

Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων



04. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ Ν.Ε., ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΔΡ. ΜΑΡΙΑ ΠΡΟΓΟΥΛΑΚΗ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΛΕΞΗΣ



- Η σημασία της οργάνωσης
- Οργανωτική δομή & δομικές διαστάσεις
- Τμηματοποίηση
- Προσδιοριστικοί παράγοντες οργανωτικής δομής
- Κουλτούρα

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ



- Ένα **σύνολο ατόμων** που **επιδιώκουν συντονισμένα την υλοποίηση** των ίδιων σκοπών, αλλά ταυτόχρονα & της λειτουργίας μέσω της οποίας καθορίζονται οι σχέσεις & ο τρόπος αλληλεπίδρασης των ατόμων.

I. Θεοτοκάς (2011).

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ



- Οργάνωση & οργανωτική δομή δεν είναι σταθερές
 - Επηρεάζονται από τη μεταβολή των παραγόντων που τις καθορίζουν
 - Εξωτερικούς παράγοντες
 - ✦ π.χ. κανονισμοί, μείωση ζήτησης, ένταση ανταγωνισμού
 - Εσωτερικούς παράγοντες
 - ✦ π.χ. ανάπτυξη, αλλαγή ηγεσίας, αλλαγή φιλοσοφίας, αλλαγή στρατηγικής
- Δεν υπάρχει 1 οργανωτική δομή που να έχει απόλυτη εφαρμογή σε όλες τις επιχειρήσεις
- Ενδεχομενική προσέγγιση: δομή εξαρτάται από
 - Κατάσταση οργανισμού, ηλικία, μέγεθος, τύπος συστήματος παραγωγής, βαθμός πολυπλοκότητας περιβάλλοντος δραστηριοποίησης

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ



- Μέσω της διαίρεσης εργασίας, δομών συστημάτων & σχεδίων επιδιώκεται η επίτευξη στόχων με χρονική διάρκεια
- Τα βασικά στοιχεία της οργάνωσης:
 - **Οι άνθρωποι:** ανάληψη ρόλων & αλληλεπίδραση ατόμων
 - **Οι σκοποί:** σαφής αποστολή, συγκεκριμένοι ατομικοί & ομαδικοί στόχοι
 - **Η διαίρεση της εργασίας, οι δομές, τα συστήματα:** διάρθρωση ρόλων & σχέσεων ανάμεσα στα άτομα, διαίρεση έργου σε καθήκοντα & ανάθεση σε ομάδες & άτομα, σχεδιασμός & συντονισμός λειτουργιών
 - **Τα σύνορα:** αλληλεπίδραση & αλληλεξάρτηση με περιβάλλον
 - **Η χρονική διάρκεια:** η συνέχεια της οργάνωσης μέσα στο χρόνο

