασφάλισης και ελέγχου ποιότητας (Mitroussin, 2003).

Οι απαιτήσεις αυτές σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της ΔΟΠ στον κλάδο των logistics κατέστησαν επιτακτική την ανάγκη για τον κλάδο τη ναυτιλίας υιοθέτησης αποτελεσματικών στρατηγικών για τη διασφάλιση της ποιότητας σε όλο το φάσμα των ναυτιλιακών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των μεταφορικών υπηρεσιών, των συστημάτων διοίκησης και εσωτερικής οργάνωσης, της αποδοτικής χρήσης των κεφαλαίων και του εξοπλισμού, της διαχείρισης των διαδικασιών και των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους πελάτες, τους χρήστες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και το υπόλοιπο κοινωνικό σύνολο. Επιπλέον, ένα σημαντικό ζήτημα του πεδίου διαχείρισης ποιότητας στη ναυτιλία είναι αυτό της ασφάλειας. Μάλιστα, ο Kristiansen (2005) αναφέρει πως η ασφάλεια μπορεί να θεωρηθεί συνώνυμο της ποιότητας για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Στο πλαίσιο αυτό, οι Wiegmann et al (2003) αναφέρουν πως ο διεθνής κώδικας ISM βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη φιλοσοφία της ΔΟΠ αναφορικά με τον κλάδο της ναυτιλίας, περιλαμβάνοντας τους βασικότερους αντίστοιχους άξονες, όπως είναι η δέσμευση της διοίκησης, η ενδυνάμωση του προσωπικού και η συνεχής βελτίωση. Προς την ίδια κατεύθυνση εντοπίζονται και οι αρχές των προτύπων ISO 9001 και 14001, με κορύφωση

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

Αργότερα, η έκδοση του προτύπου ISO 14001 σχετικά με την περιβαλλοντική διαχείριση έθεσε νέες βάσεις για τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας στη ναυτιλία, στο πλαίσιο και της κοινωνικής πίεσης για την προστασία του περιβάλλοντος. Παρά το γεγονός ότι η εφαρμογή αυτών των προτύπων απαιτούσε διαφορετικά εγχειρίδια για κάθε τύπο ναυτιλιακής δραστηριότητας, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων άρχισε να τα εφαρμόζει, καταλήγοντας στην υποχρεωτική εφαρμογή του Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης των θαλάσσιων μεταφορών ISM Code, ο οποίος εκδόθηκε το 1997 από το Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό (International Maritime Organization – IMO). Σύμφωνα με τον Everard (2003) η έκδοση του ISM Code και η υποχρεωτική υιοθέτησή του αποτέλεσε το σημαντικότερο βήμα για την ευρεία εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στη ναυτιλία, παρά το γεγονός η παρακολούθηση του συστήματος αποτελεί μία σχετικά περίπλοκη διαδικασία.

Μετά το τρομοκρατικό χτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου στη Νέα Υόρκη το 2001 και λόγω της επιτακτικής ανάγκης για την ασφάλεια των μεταφορών, εκδόθηκε ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης Σκαφών και Λιμένων (International Ship and Port Facility Security Code – ISPS Code) από τον οργανισμό IMO, ενώ το 2004 εκδόθηκε το εγχειρίδιο αυτοαξιολόγησης TMSA (Tanker Management Self-Assessment) για τα πετρελαιοφόρα πλοία από τον οργανισμό Διεθνές Ναυτιλιακό Φόρουμ Πετρελαϊκών Επιχειρήσεων (Oil Companies International Maritime Forum – OCIMF).

Η κορύφωση όλων των αυτών των διεργασιών και προτύπων διαχείρισης ποιότητας ήταν η έκδοση του μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας EFQM, το οποίο αποτελεί μέχρι και σήμερα το πιο ολοκληρωμένο μοντέλο αυτοαξιολόγησης της ποιοτικής διαχείρισης σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι πλέον αποτελεί κοινό τόπο πως η ΔΟΠ στη ναυτιλία έχει εξαιρετικά σημαντικά οφέλη, όπως είναι η βελτίωση της εταιρικής φήμης, η ενίσχυση της πελατειακής πιστότητας, η αποδοτικότερη εκμετάλλευση του στόλου, η μείωση των απαγορεύσεων απόπλου και ο περιορισμός του κόστους λόγω χαμηλότερων ασφάλιστρων, λειτουργικής αποδοτικότητας και αποφυγής προστίμων λόγω μη

συμμόρφωσης στο κανονιστικό πλαίσιο (Hess, 2004), η εφαρμογή της ΔΟΠ μέσω του μοντέλου EFQM είναι ακόμα εξαιρετικά περιορισμένη στον κλάδο της ναυτιλίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

3.1 ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001:2000

Το 1987, λόγω της έντονης πλέον ανάγκης καθιέρωσης ενός διεθνούς πλαισίου διασφάλισης ποιότητας, εκδόθηκαν τα πρότυπα συστήματα ποιότητας ISO 9000. Συγκεκριμένα, το πρότυπο ISO 9000 τροποποιήθηκε αργότερα το 1994 και τελικά το 2000 αναθεωρήθηκε εξ ολοκλήρου, λαμβάνοντας την τελική του μορφή. Οι Goetsch & Davis (2002) αναφέρουν πως η ουσιαστική αυτή αναθεώρηση αποσκοπούσε στην ενσωμάτωση των αρχών της ΔΟΠ, με βασικότερες εξ αυτών την εστίαση στον πελάτη, την ηγεσία, τη συμμετοχή των εργαζομένων, την ποιοτική προσέγγιση των διαδικασιών, τη συστημική θεώρηση της διαχείρισης, τη δημιουργία αμοιβαίων επωφελών σχέσεων με τους προμηθευτές, τη συνεχή βελτίωση και την πραγματολογική προσέγγιση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Σε γενικότερους όρους, τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 περιλαμβάνουν τις απαιτήσεις υποστήριξης των συστημάτων ποιότητας και τις απαιτήσεις των διεργασιών ποιότητας.

Ωστόσο, βασικός σκοπός του προτύπου ISO 9001 ήταν η διασύνδεση των αρχών και των σύγχρονων πρακτικών της ΔΟΠ με τις αντίστοιχες διαδικασίες και δραστηριότητες ενός οργανισμού, με στόχο την απόκτηση ωφελειών, όπως είναι η παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών, η βελτίωση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και η βελτίωση της εταιρικής εικόνας και φήμης μέσω της αναγνώρισης της πιστοποίησης της ποιότητας από τους πελάτες και χρήστες των υπηρεσιών. Ειδικότερα στο χώρο της ναυτιλίας, η πιστοποίηση μέσω των πρότυπων συστημάτων όχι μόνο αυξάνει την αποτελεσματικότητα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων αλλά παράλληλα οδηγεί σε συνολική αναβάθμιση του κλάδου, μέσω του κατάλληλου σχεδιασμού των εσωτερικών διαδικασιών, της επίσημης τεκμηρίωσης του συστήματος ΔΟΠ, της βελτίωσης της ασφάλειας και αξιοπιστίας των θαλάσσιων μεταφορών, εν γένει, και της συνεχούς προσαρμογής στις απαιτήσεις του εξωτερικού και μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος (Mitrousi, 2004).

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

1. Πεδίο εφαρμογής
2. Κανονιστική αναφορά
3. Όροι και ορισμοί
4. Σύστημα ποιότητας (απαιτήσεις εγκατάστασης συστήματος ποιότητας, τήρηση

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

Έτσι, πριν ο φορέας πιστοποίησης εκδώσει ή ανανεώσει το πιστοποιητικό ποιότητας, ο ελεγκτής θα πρέπει να διασφαλίσει πως η επιχείρηση υπό αξιολόγηση έχει εφαρμόσει τις απαιτήσεις των παραγράφων 4 έως 8, ενώ οι παράγραφοι 1 έως 3, αν και δε σχετίζονται άμεσα με τον έλεγχο πιστοποίησης, παρέχουν το πλαίσιο και τους ορισμούς που θα πρέπει να λαμβάνονται επίσης υπόψη κατά την αξιολόγηση. Επιπλέον, το πρότυπο καθορίζει πως η επιχείρηση θα πρέπει να εκδίδει και να διατηρεί τις εξής 6 τεκμηριωμένες διαδικασίες:

- i. Έλεγχος των εγγράφων (παράγραφος 4.2.3)
- ii. Έλεγχος των αρχείων (παράγραφος 4.2.4)
- iii. Εσωτερικοί έλεγχοι (παράγραφος 8.2.2)
- iv. Έλεγχος ελαττωματικού προϊόντος/υπηρεσίας (παράγραφος 8.3)
- v. Διορθωτική ενέργεια (παράγραφος 8.5.2)
- vi. Προληπτική δράση (παράγραφος 8.5.3)

Εκτός των προαναφερθεισών διαδικασιών, η αναθεώρηση του προτύπου ISO 9001:2008 απαιτεί από τον οργανισμό να τεκμηριώνει όλες τις άλλες διαδικασίες που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία του, καθώς και την έκδοση και επικοινωνία ενός εγχειριδίου πολιτικής ποιότητας (Quality Manual), το οποίο ωστόσο δεν είναι υποχρεωτικό να περιλαμβάνει τις τεκμηριωμένες διαδικασίες.

Η υιοθέτηση του εν λόγω προτύπου ποιότητας, αν και ενέχει και μειονεκτήματα τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, οδηγεί στην απόκτηση σημαντικών οφελών από την πλευρά του οργανισμού. Μερικά από αυτά είναι η βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών και της

εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας, η δέσμευση της διοίκησης σε ζητήματα ποιότητας μέσω ξεκάθαρων και σαφών απαιτήσεων και η αύξηση της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών ελέγχων προς την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.(Arauz & Suzuki, 2004). Επιπλέον, η τεκμηρίωση των οργανωσιακών συστημάτων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να καταγράφουν και να συγκεντρώνουν στοιχεία και δεδομένα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας τους, γεγονός που συμβάλλει καθοριστικά στη διαχρονική τους βελτίωση μέσω της εφαρμογής περιοδικών ελέγχων ποιότητας (Casadesus & Karapetrovic, 2005).

Ωστόσο, το σημαντικότερο πλεονέκτημα της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001:2000 είναι ότι αυτό αποτελεί ένα πεδίο για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος ΔΟΠ (Feng et al, 2008). Όπως αναφέρουν οι Gotzamani et al (2006), το πρότυπο αυτό εντάσσεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο εφαρμογής των υποσυστημάτων ποιότητας που ορίζουν ένα ολικό σύστημα ΔΟΠ, παρέχοντας τα εξής πλεονεκτήματα: (1) βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και λειτουργιών, (2) δημιουργία εταιρικής κουλτούρας ποιότητας, (3) βελτίωση ποιότητας τελικού προϊόντος/υπηρεσίας, (4) βελτίωση επικοινωνίας με πελάτες και προμηθευτές, (5) βελτίωση ανταγωνιστικής τοποθέτησης στην αγορά, (6) ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος, (7) βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και των εργαζομένων, και (8) ελαχιστοποίηση παραπόνων.

Βέβαια, στη διεθνή βιβλιογραφία εντοπίζονται και αρκετά μειονεκτήματα του προτύπου ISO 9001. Ο Singh (2008) υποστηρίζει πως παρά την τεράστια δημοφιλία του, δεν υπάρχουν επαρκείς και ξεκάθαρες αποδείξεις της αποτελεσματικότητάς του, γενικά, έρευνες σχετικά με τις επιδράσεις του προτύπου στην αποδοτικότητα των οργανισμών παρέχουν συγκεχυμένα αποτελέσματα, καθώς φαίνεται πως αυτό επηρεάζει επιλεκτικά ορισμένες μορφές της επιχειρησιακής απόδοσης (Martinez-Costa et al, 2008). Επιπλέον, εμπειρικές έρευνες σχετικά με τα χρηματοοικονομικά και επιχειρησιακά αποτελέσματα του προτύπου παρέχουν επίσης αντικρουόμενα αποτελέσματα (McGuire & Dilts, 2008). Τέλος, αναφορικά με τη σχέση του προτύπου με την ολοκληρωμένη προσέγγιση ΔΟΠ, ο Magd (2008) σημειώνει πως οι απαιτήσεις πιστοποίησης μέσω του ISO 9001 αντανακλούν απλά τις ελάχιστες απαιτήσεις διασφάλισης ποιότητας, εντοπίζοντας τις κυριότερες ελλείψεις στους τομείς της ποιότητας των υπηρεσιών, της εστίασης στον πελάτη, της παροχής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της συνεχούς βελτίωσης. Βέβαια, αξίζει να αναφερθεί πως ειδικά στο χώρο της ναυτιλίας, η εφαρμογή των συστημάτων ISO 9000 διευκόλυνε σημαντικά τη συμμόρφωση με τους διεθνείς κανονισμούς του IMO, ενώ συνέβαλε καθοριστικά και στη βελτίωση της αξιοπιστίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε σχέση με τους ναυλωτές (Mitrousi, 2004).

3.2 ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 14001

Το πρότυπο ISO 14001 βασίζεται σε έναν κύκλο ποιότητας «plan-do-check-act», παρέχοντας μία λίστα προδιαγραφών και απαιτήσεων στο πλαίσιο της εφαρμογής ενός συστήματος EMS (Environmental Management System) (Gonzalez-Benito & Gonzalez-Benito, 2005), οδηγώντας σε σημαντικές βελτιώσεις των περιβαλλοντικών επιδόσεων των οργανισμών. Για τη συμμόρφωση των επιχειρήσεων με το πρότυπο αυτό απαιτούνται 6 βήματα (Bansal & Hunter, 2003):

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

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

Η εφαρμογή του προτύπου αυτού είναι ιδιαίτερα επωφελής για τους σύγχρονους οργανισμούς, ενώ αξίζει να σημειωθεί πως οι ομοιότητες που εντοπίζονται μεταξύ ISO 9001 και ISO 14001 αποτελούν σημαντικό κινητήριο παράγοντα για την εφαρμογή τους (Curkovic et al, 2005). Βέβαια, τα κίνητρα για την πιστοποίηση μέσω ISO 14001 διαφέρουν ανάμεσα στις επιχειρήσεις, με βασικότερους παράγοντες το μέγεθος της επιχείρησης, την αγορά δραστηριοποίησης και τον εσωτερικό ή εξωτερικό προσανατολισμό δράσης. Συνοπτικά, τα κυριότερα κίνητρα πιστοποίησης είναι η βελτίωση της εταιρικής εικόνας, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι πιέσεις των καταναλωτών, οι σχέσεις με τις κοινότητες

και τις αρχές, η ανάγκη συμμόρφωσης με τις τρέχουσες ρυθμιστικές απαιτήσεις, η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, η βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης και η ανάγκη εξοικονόμησης πόρων (Schylander & Martinuzzi, 2007; Mandaraka & Georgakopoulos, 2006).

Αναφορικά με τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του ISO 14001 αυτά είναι η βελτίωση των υφιστάμενου συστήματος EMS, η βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης, των συνθηκών εργασίας και τις εταιρικής εικόνας, η ανταποκρισιμότητα στις απαιτήσεις των πελατών, η αύξηση της πελατειακής ικανοποίησης και η βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών (Schylander & Martinuzzi, 2007). Επιπλέον, οι Zuthsi & Sohal (2004) υποστηρίζουν πως εξίσου σημαντικά οφέλη από την εφαρμογή του προτύπου είναι ο περιορισμός των οργανωσιακών κινδύνων, ο υψηλός βαθμός συμμόρφωσης με τις νομικές απαιτήσεις, η προστασία από νομικές διώξεις, πρόστιμα και ποινές, η βελτίωση των σχέσεων με τις ρυθμιστικές αρχές και τις κοινότητες. Επίσης, οι Mandaraka & Georgakopoulos (2006), διερευνώντας τα οφέλη εφαρμογής του προτύπου σε ελληνικές επιχειρήσεις, διαπιστώνουν πως τα σημαντικότερα εξ αυτών είναι η βελτίωση της διαχείρισης των περιβαλλοντικών κινδύνων, η αύξηση του βαθμού ευαισθητοποίησης των εργαζομένων σχετικά με περιβαλλοντικά ζητήματα και η βελτίωση της υγιεινής και ασφάλειας του εργασιακού περιβάλλοντος.

Ειδικότερα στο χώρο της ναυτιλίας, η πιστοποίηση μέσω ISO 14001 αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό βήμα για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ΔΟΠ, καθώς η περιβαλλοντική διαχείριση είναι μία κρίσιμη παράμετρος της αποτελεσματικής και νόμιμης λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός πως το μεγαλύτερο ποσοστό του παγκόσμιου εμπορίου διεξάγεται μέσω θαλάσσιων μεταφορών, καθώς και πως η ίδια η φύση των ναυτιλιακών υπηρεσιών ενέχει μία σειρά σημαντικών περιβαλλοντικών κινδύνων, όπως είναι η μεταφορά καυσίμων και χημικών, η πιστοποίηση μέσω ISO 14001 δεν αποσκοπεί απλά στη μείωση των κινδύνων αυτών και στη βελτίωση της περιβαλλοντικής διαχείρισης, αλλά επεκτείνεται και στους στόχους της σύγχρονης πολιτικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) των ναυτιλιακών επιχειρήσεων (Balbaa et al, 2009).

Εκτός αυτού, τα ναυτικά ατυχήματα που έχουν γίνει κατά το παρελθόν έχουν αυξήσει την πίεση της διεθνούς κοινότητας και των χρηστών των ναυτιλιακών υπηρεσιών προς την υιοθέτηση μέτρων περιβαλλοντικής προστασίας. Έτσι, οι ναυτιλιακές εταιρείες, στο πλαίσιο μίας συστηματικής προσέγγισης ΔΟΠ, είναι υποχρεωμένες να υιοθετούν συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, συστηματοποιώντας τις δράσεις και τα μέτρα πρόληψης που

αναλαμβάνουν για την αποφυγή ατυχημάτων και τη συμμόρφωση με τις ρυθμιστικές απαιτήσεις, αποφεύγοντας παράλληλα κυρώσεις και πρόστιμα, τα οποία έχουν τεράστιο οικονομικό κόστος και σημαντικές αρνητικές επιδράσεις στην εταιρική εικόνα τους.

Σε έρευνα των Theotokas & Kaza (2006) αναφορικά με την πιστοποίηση μέσω ISO 14001 από τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, αποδείχθηκε πως η πλειοψηφία αυτών που εφαρμόζουν το πρότυπο είναι μεγάλου μεγέθους και πιστοποιημένες και από το ISO 9001:2000. Επίσης, αποδείχθηκε πως η πιστοποίηση εκλαμβάνεται ως ένδειξη εφαρμογής προγράμματος ΕΚΕ, καθώς και πως τα σημαντικότερα κίνητρα πιστοποίησης είναι η επιθυμία βελτίωσης της εταιρικής εικόνας, η διαχείριση των περιβαλλοντικών κινδύνων, η μείωση του λειτουργικού κόστους και η ανταποκρισιμότητα στις επιθυμίες των ναυλωτών.

3.3 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ TMSA

Το 2004, το Διεθνές Συμβούλιο Πετρελαϊκών Εταιρειών (OCIMF) εισήγαγε έναν οδηγό αυτοαξιολόγησης για τις επιχειρήσεις διαχείρισης πετρελαιοφόρων πλοίων, ο οποίος ονομάζεται Tanker Management Self Assessment (TMSA) (ABS, 2005). Το πρότυπο αυτό σύστημα διαχείρισης βασίζεται στην ανάγκη συνεχούς βελτίωσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε όρους ασφάλειας, ποιότητας και περιβαλλοντικής προστασίας, κατευθύνοντάς τες προς την ιδέα της αειφορίας και βιωσιμότητας (Theotokas & Kaza, 2006). Επιπλέον, το σύστημα SIRE (Ship Inspection Report Exchange) αποτελεί μία τυπική διαδικασία επιθεώρησης πλοίων, παρέχοντας τη δυνατότητα ανταλλαγής των εκθέσεων των επιθεωρήσεων αυτών μεταξύ των ενδιαφερόμενων. Έτσι, υπό το σύστημα αυτό έχει δημιουργηθεί μία κοινή βάση, μέσω της οποίας οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις μπορούν να έχουν πρόσβαση στα ευρήματα των επιθεωρήσεων όλων των πλοίων, λαμβάνοντας τις αντίστοιχες επιχειρησιακές αποφάσεις.

Το TMSA, εκτός των σημείων της αυτοαξιολόγησης που περιέχει, συνοδεύεται και από μία σειρά βέλτιστων πρακτικών του κλάδου της ναυτιλίας, παρέχοντας τη δυνατότητα στις εταιρείες να αναπτύσσουν ολοκληρωμένα συστήματα ΔΟΠ, με εστίαση στα ζητήματα της ασφάλειας και της περιβαλλοντικής προστασίας. Αναφορικά με τη δομή του, αυτή αποτελείται από 12 παραγράφους, στις οποίες οι ναυτιλιακές εταιρείες πετρελαιοφόρων πλοίων μπορούν να αυτοαξιολογηθούν βάσει μίας 4βάθμιας κλίμακας (όπου 1=καθόλου ικανοποιητικά και 4=πολύ ικανοποιητικά).

Οι 12 αυτές ενότητες είναι οι εξής: (1) διοίκηση, ηγεσία και υπευθυνότητα, (2) προσέλκυση και διαχείριση προσωπικού ξηράς, (3) προσέλκυση και διαχείριση προσωπικού

καταστρώματος, (4) αξιοπιστία και πρότυπα συντήρησης, (5) ασφάλεια ναυσιπλοΐας, (6) φορτίο, έρμα και διαδικασίες πρόσδεσης, (7) διοίκηση αλλαγών, (8) διερεύνηση και ανάλυση ατυχημάτων, (9) διαχείριση ασφάλειας, (10) περιβαλλοντική διαχείριση, (11) ετοιμότητα επειγόντων περιστατικών και εναλλακτικά σχέδια δράσης, και (12) μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση.

Σύμφωνα με τις υποδείξεις του OCIMF, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις διαχείρισης πετρελαιοφόρων πλοίων θα πρέπει να αυτοαξιολογούνται βάσει του TMSA μία φορά το χρόνο, ώστε να εντοπίζουν έγκαιρα τυχόν αδυναμίες, ανεπάρκειες και ελλείψεις και να τις αντιμετωπίζουν κατάλληλα. Οι βασικές καινοτομίες που εισήχθησαν με το TMSA είναι η ενσωμάτωση των Κρίσιμων Δεικτών Απόδοσης (Key Performance Indicators – KPIs), μέσω των οποίων μπορεί να αξιολογηθεί η επιχειρησιακή απόδοση σε 250 πεδία, η εστίαση στο ρόλο της ηγεσίας, η έμφαση στη διαχείριση του προσωπικού ξηράς και η προσήλωση σε ζητήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και προστασίας. Ειδικά σε σχέση με τους στόχους της περιβαλλοντικής διαχείρισης αυτοί έχουν πολλές ομοιότητες με τις προδιαγραφές ποιότητας του προτύπου ISO 14001 (Reppas, 2005).

Παράλληλα, το TMSA βασίζεται σε μία πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση της ποιότητας, συμπεριλαμβάνοντας την αξιολόγηση των μηχανισμών ανατροφοδότησης από την πλευρά των πελατών, ενώ απαιτεί και επίσημη επιθεώρηση του επιπέδου αξιοπλοΐας από τον πλοίαρχο. Τέλος, δίνει μεγάλη έμφαση στα επίσημα και τεκμηριωμένα προγράμματα διαχείρισης κινδύνων, μέσω ελεγχόμενων διαδικασιών (OCIMF, 2008). Οι κατευθυντήριες γραμμές του OCIMF σε σχέση με την εφαρμογή του TMSA ορίζουν την ακολουθία τεσσάρων σταδίων, τα οποία είναι τα εξής:

- i. Αξιολόγηση συστημάτων και πρακτικών
- ii. Σχεδιασμός στρατηγικής και θέσπιση στόχων
- iii. Εφαρμογή στρατηγικής και σχεδίου δράσης
- iv. Παρακολούθηση και συνεχής βελτίωση

Σύμφωνα με τους Turker & Deha (2008), η εφαρμογή του TMSA ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης αποτελεί μία καλή πρακτική ενός ολοκληρωμένου συστήματος ΔΟΠ. Εκτός αυτού, η συλλογή δεδομένων από τους δείκτες KPI και η χρησιμοποίησή τους στο σχεδιασμό συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και ελέγχου απόδοσης είναι ιδιαίτερα επωφελείς για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι η εν λόγω πληροφόρηση είναι κρίσιμης σημασίας για τις αποφάσεις ανάθεσης μεταφορών από τις πετρελαϊκές εταιρείες στις αντίστοιχες διαχείρισης πετρελαιοφόρων πλοίων.

Ο Isoraitea (2010) σημειώνει πως η εισαγωγή των KPI είναι ζωτικής σημασίας για το σχεδιασμό ενός συστήματος ΔΟΠ και για το λόγο αυτό η εφαρμογή του εργαλείου αυτοαξιολόγησης TMSA μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στη βελτίωση της απόδοσης μέσω της φιλοσοφίας ΔΟΠ. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Konsta & Plomaritou (2012), οι οποίες σημειώνουν πως οι δείκτες απόδοσης KPI μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κατάλληλη θέσπιση στόχων απόδοσης, αναγκάζοντας ουσιαστικά τις ναυτιλιακές εταιρείες διαχείρισης πλοίων να υιοθετούν ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης των πιο κρίσιμων λειτουργιών, συγκρίνοντάς τους με τους αντίστοιχους δείκτες άλλων επιχειρήσεων του κλάδου, μέσω μίας πολιτικής benchmarking.

Τέλος, το TMSA είναι εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο, διότι παρέχει συγκεκριμένους στόχους με τη μορφή βέλτιστων πρακτικών, κατευθύνει τη ναυτιλιακή εταιρεία με βάση συγκεκριμένη και πραγματική πληροφόρηση που προέρχεται από ελέγχους και μετρήσεις και εστιάζει στην αποτελεσματική ηγεσία, η οποία αποτελεί κρίσιμη αρχή της φιλοσοφίας ΔΟΠ. Έτσι, με τον τρόπο αυτό ενισχύεται και το ανταγωνιστικό πλαίσιο ολόκληρου του κλάδου, καθώς κάθε επιχείρηση-μέλος του OCIMF μπορεί να λαμβάνει τη βέλτιστη απόφαση ναύλωσης πλοίων που αποδεδειγμένα προσφέρουν ποιοτικές και ασφαλείς υπηρεσίες μεταφοράς.

3.4 ISM CODE

Ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός (IMO) το 1994 εξέδωσε ένα νέο κεφάλαιο στη μέχρι τότε διεθνή σύμβαση SOLAS για την ασφάλεια στη θάλασσα, το Διεθνή Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης ISM (International Safety Management – ISM Code). Στόχοι του κώδικα αυτού είναι η ασφάλεια των πλοίων, η αποφυγή ναυτικών ατυχημάτων, η εξάλειψη της ρύπανσης των θαλασσών και η προστασία της περιουσίας, μέσω της εφαρμογής κανονισμών ασφαλούς διαχείρισης και λειτουργίας των πλοίων και βάσει της κατάλληλης οργάνωσης των συστημάτων ποιότητας της ναυτιλιακής επιχείρησης. Η βασική καινοτομία του κώδικα ISM, καθώς ουσιαστικά αποτελεί ένα εγχειρίδιο για την τήρηση των διεθνών συμβάσεων, είναι η εισαγωγή γραπτών και επίσημων διαδικασιών που αντιστοιχούν σε κάθε στάδιο της θαλάσσιας μεταφοράς και σε κάθε είδος παρεχόμενης ναυτιλιακής υπηρεσίας. Επιπλέον, μία ακόμη καινοτομία του κώδικα είναι η υποχρεωτική εφαρμογή από την επιχείρηση ενός ολοκληρωμένου και επίσημου Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας (ΣΔΑ).

Οι βασικές απαιτήσεις του ISM Code είναι οι εξής (IMO, 2010): (1) οι λειτουργικές απαιτήσεις του ΣΔΑ, (2) η πολιτική ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος, (3) οι ευθύνες και αρμοδιότητες της ναυτιλιακής επιχείρησης, (4) τα διαπιστευμένα πρόσωπα, (5) η

ευθύνη και δικαιοδοσία του πλοίαρχου, (6) οι πόροι και το ανθρώπινο δυναμικό, (7) η ανάπτυξη σχεδίων για τη διαχείριση των λειτουργιών στο πλοίο, (8), η ετοιμότητα για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών, (9) η δημιουργία εκθέσεων αναφορών και η ανάλυση μη συμμορφώσεων, ατυχημάτων και επικίνδυνων περιστατικών, (10) η συντήρηση του πλοίου και του εξοπλισμού του, (11) η τεκμηρίωση των λειτουργιών, (12) η επαλήθευση και αξιολόγηση του ΣΔΑ, και (13) η πιστοποίηση και ο έλεγχος του ΣΔΑ από τη ναυτιλιακή επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα, το ΣΔΑ έχει ως στόχο την τεκμηρίωση και γραπτή τήρηση των λειτουργιών στο πεδίο της συμμόρφωσης των πλοίων στις οδηγίες και απαιτήσεις των διεθνών συμβάσεων και της εσωτερικής νομοθεσίας της χώρας σημαίας του πλοίου, και της συμμόρφωσης της εταιρείας στους κώδικες, τα πρότυπα και οδηγίες που παρέχονται από τους διεθνείς οργανισμούς, του νηογνώμονες και τις κρατικές ρυθμιστικές αρχές. Έτσι, το ΣΔΑ δεν είναι απλά ένα εργαλείο διαχείρισης των λειτουργικών αλλά αποτελεί ένα συγκεκριμένο εγχειρίδιο διαχείρισης όλων των τομέων των ναυτιλιακών υπηρεσιών, αποδίδοντας μάλιστα αντίστοιχες αρμοδιότητες στα εμπλεκόμενα πρόσωπα (Roden, 2007). Με τον τρόπο αυτό, η εταιρία, το προσωπικό, ο πλοίαρχος και τα εξουσιοδοτημένα πρόσωπα έχουν διαφορετικές και σαφώς οριζόμενες αρμοδιότητες, οι οποίες τεκμηριώνονται μέσω του ΣΔΑ.

Δεδομένου ότι ο πρωταρχικός στόχος του κώδικα ISM είναι η βελτίωση της ασφάλειας στη θάλασσα και η πρόληψη περιβαλλοντικών ατυχημάτων, τα ευρήματα της βιβλιογραφίας συμφωνούν στη διαπίστωση πως η εφαρμογή του έχει συμβάλει σημαντικά στην επίτευξη των στόχων αυτών, βελτιώνοντας καίρια το επίπεδο ασφάλειας τα τελευταία χρόνια. Όπως καταγράφεται από την έρευνα της ConsultISM Ltd. (2008), οι λειτουργίες των ναυτιλιακών εταιρειών και το προσωπικό των πλοίων είναι πολύ περισσότερο περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένοι και προσανατολισμένοι σε ζητήματα ασφάλειας σήμερα από ότι τις προηγούμενες δεκαετίες.

Επιπλέον, ο παράγοντας της δέσμευσης της διοίκησης έχει αποδειχθεί ως μία από τις βασικότερες απαιτήσεις για την επιτυχή εφαρμογή των ΣΔΑ στο πλαίσιο του κώδικα ISM, καθώς τα προηγούμενα χρόνια πολλές ναυτιλιακές εταιρείες προτιμούσαν το βραχυπρόθεσμο κέρδος εις βάρος της θαλάσσιας ασφάλειας (Anderson, 2003). Επίσης, η αναφορά Paris MoU (2008), διερευνώντας την εφαρμογή του ISM, καταγράφει πως το σημαντικότερο πρόβλημα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι εταιρείες σε επίπεδο ασφάλειας είναι η ανεπαρκής συντήρηση των πλοίων και του εξοπλισμού ασφάλειας, αναδεικνύοντας έτσι τη σημαντικότητα της δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης σε θέματα ασφάλειας. Σύμφωνα με

έρευνα των Pun et al (2002), οι σημαντικότερες δυσκολίες κατά την εφαρμογή του κώδικα είναι:

- i. Η αντίσταση στην αλλαγή
- ii. Η έλλειψη ανθρώπινων πόρων
- iii. Η ανεπαρκής γνώση των διαδικασιών
- iv. Η αναποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων
- v. Το χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού
- vi. Η χρονική πίεση εφαρμογής του κώδικα
- vii. Το μεγάλο ποσοστό αποχωρήσεων υπαλλήλων από τις ναυτιλιακές εταιρείες.

Παράλληλα, οι Pun et al (2002) σημειώνουν πως τα σημαντικότερα προβλήματα ανακύπτουν λόγω της αναντιστοιχίας των απαιτήσεων του κώδικα και της οργανωσιακής κουλτούρας των εταιρειών, ενώ ο Anderson (2003) επιβεβαιώνει τη διαπίστωση αυτή, αναφέροντας επίσης πως ένα σημαντικό πρόβλημα για την αποτελεσματική εφαρμογή του είναι η γραφειοκρατία και οι μεγάλες απαιτήσεις έντυπης τεκμηρίωσης των διαδικασιών. Αντίστοιχα, ο ίδιος ερευνητής εντοπίζει τους κρισιμότερους παράγοντες αποδοτικής διαχείρισης ενός ΣΔΑ, οι οποίοι είναι η ηγεσία και η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, η αίσθηση συμμετοχής του προσωπικού στα ΣΔΑ και η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων. Ομοίως, η έκθεση Paris MoU (2008) αναφέρει πως η βασικότερη έλλειψη που εντοπίζεται κατά την εφαρμογή του ISM είναι οι ανεπαρκείς αναφορές μη συμμόρφωσης, ατυχημάτων και επικίνδυνων περιστατικών.

Τέλος, σε πρόσφατη έρευνα των Lappalainen et al (2012) αναφορικά με την εφαρμογή του κώδικα σε ναυτιλιακές εταιρείες της Φινλανδίας, αποδείχτηκε πως τα σημαντικότερα οφέλη της εφαρμογής του είναι η βελτίωση του συνολικού επιπέδου ασφάλειας, η βελτίωση της ποιότητας των ναυτιλιακών υπηρεσιών, ο αυξημένος βαθμός ευαισθητοποίησης του προσωπικού του πλοίου σε θέματα ασφάλειας, η βελτιωμένη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού ξηράς και θαλάσσης, η συμμόρφωση με τις τυπικές απαιτήσεις, η εναρμόνιση των απαιτήσεων με τους στόχους εκπαίδευσης του προσωπικού και οι καλά καθορισμένοι ρόλοι και αρμοδιότητες μεταξύ του προσωπικού. Από την άλλη πλευρά, στην ίδια έρευνα αποδείχτηκε πως οι κυριότερες δυσκολίες είναι η γραφειοκρατία, οι περίπλοκες διαδικασίες τεκμηρίωσης, η έλλειψη καθοδήγησης κατά την εφαρμογή, η έλλειψη κατάλληλων δεικτών επιδόσεων ασφάλειας και η μη ομοιόμορφη ερμηνεία των απαιτήσεων.

3.5 ΜΟΝΤΕΛΟ EFQM

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για τη Διαχείριση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) έχει αναπτύξει ένα σύστημα διασφάλισης χρήσης ποιοτικών και βιώσιμων πρακτικών από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ευρωπαϊκό χώρο. Το μοντέλο Επιχειρησιακής Αριστείας EFQM αποτελεί ένα πλαίσιο αυτοαξιολόγησης των επιχειρήσεων, χωρίς ωστόσο να παρέχει επίσημη πιστοποίηση ποιότητας, αλλά προσφέρει βραβεία σε εκείνες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που κρίνονται πως αριστεύουν.

Το σύστημα αυτό αποτελείται από τις μεταβλητές της ηγεσίας, της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, της πολιτικής και στρατηγικής, των πόρων και των διαδικασιών, οι οποίες υπολογίζονται βάσει συστηματικών και μετρήσιμων τρόπων, ενώ παράλληλα αξιολογούνται τα αποτελέσματα της επιχειρησιακής λειτουργίας σύμφωνα με τα κριτήρια της ικανοποίησης του προσωπικού, της ικανοποίησης των πελατών και του αντίκτυπου στην κοινωνία. Τα αποτελέσματα αυτά αξιολογούνται βάσει τάσεων, βαθμού αντικειμενικής επίτευξης στόχων και συγκρίσεων με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Επίσης, ο οργανισμός EFQM ενημερώνει περιοδικά το μοντέλο επιχειρησιακής αριστείας μέσω της ενσωμάτωσης των βέλτιστων πρακτικών που προκύπτουν από την αξιολόγηση και αναγνώριση των καλύτερων οργανισμών, με αποτέλεσμα το μοντέλο να θεωρείται σήμερα μία από τις πιο ολοκληρωμένες προσεγγίσεις της ΔΟΠ.

Το μοντέλο EFQM αποτελεί ουσιαστικά ένα πλαίσιο επιχειρησιακής αριστείας που δομείται σε 9 κριτήρια, εκ των οποίων τα 5 είναι οι προϋποθέσεις (enablers) και τα 4 τα αποτελέσματα (results). Με άλλα λόγια, τα αποτελέσματα ενός οργανισμού στο πλαίσιο της αριστείας βασίζονται στην εκπλήρωση των προϋποθέσεων, οι οποίες μετατρέπονται σε μετρήσιμους στόχους που επιτυγχάνονται μέσω των λειτουργιών και των εσωτερικών διαδικασιών. Έτσι, ένα κανάλι ανατροφοδότησης συνδέει τις προϋποθέσεις με τα αποτελέσματα, με σκοπό τη συνεχή βελτίωση του οργανισμού. Τα συγκεκριμένα κριτήρια του EFQM, τα οποία περιλαμβάνουν μία σειρά υποκριτηρίων, είναι τα εξής (EFQM, 2003):

1. Ηγεσία (Leadership)
2. Πολιτική και Στρατηγική (Policy and Strategy)
3. Άνθρωποι (People)
4. Πόροι και Συνεργασίας (Partnerships and Resources)
5. Διαδικασίες (Processes)
6. Αποτελέσματα πελατών (Customer Results)
7. Αποτελέσματα ανθρώπων του οργανισμού (People Results)

8. Αποτελέσματα στην κοινωνία (Society Results)
9. Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (Key Performance Indicators)

Συνοπτικά, τα τρία βασικά σημεία του μοντέλου είναι η ηγεσία, οι διαδικασίες και οι κρίσιμοι δείκτες απόδοσης, καθώς η δέσμευση της διοίκησης αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την επίτευξη επιχειρησιακής αριστείας, οι διαδικασίες αποτελούν τα μέσα με τα οποία ο εκάστοτε οργανισμός θέτει σε εφαρμογή τις προϋποθέσεις, ενώ οι κρίσιμοι δείκτες απόδοσης αντανακλούν ουσιαστικά την επίτευξη της αριστείας, καθώς και τη μελλοντική βιωσιμότητα του οργανισμού. Ειδικά για τους δείκτες KPI, οι Plomaritou et al (2010) αναφέρουν πως αυτοί αποτελούν ίσως το πιο κρίσιμο στοιχείο της εφαρμογής του μοντέλου στο πλαίσιο της φιλοσοφίας ΔΟΠ και πως ειδικά για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: να αξιολογούνται συχνά και να μην είναι μόνο οικονομικής φύσης, να προέρχονται από την ανώτατη διοίκηση και να είναι πλήρως κατανοητοί από το προσωπικό, να επιδρούν θετικά στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και να προσδιορίζουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες και ευθύνες.

Ένα ενδεικτικό παράδειγμα δείκτη KPI για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι ο δείκτης Συχνότητας Χαμένου Χρόνου λόγω Τραυματισμών (Lost Time Injury Frequency – LTIF), ο οποίος είναι μη οικονομικής φύσης και θα πρέπει να διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα διότι συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα της επιχείρησης (Polyviou, 2011). Η διατήρηση του εν λόγω δείκτη μπορεί να επιτευχθεί μέσω του περιορισμού του κόστους που σχετίζεται με την αντιμετώπιση τραυματισμών του πληρώματος του πλοίου, και μέσω της βελτίωσης της εκπαίδευσης και των διαδικασιών ασφάλειας που εφαρμόζονται για την ελαχιστοποίηση των ατυχημάτων, την ενίσχυση του ηθικού του πληρώματος και τη βελτίωση της παραγωγικότητάς του.

Η βαθμολόγηση στα κριτήρια του μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας EFQM βασίζεται στο σύστημα RADAR (Results- Approach – Deployment – Assessment – Review), σύμφωνα με το οποίο αξιολογείται η απόδοση σε κάθε τομέα. Έτσι, η συνολική απόδοση του οργανισμού προκύπτει από τη μέτρηση των 9 κριτηρίων σε βαθμολογική κλίμακα από το 0 έως το 1000, δεδομένου ότι κάθε κριτήριο και κάθε επιμέρους υποκριτήριο έχουν διαφορετικούς συντελεστές στάθμισης. Βάσει αυτής της βαθμολόγησης, εντοπίζονται τρία επίπεδα επιχειρησιακής αριστείας, η δέσμευση στην επιχειρησιακή αριστεία (Committed to Excellence), η αναγνώριση (Recognized for Excellence) και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας EQA (EFQM, 2003). Το πρώτο επίπεδο αποτελεί το αρχικό στάδιο της αριστείας, στο οποίο ο οργανισμός υποβάλλεται σε μία διαδικασία αυτοαξιολόγησης, αναπτύσσοντας

παράλληλα προγράμματα βελτίωσης και αντίστοιχα σχέδια δράσης. Η αναγνώριση στην επιχειρησιακή αριστεία επιτυγχάνεται μέσω αποδεδειγμένης εμπειρίας στην εφαρμογή του EFQM και άλλων συστημάτων πιστοποίησης ποιότητας, πχ κατά ISO, ενώ το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας αποδίδεται σε οργανισμούς που έχουν πορεία συνεχούς βελτίωσης και εφαρμόζουν προγράμματα ΔΟΠ για μία χρονική περίοδο πάνω από 5 χρόνια.

Όπως είναι προφανές από την παραπάνω ανάλυση, το μοντέλο EFQM αποτελεί ένα κοινό πλαίσιο ΔΟΠ αξιολόγησης των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού σε σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη, των προϋποθέσεων για την επίτευξη της επιχειρησιακής αριστείας και το σχεδιασμό των διαδικασιών για την υλοποίησή της. Παράλληλα, το μοντέλο αυτό παρουσιάζει πολλές αλληλοκαλυπτόμενες περιοχές σε σχέση με τα προηγούμενα συστήματα διασφάλισης και αξιολόγησης ποιότητας που αναφέρθηκαν σχετικά με τις ναυτιλιακές εταιρείες, όπως είναι οι περιοχές των συστημικών παραγόντων και των διαδικασιών. Έτσι, κατά την εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ στη ναυτιλία θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη πως τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας αποτελούν μόνο ένα μέρος της ΔΟΠ, η οποία διευρύνεται σε όλες τις λειτουργίες, τις διαδικασίες και τα μέρη ενός οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο φιλόσοφος John Dewey διατύπωσε την πρόταση «ένα πρόβλημα καλά καθορισμένο, είναι ένα πρόβλημα μισολυμένο» (Μάλλιαρης, 2001, σελ, 12). Από το ποσό επιτυχής είναι ο καθορισμός θα εξαρτηθεί και η επιτυχία των επόμενων σταδίων.

Σταδία μεθοδολογίας έρευνας :

- ✓ Θεωρητική επισκόπηση του θέματος μέσα από παλιότερες έρευνες και άρθρα που έχουν γραφτεί για το ζήτημα.
- ✓ Επιλογή ερευνητικού δείγματος
- ✓ Τύποι ερωτήσεων για το ερωτηματολόγιο, συνέντευξη και διάρθρωση αυτής
- ✓ Συγκέντρωση απαντημένων ερωτηματολογίων
- ✓ Συγκεκριμένη στατιστική ανάλυση, πρόγραμμα, κωδικοποίηση
- ✓ συγκεκριμένη επιλογή δραστηριοτήτων-χρονική διάσταση.

Η επιλογή του τρόπου συλλογής των πρωτογενών στοιχείων που χρειάστηκαν για την έρευνα, είναι το ερωτηματολόγιο. Μέσω του ερωτηματολογίου μπορούμε να κάνουμε μια επισκόπηση ενός πληθυσμιακού υποσύνολου δια μέσου μιας διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία, όπως αναφέρει ο Μάλλιαρης (2001).

Η συλλογή στοιχείων μέσω ερωτηματολογίου έχει κάποια πλεονεκτήματα και κάποια μειονεκτήματα, τα όποια και αναφέρονται πιο κάτω.

Τα πλεονεκτήματα της χρήσης ερωτηματολογίων είναι ότι χρησιμοποιείτε αυτή η μέθοδος σε όλες τις καταστάσεις, έχει χαμηλό κόστος και τα αποτελέσματα της είναι γρήγορα. Αντιθέτως όμως αυτή η μέθοδος συλλογής στοιχείων έχει και κάποια αρνητικά. Καταρχήν αρκετοί αρνούνται να απαντήσουν, δευτερευόντως κάποιοι έστω και αν θέλουν δεν μπορούν να απαντήσουν, είτε γιατί είναι δύσκολη η ερώτηση, είτε διότι δεν αντιλαμβάνονται ακριβώς το νόημα της. Τέλος το τρίτο μειονέκτημα αναφέρεται στην ίδια την επικοινωνία. Οι ερωτώμενοι συχνά δίνουν απαντήσεις που δεν είναι αληθινές, επί παραδείγματι απαντήσεις που ξέρουν ότι θα ευχαριστήσουν αυτόν που ερωτά.

Παρόλα τα μειονεκτήματα που έχει το ερωτηματολόγιο, μπορούν να μειωθούν σημαντικά, αν δοθεί η πρέπουσα προσοχή σε όλα τα στάδια της προετοιμασίας του. Είναι πολύ δύσκολο να διορθωθούν αυτά τα λάθη παρά μονό μέσα από τις επαναλήψεις και την συσσωρευμένη εμπειρία. Ωστόσο ο Μάλλιαρης (2001) προτείνει κάποια στάδια προετοιμασίας ενός ερωτηματολογίου:

1. Καθορισμός των πληροφοριών που είναι ανάγκη να συλλεχτούν.
2. Καθορισμός του τύπου του ερωτηματολογίου που θα χρησιμοποιηθεί.
3. Καθορισμός του περιεχομένου κάθε μιας ερώτησης.
4. Καθορισμός του τύπου των ερωτήσεων που θα χρησιμοποιηθούν.
5. Απόφαση για την διατύπωση των ερωτήσεων.
6. Απόφαση για την σειρά των ερωτήσεων.
7. Απόφαση για την διάταξη του ερωτηματολογίου και την αναπαραγωγή.
8. Προέλεγχος.
9. Αναθεώρηση και τελικό κείμενο.

Υπάρχουν διαφόρων ειδών ερωτήσεις που μπορούν να διατυπωθούν κατά την διάρκεια μιας συνέντευξης μέσω ερωτηματολογίου. Συνήθως οι ερωτήσεις είναι ανοιχτού και κλειστού τύπου.

Στις ανοιχτές ερωτήσεις, ο ερωτώμενος διατυπώνει την γνώμη και την θέση του πάνω σε προκαθορισμένο θέμα, χωρίς να τίθενται συγκεκριμένοι όροι διατύπωσης απόψεων. Ο τρόπος αυτός της συνέντευξης ρίχνει άπλετο φως στο πως σκέφτεται ο ερωτώμενος και έτσι οι πληροφορίες που παίρνει ο ερευνητής είναι ιδιαίτερα χρήσιμες. Οι μόνιμοι περιορισμοί που τίθεται αναφέρονται στο μέγεθος των απαντήσεων και φυσικά στην επεξεργασία τους που είναι ιδιαίτερα δύσκολη.

Στις κλειστές ερωτήσεις ο ερωτώμενος καλείτε να απαντήσει σε προκαθορισμένες απαντήσεις από τον ερωτώμενο. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι συνήθως τις παρακάτω μορφής, όπως τις αναφέρει ο Μάλλιαρης (2001):

- Διχοτομημένες (Ναι/Όχι).
- Πολλαπλών επιλογών (Multiple choice). Ο ερωτώμενος καλείτε να επιλέξει ανάμεσα μια (ή και περισσότερες) απαντήσεις από αυτές που του δίνονται. Οι απαντήσεις

αυτές είναι εύκολες στην επεξεργασία τους, μειονεκτούν όμως διότι οι περισσότεροι επιλέγουν σαν απάντηση τις πρώτες στην σειρά.

- Κλίμακα Likert. Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στην κλίμακα Likert είναι αυτές που καλούν τον ερωτώμενο να απαντήσει σε μια πρόταση αξιολογώντας το ποσό πολύ συμφωνεί ή διαφωνεί με το περιεχόμενο αυτής. Συνήθως εμφανίζονται με την εξής μορφή: καθόλου-λίγο-ούτε λίγο/ούτε πολύ-πολύ-πάρα πολύ.
- Κλίμακα βαρύτητας, με την μορφή: πολύ σημαντικό, αρκετά σημαντικό, σημαντικό, λίγο σημαντικό, καθόλου σημαντικό
- Κλίμακα Rating, όπως Άριστα-Λίαν καλώς-Καλώς-Μέτρια-Κακώς

Οι δυο τελευταίες μορφές είναι ερωτήσεις κλίμακας και είναι ιδιαίτερα εύκολες στην επεξεργασία τους.

Στα ερωτηματολόγια που δόθηκαν στις επιχειρήσεις υπάρχουν μόνο ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείτο από δεκατρείς ερωτήσεις της κλίμακας Likert, έξι ερωτήσεις που ζητούν δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής.

Το επόμενο πρόβλημα είναι με ποιο τρόπο θα γίνει η συνέντευξη μέσω του ερωτηματολογίου. Υπάρχουν τέσσερις τρόποι συμπλήρωσης του: με προσωπική συνέντευξη, τηλεφωνικά, ταχυδρομικά, ηλεκτρονικά. Ο κάθε ένας από αυτούς τους τρόπους έχει δικά του χαρακτηριστικά και ανταποκρίνεται σε διαφορετικές μορφές ερωτηματολογίων.

Η προσωπική συνέντευξη σύμφωνα με τον Μάλλιαρη (2001):

- ✓ Είναι ακριβή.
- ✓ Δίνει τις ποιοτικότερες πληροφορίες.
- ✓ Είναι ο πιο εύκολα προσαρμοσμένος τρόπος, γιατί η ζωντανή επικοινωνία επιτρέπει και στους δυο (ερωτώμενο και ερευνητή) να δώσουν περισσότερες διευκρινήσεις.
- ✓ Με την παρουσία του ο ερευνητής επηρεάζει αναπόφευκτα τις απαντήσεις.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ταχυδρομικά:

- Στοιχίζει λιγότερα χρήματα
- Έχει εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό επιστροφής συμπληρωμένων ερωτηματολογίων.

- Είναι ο πιο δύσκολος τρόπος, διότι στερείτε της ζωντανής επικοινωνίας και δεν διευκολύνει την διαδικασία ερώτησης- απάντησης.
- Είναι όμως αντικειμενικός, διότι αποφεύγεται η αλλοίωση των απαντήσεων.
- Ένα ακόμα πρόβλημα εντοπίζεται στον εντοπισμό των ταχυδρομικών διευθύνσεων.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου τηλεφωνικά έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Έχει ενδιάμεσο κόστος ανάμεσα στους δυο παραπάνω τρόπους.
- Έχει ενδιάμεσο αριθμό απαντημένων ερωτηματολογίων από τους παραπάνω.
- Δίνει την δυνατότητα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ανώνυμα.
- Προσαρμόζεται πιο εύκολα από την ταχυδρομική συμπλήρωση, διότι υπάρχει ζωντανή επικοινωνία ως ένα βαθμό βέβαια.
- Υπάρχει ως ένα ποσοστό επιρροή από αυτόν που θέτει την ερώτηση.
- Δημιουργεί ένα περιορισμό στο δείγμα σε όσους έχουν τηλέφωνο.

Τέλος η συμπλήρωση ηλεκτρονικά χαρακτηρίζεται:

- Κόστος ανάλογο της τηλεφωνικής συμπλήρωσης.
- Συγκινεί τους λάτρεις της υψηλής τεχνολογίας.
- Μπορεί να απαντηθεί όπως και το ταχυδρομικό, σε χρόνο που βολεύει τον ερωτώμενο.
- Και οπωσδήποτε δεν επηρεάζει τις απαντήσεις των ερωτώμενων, εφόσον δεν υπάρχει ζωντανή επικοινωνία.

4.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός του συγκεκριμένου τμήματος της εργασίας είναι η στατιστική επεξεργασία ερωτηματολογίων και η συλλογή πρωτογενών δεδομένων με στόχο την απάντηση ερωτημάτων και την επαλήθευση ή όχι διαπιστώσεων σχετικά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο χώρο των επιχειρήσεων Ναυτιλίας. Για την αποτύπωση της πραγματικότητας και την πραγματοποίηση των προαναφερθέντων στόχων, η πρωτογενής έρευνα υλοποιήθηκε στην κατεύθυνση διερεύνησης συγκεκριμένων ερευνητικών στόχων που συνοψίζονται ως εξής:

- ✓ Παράθεση των βασικών χαρακτηριστικών των ναυτιλιακών επιχειρήσεων συγκεκριμένου δείγματος

- ✓ Αποτύπωση του βαθμού που οι ναυτιλιακές εταιρίες είναι πιστοποιημένες από συστήματα διαχείρισης ποιότητας και των λόγων που οδηγούν σε πιστοποίηση
- ✓ Καταγραφή του βαθμού που οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις εφαρμόζουν ολοκληρωμένα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
- ✓ Καταγραφή των κρισιμότερων παραγόντων για την εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ από στη ναυτιλία
- ✓ Σκιαγράφηση και αξιολόγηση των κυριότερων ωφελειών που προκύπτουν από την εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ από στη ναυτιλία
- ✓ Καταγραφή της ικανότητας των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων να εφαρμόσουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα ΔΟΠ με επιτυχία
- ✓ Παράθεση των πεποιθήσεων των ερωτηθέντων αναφορικά με το αν η φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι εφαρμόσιμη στον κλάδο της ναυτιλίας

4.3 ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Στην παρούσα έρευνα έγινε χρήση ερωτηματολογίου κλειστού τύπου ώστε να συλλεχτούν πρωτογενή δεδομένα. Οι κλειστές ερωτήσεις δίνουν το πλεονέκτημα μονολεκτικών απαντήσεων, για την αποφυγή αποπροσανατολισμού των απαντήσεων. Η επιλογή της μελέτης, μέσω ερωτηματολογίου, έγινε με γνώμονα το παραπάνω πλεονέκτημα το οποίο δεν υφίσταται, όταν πρόκειται για έρευνα με ερωτήσεις ανοικτού τύπου.

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου ήταν απλή και σαφής ώστε να μπορέσει να συμπληρωθεί από όλους ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου και επίσης να είναι γρήγορο στην συμπλήρωση του ώστε να μην καθυστερούν σε περίπτωση που το συμπληρώσουν στην διάρκεια της εργασίας τους.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών, ερωτήσεις που προσδιορίζονται αριθμητικά και παρουσιάζουν τα βασικά στοιχεία των επιχειρήσεων του δείγματος της μελέτης, ερωτήσεις κλίμακας Likert (Διαφωνώ απόλυτα-Διαφωνώ αρκετά-Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ-Συμφωνώ απόλυτα-Συμφωνώ αρκετά), αλλά και ερωτήσεις ιεράρχησης.

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας έλαβε χώρα από την 20/12/2012 έως την 30/03/2013. Το 90% των ερωτηματολογίων στάλθηκε στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις και παραλήφθηκε ηλεκτρονικά, ενώ το υπόλοιπο 10% των δεδομένων συλλέχτηκε με τη φυσική παρουσία της

ερευνήτριας κατά στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Η ανταπόκριση στην έρευνα άγγιξε το 55% καθώς από τις 150 εταιρίες στο οποίο σταλεί ή διαμοιράστηκε το ερωτηματολόγιο τελικά συμμετείχαν στην έρευνα οι 82. Τέλος, το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε στο σύνολο του δείγματος από τους προϊστάμενους του τεχνικού τμήματος των ναυτιλιακών εταιριών ή τους προϊστάμενους των αντιστοιχών τμημάτων ασφάλειας.

4.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Η μέθοδος δειγματοληψίας, που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων της μελέτης, ήταν η δειγματοληψία ευκολίας ή ευχέρειας (convenience sampling), κατά την οποία το δείγμα σχηματίζεται με βάση την ευκολία και τη διαθεσιμότητα των ατόμων που το αποτελούν (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Τα αποτελέσματα της έρευνας εξήχθησαν και παρουσιάζονται με τη χρήση εργαλείων Περιγραφικής στατιστικής. Τα εργαλεία Περιγραφικής στατιστικής που χρησιμοποιούνται είναι βασικά μέτρα θέσης όπως ο μέσος, η τυπική απόκλιση, η μέγιστη και η ελάχιστη τιμή, αλλά και διαγραμματικές απεικονίσεις με τη χρήση πιτών και ραβδογραμμάτων. Το στατιστικό πακέτο που χρησιμοποιήθηκε για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων είναι το SPSS 20.0.

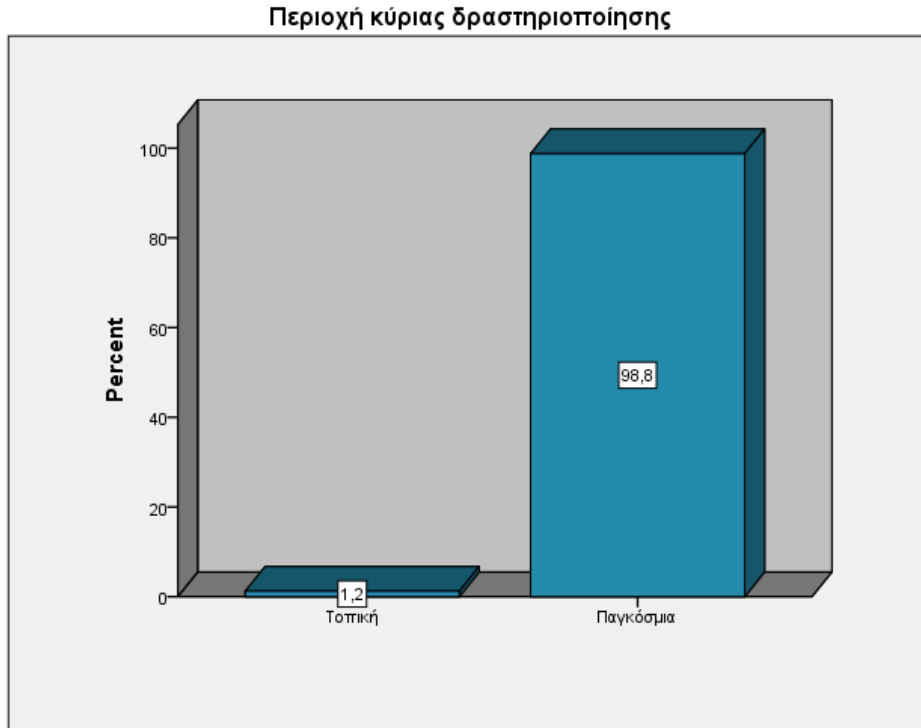
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ξεκινώντας την ανάλυση των ληφθέντων απαντήσεων βάση του ερευνητικού εργαλείου, αρχικά παρατηρείται ότι κατά μέσο όρο οι εταιρίες που συμμετέχουν στη μελέτη έχουν στην ιδιοκτησία του $10,1 \pm 6,5$ πλοία. Οι περισσότερες εταιρίες (36) κατέχουν Tanker με μέσο όρο πλοίων τα $8,8 \pm 5,8$ και ακολουθούν τα Bulk τα οποία κατέχονται από 34 εταιρίες με μέσο όρο $6,5 \pm 3,1$ πλοία. Μια εταιρία κατέχει 10 πλοία τύπου Passenger, ενώ 16 εταιρίες είναι κάτοχοι άλλων τύπων πλοίων με μέσο όρο τα $17 \pm 6,2$ πλοία. Το σύνολο των εταιριών κατέχουν αποκλειστικά πλοία άνω των 500 GTR. Παράλληλα, η μεγάλη πλειοψηφία των εταιριών (98,8%) δραστηριοποιείται στην παγκόσμια αγορά και μόλις μια εταιρία (1,2%) στην τοπική.

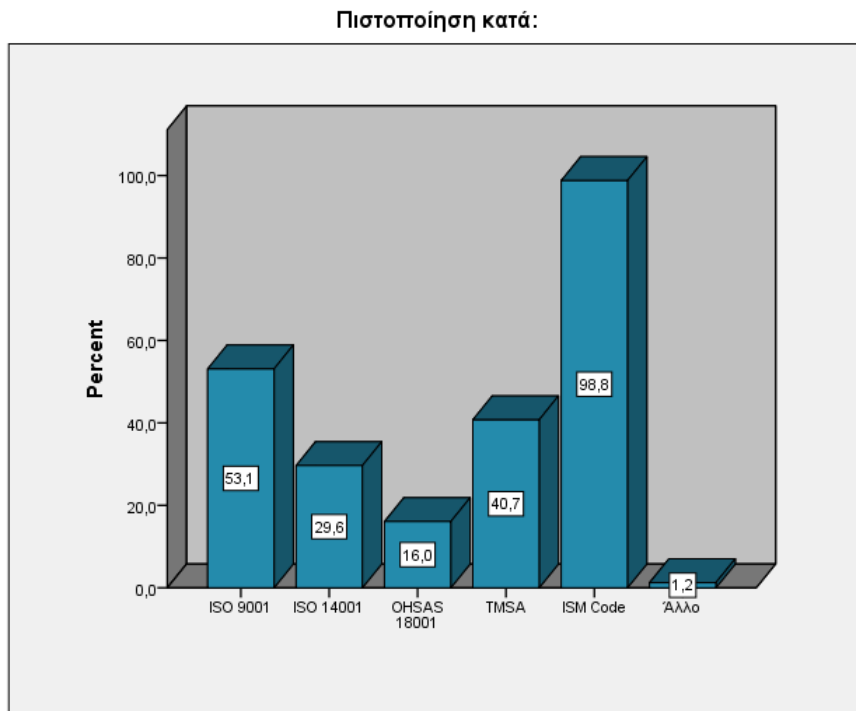
Πίνακας 1: Βασικά στοιχεία εταιριών

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Αριθμός Πλοίων	1,00	27,00	10,16	6,53
Bulk	1,00	17,00	6,59	3,92
Tanker	2,00	24,00	8,83	5,80
Passenger	10,00	10,00	10,00	0,00
Λοιπά	8,00	27,00	17,06	6,24
<500 GRT	-	-	-	-
>500 GRT	1,00	27,00	10,44	6,71



Γράφημα 1: Περιοχή κύριας δραστηριοποίησης

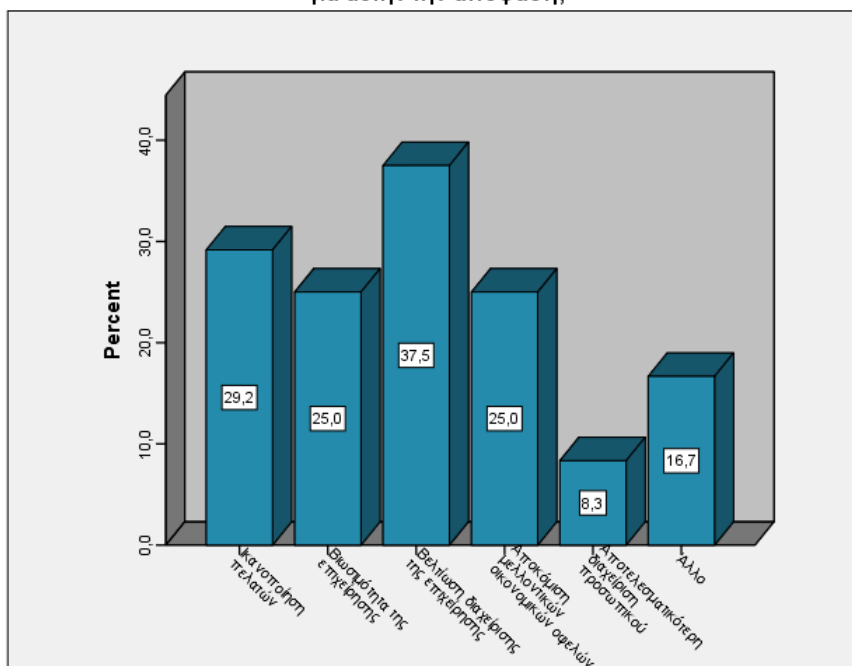
Το 98,8% των επιχειρήσεων έχουν πιστοποιηθεί κατά ISM Code, το 53,1% κατά ISO 9001, το 40,7% είναι κάτοχοι πιστοποιητικού TMSA, το 29,6% κάτοχοι ISO 14001, ενώ μόλις το 16,0% των επιχειρήσεων της έρευνας έχουν πιστοποιηθεί κατά OHSAS 18001.



Γράφημα 2: Πιστοποιήσεις επιχειρήσεων

Για το 37,5% των επιχειρήσεων που έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO ο κυριότερος λόγος για τη συγκεκριμένη κίνηση ήταν η Βελτίωση διαχείρισης της επιχείρησης. Το 29,2% των επιχειρήσεων προέβησαν στη διαδικασία πιστοποίησης κατά ISO για την βελτίωση της Ικανοποίησης των πελατών τους ενώ το 25,0% για την Αποκόμιση μελλοντικών οικονομικών οφελών αλλά και για να καταστούν βιώσιμες. Το 8,3% των εταιριών μπήκαν στη διαδικασία πιστοποίησης για να μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα του ανθρώπινους πόρους τους και το 16,7% αυτών για άλλους λόγους.

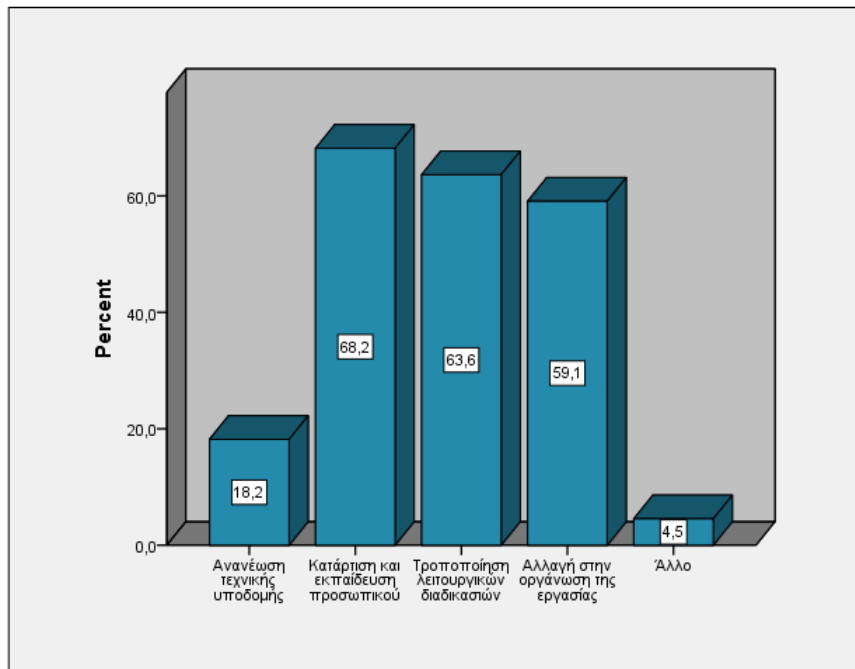
Αν η επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί κατά ISO, ποιος ήταν ο βασικότερος λόγος για αυτήν την απόφαση;



Γράφημα 3: Βασικότεροι λόγοι πιστοποιήσεων

Για να μπορέσει να πιστοποιηθεί κατά ISO το 68,2% των επιχειρήσεων προβεί σε διαδικασίες κατάρτισης και εκπαίδευσης προσωπικού, το 63,6% αυτών προχώρησαν σε Τροποποίηση των λειτουργικών διαδικασιών τους και το 59,1% σε αλλαγή στην οργάνωση της εργασίας. Μόλις το 18,2% των εταιριών του δείγματος της έρευνας προχώρησε σε ανανέωση της τεχνικής του υποδομής και το 4,5% σε άλλες διαδικασίες.

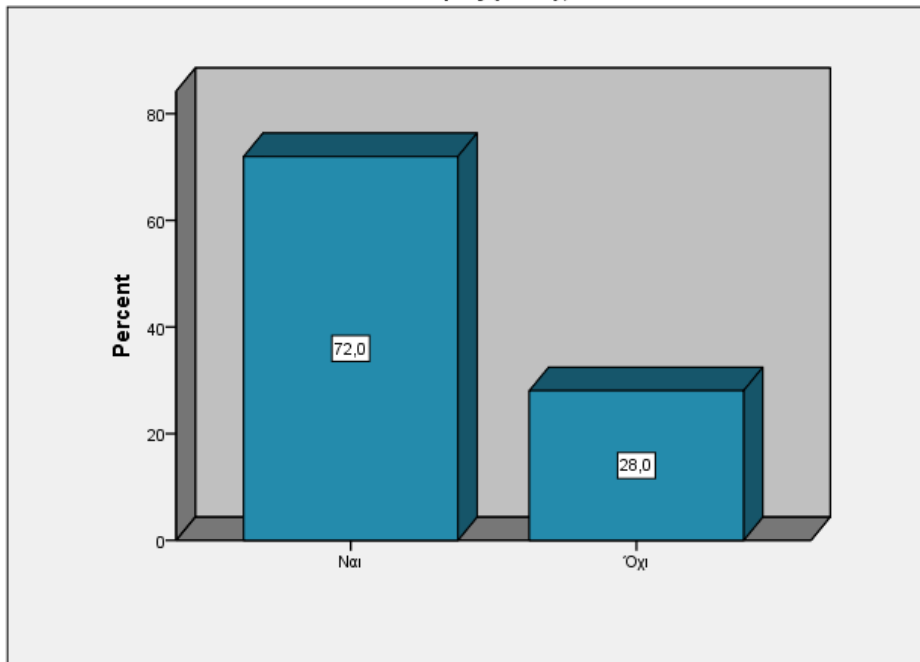
Σε τι είδους διορθώσεις προέβη η επιχείρηση για την πιστοποίηση κατά ISO;



Γράφημα 4: Διορθώσεις για πιστοποίηση

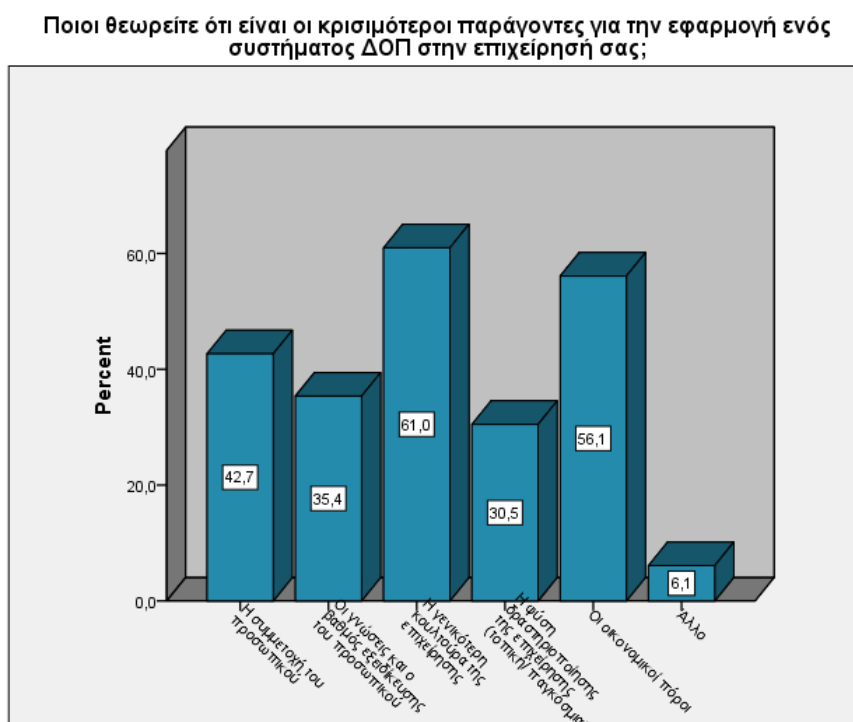
Εν συνεχεία παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων της μελέτης (72,0%) εφαρμόζουν ολοκληρωμένο σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Εφαρμόζει η επιχείρηση ένα ολοκληρωμένο σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ);



Γράφημα 5: Εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ από τις επιχειρήσεις

Όσον αφορά τους παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται κρισιμότεροι από τους ερωτηθέντες για την εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ στην επιχείρησή τους, με βάση τις ληφθείσες απαντήσεις παρατηρείται ότι παράγοντες κλειδί παρουσιάζονται να είναι η γενικότερη κουλτούρα της επιχείρησης και η επάρκεια των οικονομικών πόρων για το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, ενώ απαραίτητη κρίνεται από το 42,7% των ερωτηθέντων η συμμετοχή του προσωπικού. Το 35,4% του δείγματος θεωρεί ότι οι γνώσεις και ο βαθμός εξειδίκευσης του προσωπικού διαδραματίζει σοβαρό ρόλο την εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ και το 30,5% ότι αυτή καθορίζεται από τη φύση δραστηριοποίησης της επιχείρησης.



Γράφημα 6: Κρισιμότεροι παράγοντες για την εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ από τις επιχειρήσεις

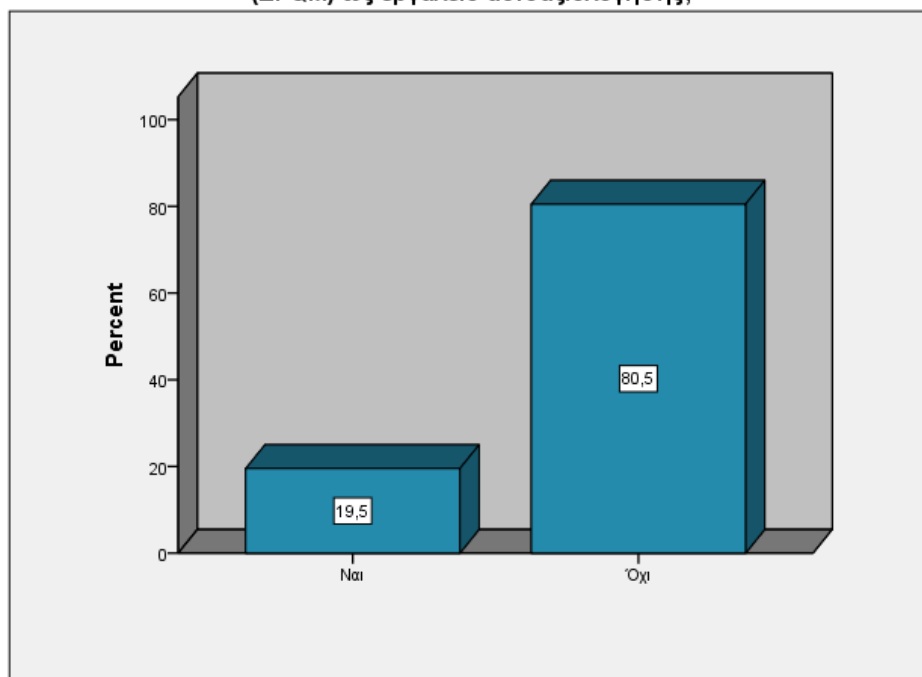
Αντίθετα, ιεραρχώντας τα κυριότερα εμπόδια για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ΔΟΠ από μια επιχείρηση, οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι τα σημαντικότερα είναι η Μη δέσμευση της διοίκησης αλλά και ενδεχόμενοι Οικονομικοί περιορισμοί (μ.ο. 2,04 και 2,07 αντίστοιχα). Μέτριας βαρύτητας παρουσιάζεται η Έλλειψη ανάλογης εμπειρίας και γνώσης αλλά και η ύπαρξη Ακατάλληλου και μη εξειδικευμένο προσωπικού (μ.ο. 2,50 και 2,88 αντίστοιχα), ενώ τέλος η Έλλειψη πηγών πληροφόρησης αποτελεί το μικρότερο εμπόδιο για την εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων ΔΟΠ από τις επιχειρήσεις (μ.ο. 3,83).

Πίνακας 2: Ιεράρχηση των κυριότερων εμποδίων για την εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων ΔΟΠ

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Μη δέσμευση της διοίκησης	1,00	4,00	2,04	0,92
Οικονομικοί περιορισμοί	1,00	5,00	2,07	1,18
Έλλειψη ανάλογης εμπειρίας και γνώσης	1,00	5,00	2,50	1,29
Ακατάλληλο και μη εξειδικευμένο προσωπικό	1,00	4,00	2,88	1,09
Έλλειψη πηγών πληροφόρησης	1,00	5,00	3,83	1,44

Όσον αφορά την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρησιακής Αριστείας (EFQM) παρουσιάζεται ότι αυτό επιλέγεται μόλις από το 19,5% των επιχειρήσεων της μελέτης ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης.

Χρησιμοποιεί η επιχείρηση το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρησιακής Αριστείας (EFQM) ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης;



Γράφημα 7: Χρήση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρησιακής Αριστείας από τις επιχειρήσεις

Εν συνεχεία παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων στην ενότητα του ερωτηματολογίου μέσω της οποίας προσδιορίζονται, ελέγχονται και αξιολογούνται μια σειρά

λειτουργίες των επιχειρήσεων που σχετίζονται με την εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ, όπως η διαχείριση πελατειακών σχέσεων και ανθρώπινων πόρων, οι σχέσεις με προμηθευτές και συνεργάτες, η επικοινωνία και πληροφόρηση της ποιότητας, η εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη, η διαχείριση της εταιρικής εικόνας, η στρατηγική διαχείρισης ποιότητας, η ομαδική εργασία, ο σχεδιασμός λειτουργικής ποιότητας, τα συστήματα μέτρησης βελτίωσης ποιότητας και η εταιρική κουλτούρα ποιότητας.

Αρχικά παρατηρείται ότι η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων των επιχειρήσεων αποτελεί εξαιρετικά σημαντικό στόχο για τις εταιρίες της έρευνας (μ.ο. 2,46), ενώ παράλληλα έντονος είναι ο βαθμός παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης από τις επιχειρήσεις, αλλά και της χρησιμοποίησης συστημάτων διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες. Τέλος οι εταιρίες χρησιμοποιούν ευρέως συστήματα μέτρησης, αξιολόγησης και επιβράβευσης της απόδοσης των εργαζομένων καθώς ο μέσος όρος των βαθμολογιών των επιχειρήσεων στην αντίστοιχη θέση αγγίζει την τιμή του 2,01.

Πίνακας 3: Διαχείριση πελατειακών σχέσεων και ανθρώπινων πόρων

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Η στρατηγική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (εκπαίδευση, κατάρτιση και εμπλοκή εργαζομένων) αποτελεί βασικό στόχο της επιχείρησης	1,00	3,00	2,46	0,59
Η επιχείρηση παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης	1,00	3,00	2,38	0,64
Η επιχείρηση χρησιμοποιεί συστήματα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες, όπως έρευνες αγοράς, παρακολούθηση πελατών και έρευνες ικανοποίησης πελατών	-2,00	3,00	2,28	1,07
Η επιχείρηση χρησιμοποιεί συστήματα μέτρησης, αξιολόγησης και επιβράβευσης της απόδοσης των εργαζομένων	-2,00	3,00	2,01	1,02

Εξίσου μεγάλη βαρύτητα δίνουν οι εταιρίες στις σχέσεις τους με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες τους. Ποιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις φαίνεται να αντιμετωπίζουν σε μεγάλο βαθμό τους προμηθευτές ως συνεργάτες και όχι ως αντίπαλους (μ.ο. 2,50). Παράλληλα, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στον έλεγχο της ποιότητας των προμηθευτών μέσω αρχικών ελέγχων, εκθέσεων των managers και πιστοποίησης κατά ISO (μ. 2,32). Τέλος η ενίσχυση της ποιότητας και της ανταπόκρισης των προμηθευτών μέσω έγκαιρης παροχής πληροφόρησης και ανταλλαγής δεδομένων αποτελεί μέρος της κουλτούρας των εταιριών καθώς ο μέσος όρος των βαθμολογιών της αντίστοιχης θέσης αγγίζει το 2,21.

Πίνακας 4: Σχέσεις με προμηθευτές και συνεργάτες

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Η επιχείρηση θεωρεί τους προμηθευτές ως συνεργάτες και όχι ως αντίπαλους (εξάρτηση από λίγους και αξιόπιστους προμηθευτές, ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων)	1,00	3,00	2,50	0,59
Η επιχείρηση ελέγχει την ποιότητα των προμηθευτών μέσω αρχικών ελέγχων, εκθέσεων των managers και πιστοποίησης κατά ISO	1,00	3,00	2,33	0,61
Η επιχείρηση αναλαμβάνει δράση για την ενίσχυση της ποιότητας και της ανταπόκρισης των προμηθευτών μέσω έγκαιρης παροχής πληροφόρησης και ανταλλαγής δεδομένων	1,00	3,00	2,21	0,64

Στο επίπεδο της επικοινωνίας και της πληροφόρησης της ποιότητας τα αποτελέσματα βάση των εξαχθέντων μέσω των βαθμολογιών των ερωτηθέντων διαφοροποιούνται καθώς οι επιχειρήσεις εκτιμούν μεν σε υψηλό βαθμό ως σημαντική την ανάγκη ποιοτικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (μ.ο. 1,93) αλλά και αναλαμβάνουν τα κόστη που προκύπτουν για την ενίσχυση της ποιότητας (μ.ο.1,90), όμως συνεργάζονται σε χαμηλότερο βαθμό άλλες επιχειρήσεις ή επαγγελματικές ομάδες για την απόκτηση αμοιβαίων οφελών για τη βελτίωση

της ποιότητας (μ.ο. 1,04). Επιπλέον παρατηρείται ότι μέθοδος της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) για τη βελτίωση των διαδικασιών εφαρμόζεται σε μικρή κλίμακα από τις επιχειρήσεις της έρευνας.

Πίνακας 5: Επικοινωνία και πληροφόρηση της ποιότητας

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Η επιχείρηση εκτιμά ως σημαντική την ανάγκη ποιοτικής εκπαίδευσης και κατάρτισης	1,00	3,00	1,93	0,47
Η επιχείρηση αναλαμβάνει κόστη για την ενίσχυση της ποιότητας (ανταμοιβές προσωπικού, εκπαιδευτικά προγράμματα)	1,00	3,00	1,90	0,68
Η επιχείρηση συνεργάζεται με άλλες επιχειρήσεις, επαγγελματικές ομάδες κλπ για την απόκτηση αμοιβαίων οφελών για τη βελτίωση της ποιότητας	-2,00	3,00	1,05	1,40
Η μέθοδος της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) για τη βελτίωση των διαδικασιών εφαρμόζεται συχνά στην επιχείρηση	-2,00	3,00	0,87	1,46

Οι επιχειρήσεις της έρευνας προωθούν σε μεγάλο βαθμό την εμπιστοσύνη των πελατών στις παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω πολιτικών για την ποιότητα, την ασφάλεια και την παροχή εγγυήσεων με την αντίστοιχη θέση να παρουσιάζει μέσο όρο βαθμολογιών ίσο με 2,24, ενώ παράλληλα αρκετά υψηλή κρίνεται η ένταση αξιολόγησης του επίπεδου ικανοποίησης των πελατών μέσω εσωτερικών στόχων απόδοσης (μ.ο. 2,04).

Αντίθετα, η συγκριτική αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και των διαδικασιών των άμεσων ανταγωνιστών για τη βελτίωση των υπηρεσιών και των διαδικασιών των

επιχειρήσεων, αλλά και η αξιολόγηση του ανταγωνισμού αναφορικά με το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών εφαρμόζονται σε σημαντικά μικρότερη κλίμακα (μ.ο 1,28 και 1,19 αντίστοιχα).

Πίνακας 6: Εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Η επιχείρηση προωθεί την εμπιστοσύνη των πελατών στις παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω πολιτικών για την ποιότητα, την ασφάλεια και την παροχή εγγυήσεων	1,00	3,00	2,24	0,62
Η επιχείρηση αξιολογεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών μέσω εσωτερικών στόχων απόδοσης (όπως ιστορικά στοιχεία ή τυποποιημένους δείκτες)	-1,00	3,00	2,04	0,92
Η επιχείρηση καθορίζει και βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών (με τον προσδιορισμό τμημάτων της αγοράς και τον καθορισμό των απαιτήσεων ποιότητας κάθε τμήματος)	-1,00	3,00	1,74	1,18
Η συγκριτική αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και των διαδικασιών των άμεσων ανταγωνιστών για τη βελτίωση των υπηρεσιών και των διαδικασιών της επιχείρησης εφαρμόζεται συχνά από την επιχείρηση	-2,00	3,00	1,28	1,48
Η επιχείρηση αξιολογεί τους ανταγωνιστές της αναφορικά με το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών (μέσω ερευνών από ανεξάρτητους οργανισμούς)	-1,00	2,00	1,19	1,11

Προχωρώντας στο σετ ερωτήσεων που αξιολογούν τη διαχείριση της εταιρικής εικόνας των επιχειρήσεων παρατηρείται ότι οι εταιρίες του δείγματος της μελέτης αναγνωρίζουν σε εξαιρετικά υψηλό βαθμό κοινωνικές ευθύνες που τους αναλογούν σε σχέση με τη δημόσια υγεία, την ασφάλεια, την προστασία του περιβάλλοντος και τη διαχείριση αποβλήτων. Χαμηλότερος είναι ο βαθμός με τον οποίο οι επιχειρήσεις καθορίζουν τις μελλοντικές απαιτήσεις των πελατών και τη σχετική σημασία τους για τα χαρακτηριστικά των παρεχόμενων μελλοντικών υπηρεσιών, ενώ μέτριας σημασίας κρίνεται για τις επιχειρήσεις η ανάπτυξη των υπηρεσιών τους να γίνεται βάσει της εξασφάλισης της ικανοποίησης των πελατών με τη χρήση Development Tools.

Πίνακας 7: Διαχείριση εταιρικής εικόνας

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Η επιχείρηση αναγνωρίζει τις κοινωνικές ευθύνες της που σχετίζονται με τη δημόσια υγεία, την ασφάλεια, την προστασία του περιβάλλοντος και τη διαχείριση αποβλήτων	2,00	3,00	2,73	0,45
Η επιχείρηση καθορίζει τις μελλοντικές απαιτήσεις των πελατών και τη σχετική σημασία τους για τα χαρακτηριστικά των παρεχόμενων μελλοντικών υπηρεσιών (μέσω ερευνών, ομάδων εστίασης και διαλόγου με τους πελάτες)	1,00	3,00	1,91	0,74
Η ανάπτυξη των υπηρεσιών της επιχείρησης γίνεται βάσει της εξασφάλισης της ικανοποίησης των πελατών (μέσω εργαλείων όπως Quality Function Deployment – QFD)	-2,00	3,00	0,79	1,72

Αναφορικά με τις στρατηγικές διαχείρισης της ποιότητας από τις επιχειρήσεις παρατηρείται ότι αυτές χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό συστήματα διασφάλισης των παρεχόμενων υπηρεσιών σύμφωνα με τις καθορισμένες απαιτήσεις (μ.ο. 2,49), ενώ πρόσθετα παρατηρείται ότι οι διευθυντές των τμημάτων συμμετέχουν ενεργά στην ενθάρρυνση, την καθοδήγηση, την

επικοινωνία και την προώθηση ζητημάτων ποιότητας (μ.ο. 4,44). Έντονος είναι ο βαθμός δέσμευσης των διοικήσεων των εταιριών για τη βελτίωση της ποιότητας μέσω συμμετοχής τους σε ανάλογες δραστηριότητες, ενώ ανάλογος είναι ο βαθμός κατά τον οποίο η ικανοποίηση των εργαζομένων θεωρείται κρίσιμος παράγοντας την επίτευξης των στόχων ποιότητας για τις επιχειρήσεις (μ.ο. 2,22 και στις δυο περιπτώσεις). Ελαφρώς χαμηλότερη είναι η ένταση με την οποία οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν συνεχές πρόγραμμα βελτίωσης των διαδικασιών που βασίζεται σε αντικειμενική ανάλυση της επιχειρησιακής απόδοσης (μ.ο. 2,10) ενώ τέλος μέτριος είναι ο βαθμός που οι επιχειρήσεις υλοποιούν μακροπρόθεσμα σχέδια βάσει των αναγκών των πελατών και των δυνατοτήτων τους (μ.ο. 1,78).

Πίνακας 8: Στρατηγική διαχείρισης ποιότητας

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Η επιχείρηση χρησιμοποιεί συστήματα για να διασφαλίσει πως οι υπηρεσίες παρέχονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις	2,00	3,00	2,49	0,50
Οι διευθυντές συμμετέχουν ενεργά στην ενθάρρυνση, την καθοδήγηση, την επικοινωνία και την προώθηση ζητημάτων ποιότητας	1,00	3,00	2,44	0,59
Η ανώτατη διοίκηση δεσμεύεται για τη βελτίωση της ποιότητας μέσω συμμετοχής σε ανάλογες δραστηριότητες	1,00	3,00	2,22	0,52
Η ικανοποίηση των εργαζομένων (συνθήκες εργασίας, ασφάλεια, αίσθηση επίτευξης, δίκαιος μισθός, σύστημα προαγωγών) θεωρείται κρίσιμος παράγοντας την επίτευξης των στόχων ποιότητας για την επιχείρηση	2,00	3,00	2,22	0,41
Η επιχείρηση πραγματοποιεί συνεχές πρόγραμμα βελτίωσης των διαδικασιών που βασίζεται σε αντικειμενική ανάλυση της	-1,00	3,00	2,10	0,95

επιχειρησιακής απόδοσης (κύκλος παραγωγής, παραγωγικότητα και μείωση αποβλήτων)				
Η επιχείρηση υλοποιεί μακροπρόθεσμα σχέδια (>3 χρόνια) βάσει των αναγκών των πελατών και των δυνατοτήτων της επιχείρησης	1,00	3,00	1,78	0,77

Στη συνέχεια της μελέτης παρατηρείται ότι ο βαθμός που οι εταιρίες της έρευνας χρησιμοποιούν μη-ιεραρχικές οργανωτικές δομές για την ενίσχυση της βελτίωσης της ποιότητας, αλλά και οργανώνεται στην επιχείρηση σύμφωνα με τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες που αντανακλούν τις ανάγκες των πελατών αντί της παραδοσιακής οργάνωσης είναι αρκετά υψηλός με τους μέσους όρους των βαθμολογιών σε κάθε περίπτωση να είναι ελαφρώς ανώτεροι του 2. Επιπρόσθετα ανάλογη και ελαφρώς είναι η ένταση με την οποία οι μετρήσιμοι στόχοι ποιότητας των επιχειρήσεων συμπεριλαμβάνονται στο σχεδιασμό των βραχυπρόθεσμων σχεδίων, αλλά και που η εργασία οργανώνεται σύμφωνα με τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες που αντανακλούν τις ανάγκες των πελατών αντί της παραδοσιακής οργάνωσης, αντανακλώντας το σχεδιασμό της λειτουργικής ποιότητας των επιχειρήσεων.

Πίνακας 9: Ομαδική εργασία

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Η επιχείρηση χρησιμοποιεί μη-ιεραρχικές οργανωτικές δομές για την ενίσχυση της βελτίωσης της ποιότητας	1,00	3,00	2,11	0,79
Η εργασία οργανώνεται στην επιχείρηση σύμφωνα με τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες που αντανακλούν τις ανάγκες των πελατών αντί της παραδοσιακής οργάνωσης	1,00	3,00	2,09	0,80

Πίνακας 10: Σχεδιασμός λειτουργικής ποιότητας

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Οι μετρήσιμοι στόχοι ποιότητας συμπεριλαμβάνονται στο σχεδιασμό των βραχυπρόθεσμων σχεδίων	1,00	3,00	2,39	0,64
Η επιχείρηση εφαρμόζει βραχυπρόθεσμα σχέδια (1 έως 2 έτη) με βάση τις ανάγκες των πελατών και τις δυνατότητες της επιχείρησης	1,00	3,00	2,26	0,77

Τέλος, οι επιχειρήσεις παρουσιάζονται να αξιολογούν και να βελτιώνουν τις υπηρεσίες και διαδικασίες τους σε υψηλό βαθμό με απώτερο στόχο την βελτίωση της ποιότητας τους για τη διασφάλιση αυξημένου βαθμού αξιοπιστίας, συνέπειας και ταχείας πρόσβασης σε δεδομένα και πληροφορίες, ενώ παράλληλα ανάλογη είναι η ένταση με την οποία οι μετρήσιμοι στόχοι ποιότητας συμπεριλαμβάνονται στην ανάπτυξη των μακροπρόθεσμων σχεδίων των εταιριών μέσω της κοινής κουλτούρα ποιότητας που υπάρχει σε αυτές.

Πίνακας 11: Συστήματα μέτρησης βελτίωσης ποιότητας

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Η επιχείρηση αξιολογεί και βελτιώνει τις επιχειρησιακές της διαδικασίες	2,00	3,00	2,57	0,50
Η επιχείρηση αξιολογεί και βελτιώνει τις υπηρεσίες της	2,00	3,00	2,52	0,50
Η επιχείρηση διαχειρίζεται δεδομένα και πληροφορίες για την ενίσχυση των προσπαθειών ενίσχυσης της ποιότητας	1,00	3,00	2,38	0,61
Η επιχείρηση εφαρμόζει διαδικασίες (όπως συχνές εκθέσεις και ενημερώσεις) για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας, της συνέπειας και της ταχείας πρόσβασης σε δεδομένα και πληροφορίες σε όλη την εταιρία	1,00	3,00	2,27	0,70

Πίνακας 12: Εταιρική κουλτούρα ποιότητας

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Υπάρχει στην επιχείρηση κοινή κουλτούρα ποιότητας	1,00	3,00	2,18	0,85
Οι μετρήσιμοι στόχοι ποιότητας συμπεριλαμβάνονται στην ανάπτυξη των μακροπρόθεσμων σχεδίων	1,00	3,00	2,06	0,67

Εν συνεχεία μέσω της διαδικασίας ιεράρχησης παρατηρείται ότι όσον αφορά τις εργασιακές διεργασίες των επιχειρήσεων το κυριότερο όφελος που προκύπτει από την υιοθέτηση ενός συστήματος ΔΟΠ είναι η αποτελεσματικότερη εργασία του ανθρώπινου δυναμικού. Ακολουθεί η ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος, ενώ τρίτη σε σειρά προτεραιότητας είναι η μείωση των συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού. Μικρότερα είναι τα οφέλη που προκύπτουν στη βάση της μείωσης του απαιτούμενου χρόνου εσωτερικών λειτουργιών αλλά και τη μείωση του λειτουργικού κόστους.

Πίνακας 13: Εσωτερικές διεργασίες

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Αποτελεσματικότερη εργασία	1,00	5,00	1,79	1,15
Ενίσχυση ομαδικού πνεύματος	1,00	4,00	2,21	0,86
Λιγότερες συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού	1,00	5,00	2,68	1,10
Λιγότερο χρονοβόρες εσωτερικές λειτουργίες	1,00	5,00	3,98	1,27
Μείωση δαπανών και λειτουργικού κόστους	2,00	6,00	4,22	1,26
Άλλο	2,00	6,00	5,27	1,55

Όσον αφορά τις σχέσεις των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους η υιοθέτηση ενός συστήματος ΔΟΠ βελτιώνει αισθητά τις πωλήσεις τους μέσω προσέλκυσης νέων πελατών, μειώνει τα παράπονα από αυτούς αλλά και τη φήμη των επιχειρήσεων. Αντίθετα δεν φαίνεται να επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών.

Πίνακας 14: Σχέσεις με πελάτες

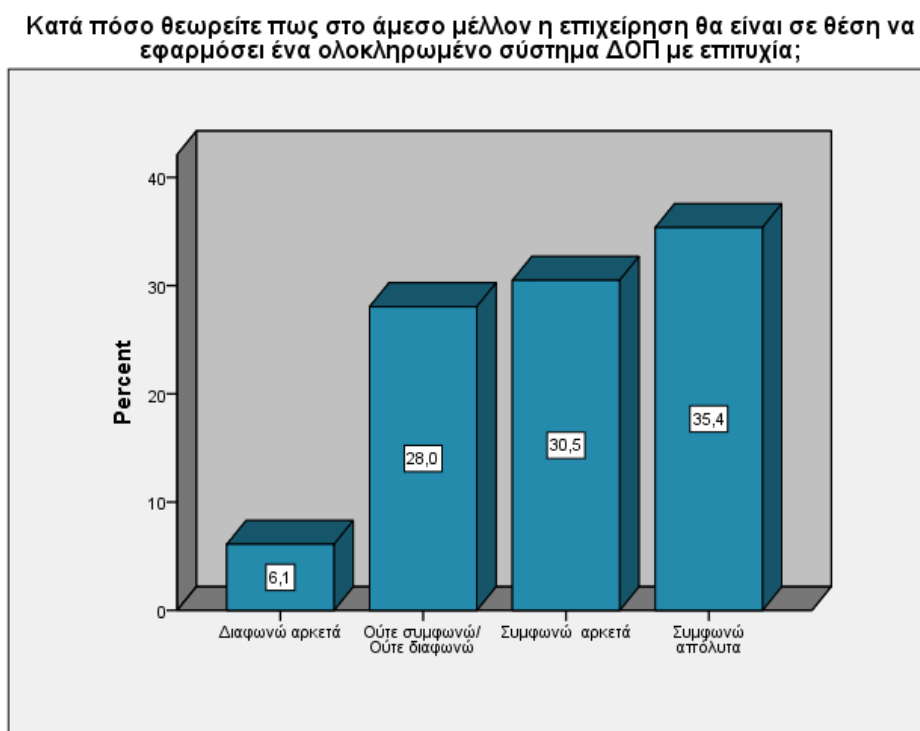
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Βελτίωση πωλήσεων μέσω προσέλκυσης νέων πελατών	1,00	4,00	1,90	0,88
Μείωση παραπόνων	1,00	4,00	2,18	1,01
Βελτίωση εταιρικής φήμης	1,00	4,00	2,22	1,03
Μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη πελατών	1,00	4,00	3,57	0,79
Άλλο	2,00	5,00	4,63	0,99

Επιπρόσθετα, φαίνεται ότι η υιοθέτηση ενός συστήματος ΔΟΠ κατά κύριο λόγο βελτιώνει τις σχέσεις των επιχειρήσεων με τους προμηθευτές τους λόγω πιστοποίησης αλλά και τα συναλλακτικά ήθη μεταξύ των συναλλασσόμενων.

Πίνακας 15: Σχέσεις με προμηθευτές

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Βελτίωση προμηθευτών λόγω πιστοποίησης	1,00	4,00	2,09	0,93
Βελτίωση συναλλακτικών συνθηκών	1,00	4,00	2,22	1,03
Αποτελεσματικότερη αξιολόγηση προμηθευτών	1,00	4,00	2,72	1,22
Μεγαλύτερα (χρονικά και ποσοτικά) συμβόλαια	1,00	4,00	2,95	1,07
Άλλο	2,00	5,00	4,77	0,76

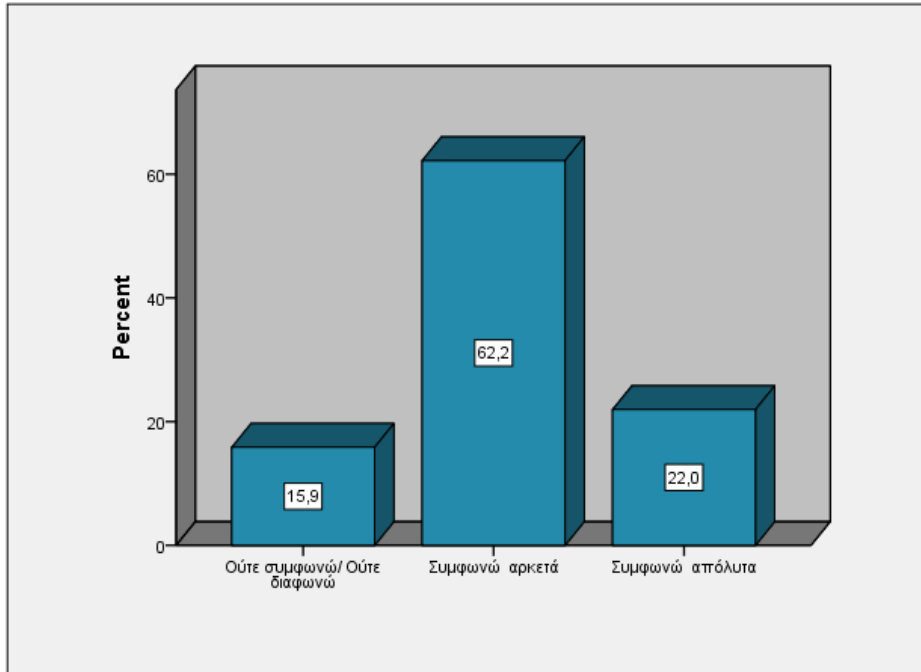
Κλείνοντας τη μελέτη βάση των αποτελεσμάτων περιγραφικής στατιστικής παρατηρητή ότι το 65,9% των ερωτηθέντων συμφωνεί με τη θέση ότι στο άμεσο μέλλον η επιχείρηση του θα είναι σε θέση να εφαρμόσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα ΔΟΠ με επιτυχία. Το 6,1% διαφωνεί ενώ το 28,0% εκφράζει ουδέτερη άποψη.



Γράφημα 8: Προοπτική εφαρμογής ολοκληρωμένων συστημάτων ΔΟΠ από τις επιχειρήσεις με επιτυχία στο μέλλον

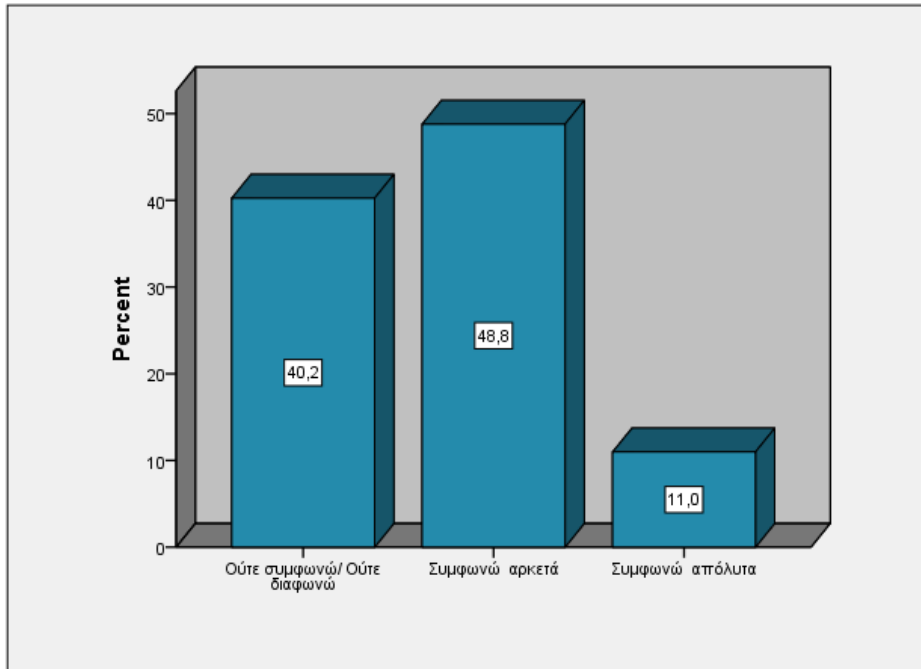
Επιπλέον, το 84,1% των ερωτηθέντων αθροιστικά απαντά καταφατικά στο ότι στο μέλλον ένα ολοκληρωμένο σύστημα ΔΟΠ θα ενισχύσει τη θέση της επιχείρησής τους, με το υπόλοιπο 15,9% να παίρνει ουδέτερη θέση, ενώ το 48,8% των συμμετεχόντων στην ερευνά συμφωνεί αρκετά με το ό τ η φιλο π φά της ΔΟΠ είναι εφαρμό σμη στο ν κλάδο της ναυτιλίας, το 11,0% συμφωνεί απόλυτα και το υψηλό ποσοστό του 40,2% απαντά με ουδέτερο τρόπο.

Κατά πόσο θεωρείτε πως στο μέλλον ένα ολοκληρωμένο σύστημα ΔΟΠ θα ενισχύσει τη θέση της επιχείρησης;



Γράφημα 9: Προοπτική ενίσχυσης της θέσης των επιχειρήσεων μέσω της εφαρμογής ΔΟΠ

Κατά πόσο θεωρείτε πως η φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι εφαρμόσιμη στον κλάδο της ναυτιλίας, γενικότερα;



Γράφημα 10: Προοπτική εφαρμογής ΔΟΠ στον κλάδο της ναυτιλίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η ποιότητα στο χώρο της ναυτιλίας αποτελεί μία πολυσύνθετη έννοια, λαμβάνοντας υπόψη τόσο την ιδιαίτερη φύση του κλάδου των υπηρεσιών, εν γένει, όσο και τις ιδιαιτερότητες του ναυτιλιακού τομέα. Παράλληλα, η φιλοσοφία της ΔΟΠ και η εφαρμογή των αντίστοιχων συστημάτων στις ναυτιλιακές εταιρείες τα τελευταία χρόνια λαμβάνει όλο και περισσότερη σημασία, λόγω των διεθνών εξελίξεων στο πεδίο της διασφάλισης ποιότητας και της ευρείας αναγνώρισης των κρίσιμων οφελών που προέρχονται από τα συστήματα αυτά, όπως είναι η βελτίωση της εταιρικής εικόνας, η ενίσχυση της κερδοφορίας, η αυξημένη ικανοποίηση πελατών και προμηθευτών και η αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

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

Στην παρούσα διπλωματική εργασία εξετάστηκε το ζήτημα της εφαρμογής συστημάτων ΔΟΠ σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, με σκοπό τον εντοπισμό του βαθμού εφαρμογής συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και την αξιολόγηση των στάσεων και απόψεων των διοικήσεων των εξεταζόμενων εταιρειών αναφορικά με τις κύριες διαστάσεις και λειτουργίες της ΔΟΠ και με τα οφέλη ή πιθανά προβλήματα και εμπόδια που προκύπτουν κατά την εφαρμογή των εν λόγω συστημάτων. Ανώτερος στόχος της παρούσας εργασίας ήταν η ανάδειξη της σημαντικότητας της ποιότητας στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, λαμβάνοντας υπόψη τον κρίσιμο ρόλο που αυτές διαδραματίζουν για την εγχώρια οικονομία, την ανάπτυξη και την απασχολησιμότητα.

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

Παράλληλα, ως κυριότεροι παράγοντες πιστοποίησης ποιότητας μέσω των εν λόγω συστημάτων αναδείχθηκαν η ανάγκη βελτίωσης της επιχειρησιακής διαχείρισης, η ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών και η επιθυμία αποκόμισης μελλοντικών οικονομικών οφελών, ενώ ως κυριότερες διαρθρωτικές κινήσεις για την πιστοποίηση καταγράφηκαν οι αλλαγές στις διαδικασίες κατάρτισης και εκπαίδευσης του προσωπικού, καθώς και η τροποποίηση των λειτουργικών διαδικασιών. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με τα αντίστοιχα των Lai et al (2004), οι οποίοι υποστηρίζουν πως η εντατικοποίηση της εφαρμογής συστημάτων διασφάλισης ποιότητας οφείλεται στην ανάγκη υιοθέτηση μεθόδων ποιότητας και την αύξηση της πίεσης εκ μέρους των καταναλωτών, καθώς και με αυτά του Kristiansen (2005), ο οποίος αναφέρει πως ο ISM Code βασίζεται στη φιλοσοφία της ΔΟΠ, και της Mitroussi (2003), η οποία υποστηρίζει πως ο κυριότερος λόγος πιστοποίησης είναι η ενίσχυση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών και η αύξηση των διεθνών ρυθμίσεων.

Επίσης, η παρούσα έρευνα απέδειξε πως οι κρισιμότεροι παράγοντες για την εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι η εταιρική κουλτούρα, η επάρκεια των οικονομικών πόρων και η συμμετοχή του προσωπικού, ενώ ως βασικότερα εμπόδια αναδείχθηκαν η μη δέσμευση της διοίκησης και οι οικονομικοί περιορισμοί. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με τα αντίστοιχα των Kim & Park (2006), οι οποίοι αναφέρουν ως σημαντικότερες αιτίες της αργής ανάπτυξης της ΔΟΠ στη ναυτιλία το κόστος εφαρμογής και την έλλειψη δέσμευσης εκ μέρους της διοίκησης, και των Theotokas & Harlaftis (2009), οι οποίοι το βασικότερο πρόβλημα στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι η παλαιά κουλτούρα και νοοτροπία της διοίκησης, λόγω της οικογενειακής ιδιοκτησιακής δομής και του φόβου απώλειας κερδών. Ωστόσο, τα αποτελέσματα δε συμφωνούν με αυτά του Dockray (2002), ο οποίος υποστηρίζει πως το βασικότερο πρόβλημα για την εφαρμογή της ΔΟΠ στη ναυτιλία είναι η έλλειψη πληροφόρησης, καθώς στην παρούσα έρευνα αποδεικνύεται πως το ζήτημα αυτό δεν αποτελεί σημαντικό αποτρεπτικό παράγοντα.

Αναφορικά με τις συγκεκριμένες διαστάσεις της ΔΟΠ και τις αντίστοιχες επιχειρησιακές λειτουργίες, καταγράφηκε πως στο πεδίο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και των πελατειακών σχέσεων οι επιχειρήσεις δίνουν περισσότερη έμφαση στη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, στην εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης και στη χρήση συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Στο πεδίο της διαχείρισης των σχέσεων με τους προμηθευτές και συνεργάτες, οι εταιρείες εστιάζουν περισσότερο στην αντιμετώπιση των προμηθευτών ως μέρη της επιχείρησης και στον έλεγχο

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

Αναφορικά με τον παράγοντα της εστίασης στον πελάτη, οι εξεταζόμενες ναυτιλιακές επιχειρήσεις προωθούν σε μεγάλο βαθμό την εμπιστοσύνη των πελατών τους στις παρεχόμενες υπηρεσίες, ωστόσο δεν εφαρμόζουν σε ικανοποιητικό βαθμό συστήματα για την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Επίσης, ενώ φαίνεται πως οι εν λόγω επιχειρήσεις ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την εταιρική εικόνα τους, ωστόσο δεν εφαρμόζουν συγκεκριμένα εργαλεία για τον καθορισμό των χαρακτηριστικών των υπηρεσιών βάσει των προσδοκιών και απαιτήσεων των πελατών, αν και δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη χρήση συστημάτων κοινωνικής ευθύνης και προστασίας του περιβάλλοντος.

Στο πεδίο των στρατηγικών διαχείρισης ποιότητας, καταγράφηκε πως οι ναυτιλιακές εταιρείες χρησιμοποιούν κατά κόρον συστήματα διασφάλισης ποιότητας, αν και έλλειμμα εμφανίζεται αναφορικά με την εφαρμογή μακροπρόθεσμων διαδικασιών βελτίωσης της ποιότητας σε σχέση με την αξιολόγηση της επιχειρησιακής απόδοσης. Ακόμη, αποδείχθηκε πως οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην ομαδική εργασία, στο σχεδιασμό της λειτουργικής ποιότητας και λιγότερο στην ενσωμάτωση μετρήσιμων στόχων ποιότητας για την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων συστημάτων.

Αναφορικά με τα οφέλη που αναγνωρίζονται από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις από την εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ, ως σημαντικότερα εξ αυτών αναδείχθηκαν η αποτελεσματικότερη εργασία και η ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος (πεδίο εσωτερικών διεργασιών), η βελτίωση των πωλήσεων μέσω προσέλκυσης νέων πελατών, (πεδίο πελατειακών σχέσεων) και η Βελτίωση των προμηθευτών λόγω πιστοποίησης (πεδίο σχέσεων με προμηθευτές). Τέλος, καταγράφηκε πως η στάση των διοικήσεων των επιχειρήσεων απέναντι στην εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων ΔΟΠ είναι θετική, παρόλο που ένα πολύ μικρό ποσοστό εξ αυτών εφαρμόζει το εργαλείο αυτοαξιολόγησης EFQM.

Συνοπτικά, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με αυτά των Palmer & O'Neill (2003), οι οποίοι υποστηρίζουν πως η φιλοσοφία της ΔΟΠ στη ναυτιλία βασίζεται

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

Επιπλέον, τα στατιστικά αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συνάδουν με τα αντίστοιχα των Cheng & Choy (2007), οι οποίοι βρίσκουν πως οι βασικές αρχές της διαχείρισης ποιότητας στο ναυτιλιακό κλάδο είναι η εστίαση στους χρήστες και ο προσανατολισμός στις διαδικασίες, καθώς και με αυτά των Lun et al (2010), οι οποίοι εστιάζουν στην αποτελεσματικότητα των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Ακόμη, τα αντιληπτά οφέλη της εφαρμογής συστημάτων ΔΟΠ από τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις συμφωνούν με αυτά της προηγούμενης ερευνητικής βιβλιογραφίας (Grey, 2003; Panayides, 2003; Rao et al, 2004; Lagoudis et al, 2006; Hess, 2004).

6.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

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

Εκτός αυτού, η μέθοδος συμπλήρωσης και συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων δεν βασίστηκε στη φυσική παρουσία της ερευνήτριας και πιθανόν οι ερωτώμενοι να αντιλήφθηκαν κατά το δοκούν ορισμένες διαστάσεις της ΔΟΠ. Αυτό επιβεβαιώνεται και από το γεγονός πως η πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε πως εφαρμόζει ολοκληρωμένα συστήματα ΔΟΠ, αν και ακολούθως αποδείχθηκε πως υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις, οι οποίες καταδεικνύουν πως η αντίληψη περί ΔΟΠ ίσως δεν είναι ολοκληρωμένης φύσης.

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

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

6.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις βρίσκονται στη σωστή κατεύθυνση προς την υλοποίηση ολοκληρωμένων συστημάτων ΔΟΠ, καθώς ήδη ένα σημαντικό ποσοστό εξ αυτών εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης, διασφάλισης και πιστοποίησης ποιότητας. Αυτό οφείλεται και στο γεγονός πως ο ναυτιλιακός κλάδος στη χώρα είναι εξαιρετικά ανεπτυγμένος, κατέχοντας μία σημαντική θέση στον παγκόσμιο ανταγωνιστικό χάρτη, αναγκαζόμενος έτσι να ακολουθεί τις διεθνείς εξελίξεις στο πεδίο της βελτίωσης ποιότητας. Ωστόσο, μπορεί να υποστηριχθεί πως, παρά τη θετική στάση των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών απέναντι στα οφέλη της ΔΟΠ, η φιλοσοφία της ΔΟΠ δεν έχει υιοθετηθεί και κατανοηθεί επαρκώς.

Ιδιαίτερες ελλείψεις και ανεπάρκειες καταγράφηκαν στους τομείς της επικοινωνίας και πληροφόρησης της ποιότητας, στην εταιρική κουλτούρα όπως αυτή ορίζεται από την ανώτατη διοίκηση, στην εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης και ενσωμάτωσης μετρήσιμων στόχων ποιότητας στα εν λόγω συστήματα, καθώς και στην υιοθέτηση συστημάτων αξιολόγησης του ανταγωνισμού, συγκριτικής ανάλυσης και παρακολούθησης των προτιμήσεων των πελατών αναφορικά με το σχεδιασμό των χαρακτηριστικών των μελλοντικών παρεχόμενων υπηρεσιών. Αντιθέτως, οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, των ανθρώπινων πόρων και των σχέσεων με τους προμηθευτές, όπως αποκαλύπτεται και από τα αντιληπτά οφέλη της ΔΟΠ.

Η διαχείριση της ποιότητας και η εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ στη ναυτιλία αποκτά ακόμα περισσότερη σημασία σήμερα, λαμβάνοντας υπόψη το τρέχον δυσμενές οικονομικό περιβάλλον και το ρόλο που διαδραματίζει ο ναυτιλιακός κλάδος στην οικονομία της χώρας. Η παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανίες έχει επηρεαστεί σε κρίσιμο βαθμό από την πρόσφατη οικονομική ύφεση, σε συνδυασμό με την επιβράδυνση του διεθνούς εμπορίου, τη μείωση στις τιμές των ναύλων και στην επακόλουθη έλλειψη ρευστότητας που διατίθεται από τις ευρωπαϊκές τράπεζες, καθώς οι αυστηρές πολιτικές δανεισμού έχουν εμποδίσει τον εκσυγχρονισμό των στόλων και τις προσπάθειες χρηματοοικονομικής εξυγίανσης. Ωστόσο,

παρά τις δύσκολες αυτές συνθήκες η ελληνική ναυτιλία μπόρεσε να ανταπεξέλθει μέσω της διατήρησης της ευνοϊκής φορολογικής πολιτικής και μέσω της διεθνούς χρηματοδότησης.

Οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν ανταποκριθεί επιτυχώς και κατά το παρελθόν σε περιόδους ύφεσης και έχουν καταφέρει να παραμένουν εξαιρετικά ανταγωνιστικές. Σήμερα, η ναυτιλιακή βιομηχανία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ελληνική οικονομία και για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να αποφευχθούν δραστικές αλλαγές της φορολογικής πολιτικής, καθώς αυτό πιθανόν να έθετε σε κίνδυνο τη βιωσιμότητά της. Δεδομένου, λοιπόν, πως ο κλάδος της ναυτιλίας είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική οικονομική σταθερότητα της χώρας, η ανταγωνιστικότητά του θα πρέπει να διατηρηθεί, λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη την όξυνση του διεθνούς ανταγωνισμού στο χώρο της ναυτιλίας που οδηγεί σε εντατικοποίηση της αποδοχής συστημάτων ποιότητας. Ωστόσο, για να επιτευχθεί αυτό είναι προφανές πως δεν επαρκούν οι ισχύουσες επιχειρησιακές πολιτικές.

Έτσι, είναι σημαντικό οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες να αντιληφθούν πως η ΔΟΠ αποτελεί περισσότερο μία φιλοσοφία διοίκησης, διαχείρισης και λειτουργίας και λιγότερο την απλή υιοθέτηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει αρχικά το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης, το οποίο βασίζεται στο οικογενειακό ιδιοκτησιακό καθεστώς, να προσανατολιστεί προς νέες και καινοτόμες οργανωσιακές μορφές, στις οποίες η συνεχής βελτίωση της ποιότητας βρίσκεται στο επίκεντρο και διαχέεται σε όλο το οργανωσιακό φάσμα από την ανώτατη διοίκηση προς τα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας. Εκτός αυτού, θα πρέπει να εντατικοποιηθεί η τάση πιστοποίησης ποιότητας μέσω των διεθνώς αναγνωρισμένων συστημάτων, σε αντιστοιχία με την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών ΔΟΠ από το χώρο της ναυτιλίας και από άλλους προοδευτικούς κλάδους στο πεδίο της ποιότητας. Προς αυτήν την κατεύθυνση λειτουργεί και η υιοθέτηση εργαλείων αυτοαξιολόγησης, όπως το EFQM, τα οποία δε θα πρέπει να αντιμετωπίζονται σκωπτικά αλλά ως ένα κρίσιμο βήμα προς την ανάπτυξη ολοκληρωμένων συστημάτων ΔΟΠ.

6.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστίασε στη διερεύνηση των αντιληπτών διαστάσεων της ΔΟΠ εκ μέρους των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, καθώς και στον εντοπισμό του εύρους χρησιμοποίησης ορισμένων συστημάτων διασφάλισης και διαχείρισης ποιότητας από τις εξεταζόμενες εταιρείες. Σε συνάρτηση με τα προαναφερθέντα ευρήματα, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εστιάσει:

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

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

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

στατιστικών δεδομένων στην πορεία του χρόνου και του ελέγχου της πορείας επίτευξης των στόχων

- Η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού ξηράς, πλοίου και διοικητικού προσωπικού σε όλο το φάσμα της διαχείρισης ποιότητας, ενισχύοντας παράλληλα το συμμετοχικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού και παρέχοντας πραγματικές ευκαιρίες εκπαίδευσης, κατάρτισης και περαιτέρω εξέλιξης
- Η χρήση του εργαλείου αυτοαξιολόγησης EFQM ως μέσο συνολικής διαχείρισης της ποιότητας, σε συνδυασμό με τις υφιστάμενες νομικές απαιτήσεις και τους επιχειρησιακούς στόχους

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ABS** (2005), *Guide for marine health, safety, quality and environmental management*, American Bureau of Shipping, Huston.
- ABS** (2005), *TMSA – A Challenge and opportunity*, ABS Activities, June.
- Anderson, P. (2003), *Cracking the Code – The Relevance of the ISM Code and its impacts on shipping practices*, The Nautical Institute, London.
- Arauz, R., & Suzuki, H.** (2004), ISO 900 Performance in Japanese industries, *Total Quality Management*, 15(1), 3–33.
- Balbaa, A., Liyanage, J. P., & Labib, A.** (2009), Quality concepts for environmental sustainability in seaports: a case study for Egypt, *International Journal of Environmental Technology and Management*, 10 (3-4), 427-441.
- Bansal, P., & Hunter, T.** (2003), Strategic explanation for the early adoption of ISO 14001, *Journal of Business Ethics*, 46(3), 289-299.
- Barthelemi, M.** (2011), Spatial Networks. *Physics Reports*, 499, 1-101
- Casadesus, M., & Karapetrovic, S.** (2005), An empirical study of the benefits and costs of ISO 9001: 2000 compared to iso 9001/2/3: 1994, *Total Quality Management*, 16(1), 105–20.
- Cascella, V.** (2002), Effective strategic planning, *Quality Progress*, 35(11), 62-67
- Cheng, T.C.E., & Choy, P.W.C.** (2007), Measuring success factors of quality management in the shipping industry, *Maritime Economics & Logistics*, 9(3), 234–253
- Chlomodis, C.I., Kostagiolas P.A., & Lampridis C.D.** (2005), Prospective employment of quality awards in the seaport industry: Old solution to contemporary questions, *International Conference IAME Proceedings*, Cyprus, July 2005.
- Curkovic, S., Sroufe, R., & Melnyk, S.** (2005), Identifying the factors which affect the decision to attain ISO 14000, *Energy*, 30(8), 1387-1407.
- Dale, B.G.** (1994), *Managing Quality*, London: Prentice Hall Europe
- Dale, B.G., Wu, P.Y., Zairi, M., Williams, A.R.T., & van der Wiele, T.** (2001), Total quality management and quality: An exploratory study of contribution, *Total Quality Management*, 12(4), 439-449.
- Dean, J.W. & Bowen, D.E.** (1994), Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.
- Dean, J.W. & Evans, J.** (1994), *Total Quality Management, organization, and strategy*, St Paul, MN: West.

- Deming, W.E.** (1986), *Out of Crisis*. Cambridge, Mass.:MIT Center for Advanced Engineering Study
- Dockray, M.** (2002), *Cases and Materials on the Carriage of Goods by Sea*, London: Professional Books
- Donovan, A., & Bonney, J.** (2006), *The box that changed the world: fifty years of container shipping—an illustrated history*. East Windsor, NJ: Commonwealth Business Media.
- Douglas, T.J. & Judge, W.Q.** (2001), Total Quality Management and competitive advantage: the role of structural control and exploration, *The Academy of Management Journal*, 44(1), 158-167.
- Ducruet, C., & Notteboom, M.** (2010), The Worldwide Maritime Network of Container Shipping: Spatial Structure and Regional Dynamics. *GaWC Research Bulletin 364*, 23-40
- European Foundation for Quality Management** (2003), *EFQM Model for Business Excellence*, EFQM, Brussels.
- European Parliament Directorate-General for Internal Policies** (2009), The Involving Role of EU Seaports in Global Maritime Logistics – Capacities, Challenges and Strategies. PE 419.121, Policy Department B: Structural and Cohesion Policies
- Evans, J.R. & Dean, J.W.** (2003), *Total Quality Management, organisation and strategy*, United States: Thomson Learning.
- Evans, J.R., & Lindsay, W.M.** (1999), *The Management and Control of Quality*. 4th ed. Cincinnati: South-Western
- Everard, M.** (2003), The Question of Safety, *Maritime Policy and Management*, 30(2), 91-92
- Fafaliou, R., Lekakou, M., & Theotokas, I.** (2005), Is the European shipping industry aware of corporate social responsibility? The case of Greek-owned short sea shipping companies, *Marine Policy*, 30(4), 412–419
- Feigenbaum, A.V.** (1983), *Total quality control*, Third Edition. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Feng, M., Terziovski, M., & Samson, D.** (2008), Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1), 22–37.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., & Sakakibara, S.** (1994), A framework for quality management research and an associated measurement instrument, *Journal of Operations Management*, 11, 339-336.
- Garvin, D.A.** (1983), Quality on the line, *Harvard Business Review*, 61(9/10), 64-75.

- Garvin, D.A.** (1988), *Managing quality*, NY: Free Press
- Ghobadian, A., Gallear, D., Woo, H. & Liu, J.** (1998), *Total Quality Management – impact, introduction and integration strategies*, London: The Chartered Institute of Management Accounts
- Goetsch, D.L., & Davis, S.B** (2002), *Understanding and Implementing ISO 9000:2000*, Prentice Hall
- Goetsch, D.L., & Davis, S.** (1994), *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*, New York: Macmillan College Publishing Co
- Gonzalez-Benito, J., & Gonzalez-Benito, O.** (2005), An analysis of the relationship between environmental motivations and ISO14001 certification, *British Journal of Management*, 16(2), 133-148.
- Gotzamani, K.D., Theodorakioglou, A.D., & Tsiotras, G.D.** (2006), A longitudinal study of the ISO 9000 (1994) series' contribution towards TQM in Greek industry, *TQM Magazine*, 18(1), 44–54.
- Grey, M.** (2003), Home truths on the importance of shipping, *Bimco Review 2003* (under World Trade Section), 54-57.
- Grib, B.J.P.** (1993), *A critical literature study and research conducted on selected South African companies*, Stellenbosch: University of Stellenbosch.
- Hansen, T.** (2001), Quality in the marketplace: A theoretical and empirical investigation, *European Management Journal*, 19(2), 203–11.
- Hansson, J.** (2001), Implementation of Total Quality Management in small organizations: a case study in Sweden, *Total Quality Management*, 12(7&8), 988-994.
- Hardie, N.** (1998), The effects of quality management on business performance, *Quality Management Journal*, 5, 65-83
- Harlaftis, G., & Theotokas, J.** (2004). European family firms in international business: British and Greek tramp shipping firms. *Business History*, 46, 219–255.
- Hesan, A. Quazi, S., & Padibjo, R.** (1998), A journey toward total quality management through ISO 9000 certification - a study on small- and medium-sized enterprises in Singapore, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(5), 489 – 508
- Hess, J.** (2004), *Tanker Management and Self-Assessment: ISM is not enough*, Safety Management Systems LLC, Portland, USA
- Huq, Z.** (2005), Managing change: a barrier to TQM implementation in service industries, *Managing Service Quality*, 15(5), 452-69.

Icaza, L., Sandro M., Popa, T. Sahbaz, U. & Saravelos, G. (2009), The Greek Shipping Cluster, Harvard Business School. May 7, 2009.

Online.[www.isc.hbs.edu/pdf/Student Projects/Greece Shipping 2010.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/Greece_Shipping_2010.pdf). Accessed September 14, 2011.

IMO (2010), *International Safety Management (ISM) Code 2002*, IMO

Institute of Shipping Economics and Logistics (ISL) (2005), Institute of Shipping Economics and Logistics, *Shipping Statistics and Market Review*, 10

ISO (1994), *ISO Standards Compendium: ISO 9000 Quality Management*. Geneva: International Organization for Standardization.

Işoraitea, M. (2010), Analysis of transport performance indicators, *Transport*, 20(3), 111-116.

Jensses, J. I., & Randoy, T. (2006), The performance effect of innovation in shipping companies, *Maritime Policy and Management*, 33(4), 327–343

Jones, C. (1994), Making total quality work for your organization, *Quality World*, 11, 97-101.

Juran, J.M. (1986), The Quality Trilogy, *Quality Progress*, 10(8), 19 – 24.

Kaluza, P., Kolzsch, A., Gastner, M.T., & Blasius, B. (2010), The Complex Network of Global Cargo Ship Movements, *Journal of the Royal Society Interface* 7(48), 1093-1103

Kano, N. (1994), TQM in Japan: A retrospective and prospective outlook, *APO Productivity Journal*, 93(4), 3–27

Kendall, L.C., & Buckley, J.B. (2001). *The business of shipping*. (7th ed). Centreville, MD: Cornell Maritime Press.

Kim, Y.D., & Park, M.J. (2006), A study on the factors associated with the measurement of the service quality in liners by using the SERVPERF model, *The Korean Journal of Shipping and Logistics*, 49(6), 43-65.

Kirkeby, K. (2008), *Standard & Poor's Industry Journal. Transportation: Commercial*, New York: McGraw-Hill.

Konsta, K., Plomaritou, E. (2012), Key Performance Indicators (KPIs) and Shipping Companies Performance Evaluation: The Case of Greek Tanker Shipping Companies, *International Journal of Business and Management*, 7(10), 142-155

Korunka, C., Carayon, P., Sainfort, F., Scharitzer, D. & Hoonakker, P. (2003), Quality in the public sector from an employee's perspective: results from a transnational comparison, *Total Quality Management*, 14(3), 537-548.

- Koufopoulos, D.N., Lagoudis, I.N., & Pastra, A.** (2005), Planning practices in the Greek ocean shipping industry, *European Business Review*, 17, 151–176.
- Kras, A., Svilicic, B., & Covo, P.** (2007), Access to quality management activities of the Department of Transport and Maritime Studies of the University in Zadar according to ISO code 9001:2000, *University of Zadar, Department of Transport and Maritime Studies*
- Kristiansen, S.** (2005), *Maritime Transportation – Safety management and Risk Analysis*, Elsevier, Amsterdam
- Lagoudis, I.N., Lalwani, C.S., & Naim, M.M.** (2006), Ranking of factors contributing to higher performance in the ocean transportation industry: A multi-attribute utility theory approach, *Maritime Policy and Management*, 33, 345–369
- Lai, H., Lau, G., & Cheng, T.C.E.** (2004), Quality management in logistics industry: an examination and a ten-step approach for quality implementation, *Total Quality Management*, 12(2), 147-159.
- Lappalainen, F.J., Kuronen, J., Tapaninen, U.** (2012), Evaluation of the Ism Code in the Finnish Shipping Companies, *Journal of Maritime Research*, 9(1), 23-32
- Lewis, R.C., & Boom, B.H.** (1983), The Marketing Aspects of Service Quality, in: Berry, L., Shostack, G., Upah, G. (Ed.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing, Chicago, IL, 99-107
- Lun, Y.H.V., Lai, K.H., & Cheng, T.C.E.** (2010), *Shipping and Logistics Management*, London: Springer.
- Lyridis, D. V., Fyrvik, T., Kapetanios, G. N., Ventikos, N., Anaxagorou, P., Uthaug, H. N., et al.** (2005), Optimizing shipping company operations using business process modeling, *Maritime Policy and Management*, 32(4), 403–420
- Magd, H.** (2008), ISO 9001:2000 in the Egyptian manufacturing sector: perceptions and perspectives, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(2), 173–200.
- Mandaraka, M., & Georgakopoulos, K.A.** (2006), Environmental management systems in Greek companies: main motives and benefits, Proceedings of Conference “*Greek Industry: towards the knowledge economy*”, TEE, Athens.
- Martinez-Costa, M., Martinez-Lorente, A.R., & Choi, T.** (2008), Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: An empirical study of Spanish companies, *International Journal of Production Economics*, 113(1), 23–39.
- McGuire, S.J., & Dilts, D.M.** (2008), The financial impact of standard stringency, *International Journal of Production Economics*, 113(1), 3–22.

- Medori, D., & Steeple, D.** (2000), A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems, *International Journal of Operations and Production Management*, 20(5), 520 – 533.
- Millen, R., Sohal, A., & Moss, S.** (1998), Quality management in the logistics function: an empirical study, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(2), 166-180
- Minahan, T.** (1998), Providers get serious about improving quality, *Purchasing*, 124(1), 87-88.
- Mitroussi, K.** (2003), The evolution of the safety culture of IMO: a case of organizational culture change, *Disaster Prevention and Management*, 12(1), 16 - 23.
- Mitroussi, K.** (2004), Quality in Shipping: IMO's role and problems of implementation, *Disaster Prevention and Management*, 13(1), 50-58
- Motwani, J.** (2001), Critical factors and performance measures of TQM, *The TQM Magazine*, 13(4), 292–300.
- Nilsson, L., Johnson, M.D., & Gustafsson, A.** (2001), The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: Product versus service organizations, *Journal of Quality Management*, 6, 5–27
- OCIMF** (2008), *Tanker Management and Self Assessment 2; A Best Practice Guide for Vessel Operations*, OCIMF
- Oschman, J.J.** (2004), *A framework for the implementation of Total Quality Management in the South African Air Force*, D. Admin. thesis. Pretoria: University of South Africa.
- Palmer, A., & O'Neill,** (2003), The effect of perceptual processes on the measurement of service quality, *Journal of Service Marketing* 17(3), 254-274
- Panayides, P.M.** (2003), Competitive strategies and organizational performance in ship, *Journal of Maritime Policy & Management* , 20(2), 123-140.
- Panayides, P.M.** (2006), Maritime policy, management and research: Role and potential, *Maritime Policy and Management*, 33(2), 95–105.
- Parasuaraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L** (1988), A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of retailing*, 64(1), 12-40
- Paris MoU** (2008), Evaluation CIC on ISM in 2007, Paris MoU on Port State Control, Port State Control Committee 41st session, 19-23 May 2008 Loutraki, Greece.
- Plomaritou, E., Plomaritou, V., & Giziakis, K.** (2011), Shipping Marketing & Customer Orientation: The Psychology & Buying Behaviour of Charterer & Shipper in Tramp & Liner Market, *Journal of Management*, 16(1), 57-89.

- Polyviou, S.** (2011), Developing key performance indicators and information dashboards for the maritime industry, Retrieved from [http://www.busmanagementme.com/article/Developing-key-performance-indicators-and-information-dashboards-for-the-maritime-industry/Cosine Consultants Ltd](http://www.busmanagementme.com/article/Developing-key-performance-indicators-and-information-dashboards-for-the-maritime-industry/Cosine%20Consultants%20Ltd)
- Powell, T.C.** (1995), Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Pun, K.** (2002), Developing of an integrated Total Quality Management and performance measurement system for self-assessment: a method, *Total Quality Management*, 13(6), 759-777
- Pun, K., Yam, R., & Lewis, W.** (2002), Safety management system registration in the shipping industry, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(6), 23-20
- Rao, M.P., Youssef, M.A. & Stratton, C.J.** (2004), Can TQM lift a sinking ship? A case study, *Total Quality Management*, 15(2), 161-171.
- Reed, R., Lemak, D.J., Mero, & N.P.** (2000), Total quality management and sustainable competitive advantage, *Journal of Quality Management* 5, 5–26.
- ReportISM** (2008). May 2008. IMO
- Reppas, M.** (2005), TMSA and Continuous Improvement in Tanker Operations, Tanker Operator Conference, Europort Rotterdam, 2005.
- Robson, A., Prabhu, V., & Mitchell, E.** (2002), TQM enablers and business sustainability: An empirical study of the service sector in the North East of England, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 610 – 632.
- Roden, S.** (2007), Understanding the language of quality costing, *The TQM Magazine*, 12(3), 23-30
- Rodrigue, J.P., & Comtois, C., & Slack, B.** (2009), *The Geography of Transport Systems*. (2nd ed). Routledge, New York
- Rodrigue, J.P., Comtois, C., & Slack, B.** (2006), *The Geography of Transport Systems*. Routledge, London
- Sashkin, M. & Kiser, K.J.** (1993), *Putting Total Quality Management to work*, San Francisco: Berrett Koehler
- Schylander, E., & Martinuzzi, A.** (2007), ISO 14001 – Experience, effects and future challenges: a national study in Austria, *Business Strategy and the Environment*, 16(2), 133-147.
- Selladurai, R.** (2002), An organizational profitability, productivity, performance model,

going beyond TQM and BPR, *Total Quality Management*, 13(5), 613-619.

Singh, P.J. (2008), Empirical assessment of ISO 9000 related management practices and performance relationships, *International Journal of Production Economics*, 113 (1), 40–59.

Syriopoulos, T.C. (2007), Financing Greek Shipping: Modern Instruments, Methods and Markets, *Maritime Transport: The Greek Paradigm, Research in Transportation Economics*, 21, 171–219.

Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M.N. (2010), The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model, *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 1(1), 113-128

Thanopoulou, H. A. (1995), Anticyclical investment strategies in shipping: The Greek case, *World Transport Research, Proceedings of the 7th World Conference on Transport Research. Transport Management*, Pergamon (pp. 209–219).

Thanopoulou, H.A. (2007), A Fleet for the 21st Century: Modern Greek Shipping, *Maritime Transport: The Greek Paradigm, Research in Transportation Economics*, 21, 23–61.

Theotokas, I. (2007). On Top of World Shipping: Greek Shipping Companies, Organization and Management. *Maritime Transport: The Greek Paradigm. Research in Transportation Economics*, 21, 63–93.

Theotokas, I., & Harlaftis, G. (2009), *Leadership in World Shipping: Greek Family Firms in International Business*. London: Palgrave Macmillan

Theotokas, I., & Kaza, V. (2006), *Quality management and environmental responsibility in Greek shipping companies*, International Conference ‘Shipping in the era of social responsibility’, Cephalonia, Greece

Theotokas, J. (1998), Organizational and managerial patterns of Greek-owned shipping companies and the internationalization process from the post-war period to 1990, In: D. J. Starkey & G. Harlaftis (Eds), *Global markets: The internationalization of the sea transport industries since 1850, Research in maritime history* 14 (pp. 303–318). Newfoundland: St John’s.

Theotokas, J., & Progoulaki, M. (2004), Managing multicultural teams: The case of Greek-owned shipping, *Proceedings of Conference of International Association of Maritime Economists (IAME)*, Izmir (pp. 278–287)

Turker, F., Deha, E.I. (2008), Enhancing Quality and Safety Management in Shipping: TMSA, *Lex et Scientia*, 15

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2011), Review of

Maritime Transport 2011, November 23, 2011, UN Symbol: UNCTAD/RMT/2011.

Wiegmann, D., Zhang, H., von Thaden, T., Sharma, G., & Mitchell, A. (2002), *A Synthesis of safety Culture and Safety Climate Research*, Aviation Research Lab Institute of Aviation, University of Illinois, Savoy

Winbow A. (2002), How can technology best serve seafarers to improve safety, quality of life and operational efficiency on board? *Digital Ship Technology for Seafarers Conference 2002*, INMARSAT Conference Centre, London

Wisner, J.D. (1999), A study of successful quality improvement programs in the transportation industry, *Benchmarking: An International Journal*, 6(2), 147-163

Yasin, M.M., Alavi, J., Kunt, M., & Zimmerer, T.W. (2004), TQM practices in service organizations: an exploratory study into the implementation, outcome and effectiveness, *Managing Service Quality*, 14(5), 377-89

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., & Berry. L.L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Consumer Perceptions and Expectations*, NY: The Free Press

Zutshi, A., & Sohal, A. (2004), Environmental management system adoption by Australasian organisations: part1: reasons, benefits and impediments, *Technovation*, 24(4), 335-357.

Μαλλιαρής, Π. (2011), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ* (3^η έκδοση), Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
1. Αριθμός Πλοίων	_____
2. Αριθμός Πλοίων κατ' είδος	Bulk _____ Tanker _____ Passenger _____ Λοιπά _____
3. Αριθμός Πλοίων κατά μέγεθος	<500 GRT _____ >500 GRT _____
4. Περιοχή κύριας δραστηριοποίησης	<input type="checkbox"/> Τοπική <input type="checkbox"/> Παγκόσμια
5. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	
6. Σε ποιο από τα παρακάτω πρότυπα συστήματα διαχείρισης ποιότητας έχει πιστοποιηθεί η επιχείρησης;	<input type="checkbox"/> ISO 9001 <input type="checkbox"/> ISO 14001 <input type="checkbox"/> OHSAS 18001 <input type="checkbox"/> TMSA <input type="checkbox"/> ISM Code <input type="checkbox"/> Άλλο – Παρακαλώ προσθέστε _____
7. Αν η επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί κατά ISO, ποιος ήταν ο βασικότερος λόγος για αυτήν την απόφαση;	<input type="checkbox"/> Ικανοποίηση πελατών <input type="checkbox"/> Βιωσιμότητα της επιχείρησης <input type="checkbox"/> Βελτίωση διαχείρισης της επιχείρησης <input type="checkbox"/> Αποκόμιση μελλοντικών οικονομικών οφελών <input type="checkbox"/> Αποτελεσματικότερη διαχείριση προσωπικού <input type="checkbox"/> Άλλο – Παρακαλώ προσθέστε _____
8. Σε τι είδους διορθώσεις προέβη η επιχείρηση για την πιστοποίηση κατά ISO;	<input type="checkbox"/> Ανανέωση τεχνικής υποδομής <input type="checkbox"/> Κατάρτιση και εκπαίδευση προσωπικού <input type="checkbox"/> Τροποποίηση λειτουργικών διαδικασιών <input type="checkbox"/> Αλλαγή στην οργάνωση της εργασίας <input type="checkbox"/> Άλλο – Παρακαλώ προσθέστε _____
9. Εφαρμόζει η επιχείρηση ένα ολοκληρωμένο σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ);	<input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι

<p>10. Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι κρισιμότεροι παράγοντες για την εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ στην επιχείρησή σας (μέχρι 3);</p>	<p><input type="checkbox"/> Η δέσμευση της διοίκησης <input type="checkbox"/> Η συμμετοχή του προσωπικού <input type="checkbox"/> Οι γνώσεις και ο βαθμός εξειδίκευσης του προσωπικού <input type="checkbox"/> Η γενικότερη κουλτούρα της επιχείρησης <input type="checkbox"/> Η φύση δραστηριοποίησης της επιχείρησης (τοπική/παγκόσμια) <input type="checkbox"/> Οι οικονομικοί πόροι <input type="checkbox"/> Άλλο – Παρακαλώ προσθέστε _____</p>
<p>11. Ιεραρχήστε κατά σειρά σημαντικότητας τα κυριότερα εμπόδια για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ΔΟΠ για την επιχείρηση.</p>	<p><input type="checkbox"/> Ακατάλληλο και μη εξειδικευμένο προσωπικό <input type="checkbox"/> Έλλειψη ανάλογης εμπειρίας και γνώσης <input type="checkbox"/> Μη δέσμευση της διοίκησης <input type="checkbox"/> Οικονομικοί περιορισμοί <input type="checkbox"/> Έλλειψη πηγών πληροφόρησης</p>
<p>12. Χρησιμοποιεί η επιχείρηση το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρησιακής Αριστείας (EFQM) ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης;</p>	<p><input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι</p>
<p>13. Παρακαλώ αναφέρετε πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με τις συγκεκριμένες διαστάσεις:</p>	<p style="text-align: center;"> Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ αρκετά Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ Συμφωνώ αρκετά Συμφωνώ απόλυτα </p>
<p>Διαχείριση πελατειακών σχέσεων και ανθρώπινων πόρων</p>	<p style="text-align: center;">-2 -1 1 2 3</p>
<p>Η στρατηγική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (εκπαίδευση, κατάρτιση και εμπλοκή εργαζομένων) αποτελεί βασικό στόχο της επιχείρησης</p>	<p style="text-align: center;">-2 -1 1 2 3</p>
<p>Η επιχείρηση παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης</p>	<p style="text-align: center;">-2 -1 1 2 3</p>
<p>Η επιχείρηση χρησιμοποιεί συστήματα μέτρησης, αξιολόγησης και επιβράβευσης της απόδοσης των εργαζομένων</p>	<p style="text-align: center;">-2 -1 1 2 3</p>
<p>Η επιχείρηση χρησιμοποιεί συστήματα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες, όπως έρευνες αγοράς, παρακολούθηση πελατών και έρευνες ικανοποίησης πελατών</p>	<p style="text-align: center;">-2 -1 1 2 3</p>

Σχέσεις με προμηθευτές και συνεργάτες					
Η επιχείρηση ελέγχει την ποιότητα των προμηθευτών μέσω αρχικών ελέγχων, εκθέσεων των managers και πιστοποίησης κατά ISO	-2	-1	1	2	3
Η επιχείρηση αναλαμβάνει δράση για την ενίσχυση της ποιότητας και της ανταπόκρισης των προμηθευτών μέσω έγκαιρης παροχής πληροφόρησης και ανταλλαγής δεδομένων	-2	-1	1	2	3
Η επιχείρηση θεωρεί τους προμηθευτές ως συνεργάτες και όχι ως αντίπαλους (εξάρτηση από λίγους και αξιόπιστους προμηθευτές, ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων)	-2	-1	1	2	3
Επικοινωνία και πληροφόρηση της ποιότητας					
Η επιχείρηση αναλαμβάνει κόστη για την ενίσχυση της ποιότητας (ανταμοιβές προσωπικού, εκπαιδευτικά προγράμματα)	-2	-1	1	2	3
Η επιχείρηση εκτιμά ως σημαντική την ανάγκη ποιοτικής εκπαίδευσης και κατάρτισης	-2	-1	1	2	3
Η μέθοδος της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) για τη βελτίωση των διαδικασιών εφαρμόζεται συχνά στην επιχείρηση	-2	-1	1	2	3
Η επιχείρηση συνεργάζεται με άλλες επιχειρήσεις, επαγγελματικές ομάδες κλπ για την απόκτηση αμοιβαίων οφελών για τη βελτίωση της ποιότητας	-2	-1	1	2	3
Εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη					
Η επιχείρηση προωθεί την εμπιστοσύνη των πελατών στις παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω πολιτικών για την ποιότητα, την ασφάλεια και την παροχή εγγυήσεων	-2	-1	1	2	3
Η επιχείρηση αξιολογεί τους ανταγωνιστές της αναφορικά με το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών (μέσω ερευνών από ανεξάρτητους οργανισμούς)	-2	-1	1	2	3
Η επιχείρηση αξιολογεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών μέσω εσωτερικών στόχων απόδοσης (όπως ιστορικά στοιχεία ή τυποποιημένους δείκτες)	-2	-1	1	2	3
Η επιχείρηση καθορίζει και βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών (με τον προσδιορισμό τμημάτων της αγοράς και τον καθορισμό των απαιτήσεων ποιότητας κάθε τμήματος)	-2	-1	1	2	3
Η συγκριτική αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και των διαδικασιών των άμεσων ανταγωνιστών για τη βελτίωση των υπηρεσιών και των διαδικασιών της επιχείρησης εφαρμόζεται συχνά από την επιχείρηση	-2	-1	1	2	3
Διαχείριση εταιρικής εικόνας					
Η επιχείρηση αναγνωρίζει τις κοινωνικές ευθύνες της που σχετίζονται με τη δημόσια υγεία, την ασφάλεια, την προστασία του περιβάλλοντος και τη διαχείριση αποβλήτων	-2	-1	1	2	3
Η επιχείρηση καθορίζει τις μελλοντικές απαιτήσεις των πελατών και τη σχετική σημασία τους για τα	-2	-1	1	2	3

χαρακτηριστικά των παρεχόμενων μελλοντικών υπηρεσιών (μέσω ερευνών, ομάδων εστίασης και διαλόγου με τους πελάτες)	
Η ανάπτυξη των υπηρεσιών της επιχείρησης γίνεται βάσει της εξασφάλισης της ικανοποίησης των πελατών (μέσω εργαλείων όπως Quality Function Deployment – QFD)	-2 -1 1 2 3
Στρατηγική διαχείριση ποιότητας	
Η επιχείρηση χρησιμοποιεί συστήματα για να διασφαλίσει πως οι υπηρεσίες παρέχονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις	-2 -1 1 2 3
Οι διευθυντές συμμετέχουν ενεργά στην ενθάρρυνση, την καθοδήγηση, την επικοινωνία και την προώθηση ζητημάτων ποιότητας	-2 -1 1 2 3
Η ικανοποίηση των εργαζομένων (συνθήκες εργασίας, ασφάλεια, αίσθηση επίτευξης, δίκαιος μισθός, σύστημα προαγωγών) θεωρείται κρίσιμος παράγοντας την επίτευξης των στόχων ποιότητας για την επιχείρηση	-2 -1 1 2 3
Η ανώτατη διοίκηση δεσμεύεται για τη βελτίωση της ποιότητας μέσω συμμετοχής σε ανάλογες δραστηριότητες	-2 -1 1 2 3
Η επιχείρηση υλοποιεί μακροπρόθεσμα σχέδια (>3 χρόνια) βάσει των αναγκών των πελατών και των δυνατοτήτων της επιχείρησης	-2 -1 1 2 3
Η επιχείρηση πραγματοποιεί συνεχές πρόγραμμα βελτίωσης των διαδικασιών που βασίζεται σε αντικειμενική ανάλυση της επιχειρησιακής απόδοσης (κύκλος παραγωγής, παραγωγικότητα και μείωση αποβλήτων)	-2 -1 1 2 3
Ομαδική εργασία	
Η επιχείρηση χρησιμοποιεί μη-ιεραρχικές οργανωτικές δομές για την ενίσχυση της βελτίωσης της ποιότητας (συμβούλια, κύκλοι ποιότητας, ομάδες εργασίας, συντονιστικές επιτροπές)	-2 -1 1 2 3
Η εργασία οργανώνεται στην επιχείρηση σύμφωνα με τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες που αντανακλούν τις ανάγκες των πελατών αντί της παραδοσιακής οργάνωσης	-2 -1 1 2 3
Σχεδιασμός λειτουργικής ποιότητας	
Η επιχείρηση εφαρμόζει βραχυπρόθεσμα σχέδια (1 έως 2 έτη) με βάση τις ανάγκες των πελατών και τις δυνατότητες της επιχείρησης	-2 -1 1 2 3
Οι μετρήσιμοι στόχοι ποιότητας (π.χ. μείωση του κόστους αποβλήτων κατά 10% στους επόμενους έξι μήνες) συμπεριλαμβάνονται στο σχεδιασμό των βραχυπρόθεσμων σχεδίων	-2 -1 1 2 3
Συστήματα μέτρησης βελτίωσης ποιότητας	
Η επιχείρηση αξιολογεί και βελτιώνει τις υπηρεσίες της	-2 -1 1 2 3
Η επιχείρηση αξιολογεί και βελτιώνει τις επιχειρησιακές της διαδικασίες	-2 -1 1 2 3
Η επιχείρηση διαχειρίζεται δεδομένα και πληροφορίες για	-2 -1 1 2 3

την ενίσχυση των προσπαθειών ενίσχυσης της ποιότητας	
Η επιχείρηση εφαρμόζει διαδικασίες (όπως συχνές εκθέσεις και ενημερώσεις) για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας, της συνέπειας και της ταχείας πρόσβασης σε δεδομένα και πληροφορίες σε όλη την εταιρία	-2 -1 1 2 3
Εταιρική κουλτούρα ποιότητας	
Οι μετρήσιμοι στόχοι ποιότητας συμπεριλαμβάνονται στην ανάπτυξη των μακροπρόθεσμων σχεδίων	-2 -1 1 2 3
Υπάρχει στην επιχείρηση κοινή κουλτούρα ποιότητας	-2 -1 1 2 3
14. Ιεραρχήστε κατά σειρά σημαντικότητας τα οφέλη που θεωρείτε ότι προκύπτουν από την υιοθέτηση ενός συστήματος ΔΟΠ αναφορικά με τις παρακάτω διαστάσεις:	
Εσωτερικές διεργασίες	<input type="checkbox"/> Ενίσχυση ομαδικού πνεύματος <input type="checkbox"/> Λιγότερες συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού, <input type="checkbox"/> Αποτελεσματικότερη εργασία <input type="checkbox"/> Λιγότερο χρονοβόρες εσωτερικές λειτουργίες <input type="checkbox"/> Μείωση δαπανών και λειτουργικού κόστους <input type="checkbox"/> Άλλο – Παρακαλώ προσθέστε _____
Σχέσεις με πελάτες	<input type="checkbox"/> Μείωση παραπόνων <input type="checkbox"/> Βελτίωση πωλήσεων μέσω προσέλκυσης νέων πελατών <input type="checkbox"/> Βελτίωση εταιρικής φήμης <input type="checkbox"/> Μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη πελατών <input type="checkbox"/> Άλλο – Παρακαλώ προσθέστε _____
Σχέσεις με προμηθευτές	<input type="checkbox"/> Βελτίωση συναλλακτικών συνθηκών <input type="checkbox"/> Αποτελεσματικότερη αξιολόγηση προμηθευτών <input type="checkbox"/> Βελτίωση προμηθευτών λόγω πιστοποίησης <input type="checkbox"/> Μεγαλύτερα (χρονικά και ποσοτικά) συμβόλαια <input type="checkbox"/> Άλλο – Παρακαλώ προσθέστε _____
15. Κατά πόσο θεωρείτε πως στο άμεσο μέλλον η επιχείρηση θα είναι σε θέση να εφαρμόσει ένα	<input type="checkbox"/> Πολύ λίγο <input type="checkbox"/> Λίγο <input type="checkbox"/> Μέτρια

<p>ολοκληρωμένο σύστημα ΔΟΠ με επιτυχία;</p>	<p><input type="checkbox"/> Πολύ <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ</p>
<p>16. Κατά πόσο θεωρείτε πως στο μέλλον ένα ολοκληρωμένο σύστημα ΔΟΠ θα ενισχύσει τη θέση της επιχείρησης;</p>	<p><input type="checkbox"/> Πολύ λίγο <input type="checkbox"/> Λίγο <input type="checkbox"/> Μέτρια <input type="checkbox"/> Πολύ <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ</p>
<p>17. Κατά πόσο θεωρείτε πως η φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι εφαρμόσιμη στον κλάδο της ναυτιλίας, γενικότερα;</p>	<p><input type="checkbox"/> Πολύ λίγο <input type="checkbox"/> Λίγο <input type="checkbox"/> Μέτρια <input type="checkbox"/> Πολύ <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ</p>