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ



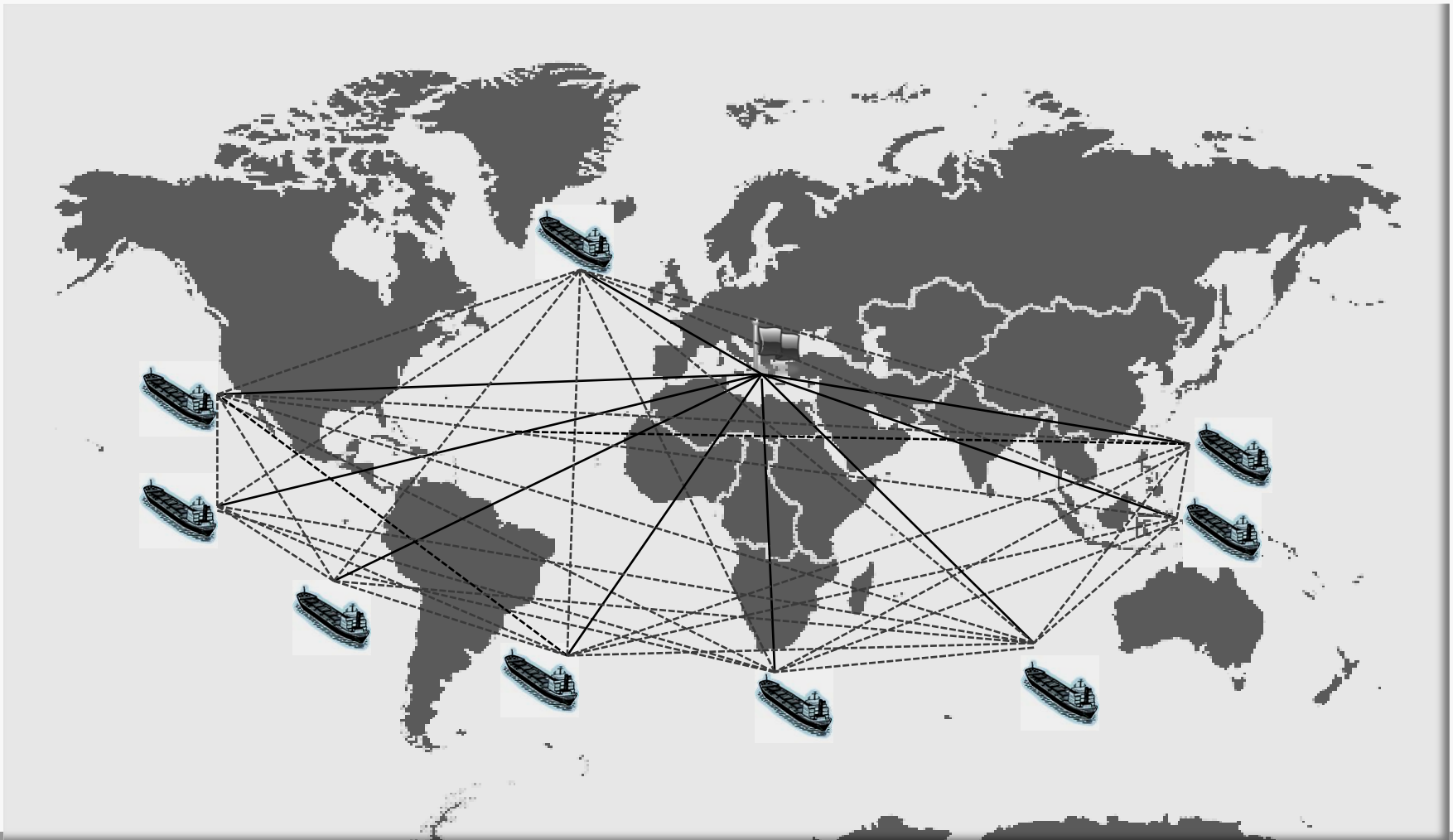
- Καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν, του προσωπικού & των πόρων που απαιτούνται.
- Έργο της οργάνωσης:
 - Καθορισμός & κατάταξη απαιτούμενων δραστηριοτήτων
 - Ομαδοποίηση απαιτούμενων δραστηριοτήτων για εκπλήρωση στόχων
 - Ανάθεση κάθε ομάδας σε διοικητικό στέλεχος (εξουσία/ συντονισμός)
 - Πρόβλεψη για συνεργασία & συντονισμό
- Τυπική δομή:
 - Εργασία
 - Ανθρώπους
 - Τόπος

Η Ν.Ε. ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ



- Ως σύστημα αλληλοσυνδεόμενων & εξαρτώμενων μερών
- Σύνθετη διοίκηση στις ν.ε., διότι:
 - Διαχείριση μονάδων υψηλής κεφαλαιακής αξίας
 - Μονάδες διάσπαρτες ανά τον κόσμο & σε διαρκή κίνηση
 - Έντονη γεωγραφική διαφοροποίηση
 - Διαφοροποίηση ανθρώπινου παράγοντα σε κάθε πλοίο, σε τακτά διαστήματα
 - Απόσταση πλοίου/ων- γραφείου
 - Επίδραση φυσικών παραγόντων σε απόδοση πλοίου

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ Ν.Ε.



ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ



- **Η διεύθυνση των τμημάτων ενός οργανισμού ή μιας εταιρείας**
- Αναγκαίος ο καταμερισμός του έργου σε επιμέρους εργασίες & ο συντονισμός των επιμέρους εργασιών
- Η οργανωτική δομή πρέπει να σχεδιάζεται ώστε:
 - Να προβλέπει ποιος πρόκειται να εκτελέσει ποιο έργο
 - Προβλέπει ποιος είναι υπεύθυνος για ποια αποτελέσματα
 - Απομακρύνονται όποια εμπόδια στην απόδοση λόγω σύγχυσης καθήκοντος
 - Συστήνει δίκτυα λήψης αποφάσεων & επικοινωνίας

ΔΟΜΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ



- Κάθε οργανωτική δομή χαρακτηρίζεται από:
 - Τυποποίηση:
 - ✦ Βαθμός στον οποίο οι προσδοκίες σχετικά με τα μέσα & το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας είναι εξειδικευμένες, γραπτές & επιβαλλόμενες
 - Συγκέντρωση – αποκέντρωση εξουσίας:
 - ✦ Βαθμός στον οποίο η λήψη αποφάσεων παραμένει στα ανώτατα επίπεδα διοίκησης ή αποκεντρώνεται σε όλα τα επίπεδα
 - Πολυπλοκότητα στον καταμερισμό εργασίας
 - ✦ Βαθμός στον οποίο υπάρχουν διαφορετικά είδη εργασιών & σύνθετα οργανωτικά- διοικητικά προβλήματα

ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ



- Η γραπτή εξειδίκευση προσδοκιών σχετικά με μέσα & τελικό αποτέλεσμα εργασίας
- Ύπαρξη κανόνων, διαδικασιών, πολιτικών
- Συνδέεται με τον έλεγχο, τη γνώση & τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού
- **Χαμηλός βαθμός τυποποίησης** → εμπιστοσύνη σε κρίση & αυτοέλεγχο ατόμων
- **Υψηλή τυποποίηση** → προκαλεί αίσθημα αποξένωσης & μειωμένης εργασιακής ικανοποίησης
- Περιορισμένη τυποποίηση συνδέεται με ισχυρή κουλτούρα
- Διαχείριση γνώσης: η καταγραφή της ρητής γνώσης σε εγχειρίδια & κανόνες, συγκεκριμενοποιείται & διαχέεται στον οργανισμό

ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ (ΣΥΝ.)



- Η εισαγωγή κανόνων ασφάλειας & υιοθέτησης προτύπων ασφάλειας, ποιότητας & προστασίας περιβάλλοντος σήμανε την υψηλή τυποποίηση στις ν.ε.
- Μειώνει τις επιπτώσεις της συχνής εναλλαγής πληρωμάτων
- Τυποποίηση στις θέσεις εργασίας:
 - Τίτλος θέσης
 - Αυτός στον οποίο αναφέρεται η θέση
 - Αυτοί οι οποίοι αναφέρονται στον παραπάνω
 - Αντικαταστάτης του
 - Προσόντα αυτού που καταλαμβάνει τη θέση
 - Ευθύνες & αρμοδιότητες

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ- ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ



- Αφορά στη διανομή εξουσίας & δικαίωμα λήψης απόφασης
 - Ποσοστό αποφάσεων που λαμβάνεται στην κορυφή της ιεραρχίας
 - Είδος αποφάσεων
- Υπάρχει σχέση τυποποίησης & συγκέντρωσης/αποκέντρωσης
- **Υψηλός βαθμός συγκέντρωσης → στενός έλεγχος εργαζομένων & υπερφόρτωση δικτύων επικοινωνίας**
- **Επιδρούν:**
 - Μέγεθος οργανισμού
 - Επίπεδο τεχνολογίας
 - Εκπαίδευση προσωπικού
 - Κουλτούρα
 - Περιβάλλον λειτουργίας

ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ



- Ύπαρξη διαφορετικών ειδών εργασίας & σύνθετων οργανωτικών- διοικητικών προβλημάτων
- Επίδρα:
 - Συμπεριφορά των μελών
 - Δομικές συνθήκες
 - Λειτουργίες που εκτελούνται εσωτερικά
 - Σχέσεις με το περιβάλλον

ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ (ΣΥΝ.)



- Μέτρηση βαθμού πολυπλοκότητας:
 - **Οριζόντια:** χωρισμός του έργου
 - ✦ Εκτιμάται με τον αριθμό των τμημάτων & βαθμό εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων
 - ✦ Το πλοίο έχει μικρότερη οριζόντια πολυπλοκότητα
 - **Κάθετη:** χωρισμός των ιεραρχικών επιπέδων
 - ✦ Αριθμός θέσεων εργασίας από γενικό διευθυντή έως χαμηλότερου εργαζομένου
 - ✦ Όσο μεγαλύτερη η κάθετη πολυπλοκότητα, τόσο δυσκολότερος ο έλεγχος, συντονισμός & επικοινωνία
 - ✦ Οι ν.ε. γενικά έχουν μικρή κάθετη πολυπλοκότητα
 - **Γεωγραφική:** διασπορά δραστηριοτήτων & προσωπικού
 - ✦ Περιλαμβάνει κάθετη & οριζόντια
 - ✦ Οι ν.ε. εκ φύσεως έχουν γεωγραφική πολυπλοκότητα
 - ✦ Μπορεί να συνδέονται & με τη στρατηγική ή τη λειτουργία της ν.ε.



30
OFFICES

500
VESSELS

11000
EMPLOYEES



Crew Management



www.osm.no



Ship Management



Offshore Management



New Building Management

ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ



Κάθε οργανισμός αποτελείται από 6 βασικά μέρη:

1. Λειτουργικός πυρήνας
 - Άτομα που εκτελούν τις βασικές εργασίες
2. Στρατηγική κορυφή
 - Άτομα με ευθύνη για στρατηγική διοίκηση
3. Μεσαία στελέχη
 - Μεσολαβούν & έχουν ευθύνη υλοποίησης στρατηγικής & συντονισμού
4. Τεχνοδομή
 - Τεχνική υποστήριξη για αντιμετώπιση απαιτήσεων περιβάλλοντος
5. Προσωπικό υποστήριξης
 - Υπηρεσίες υποστήριξης: γραμματεία, νομική, ΔΑΔ, δημόσιες σχέσεις, κ.α.
6. Κουλτούρα- ιδεολογία
 - Περιβάλλει τον οργανισμό & τον κάνει να ξεχωρίζει

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

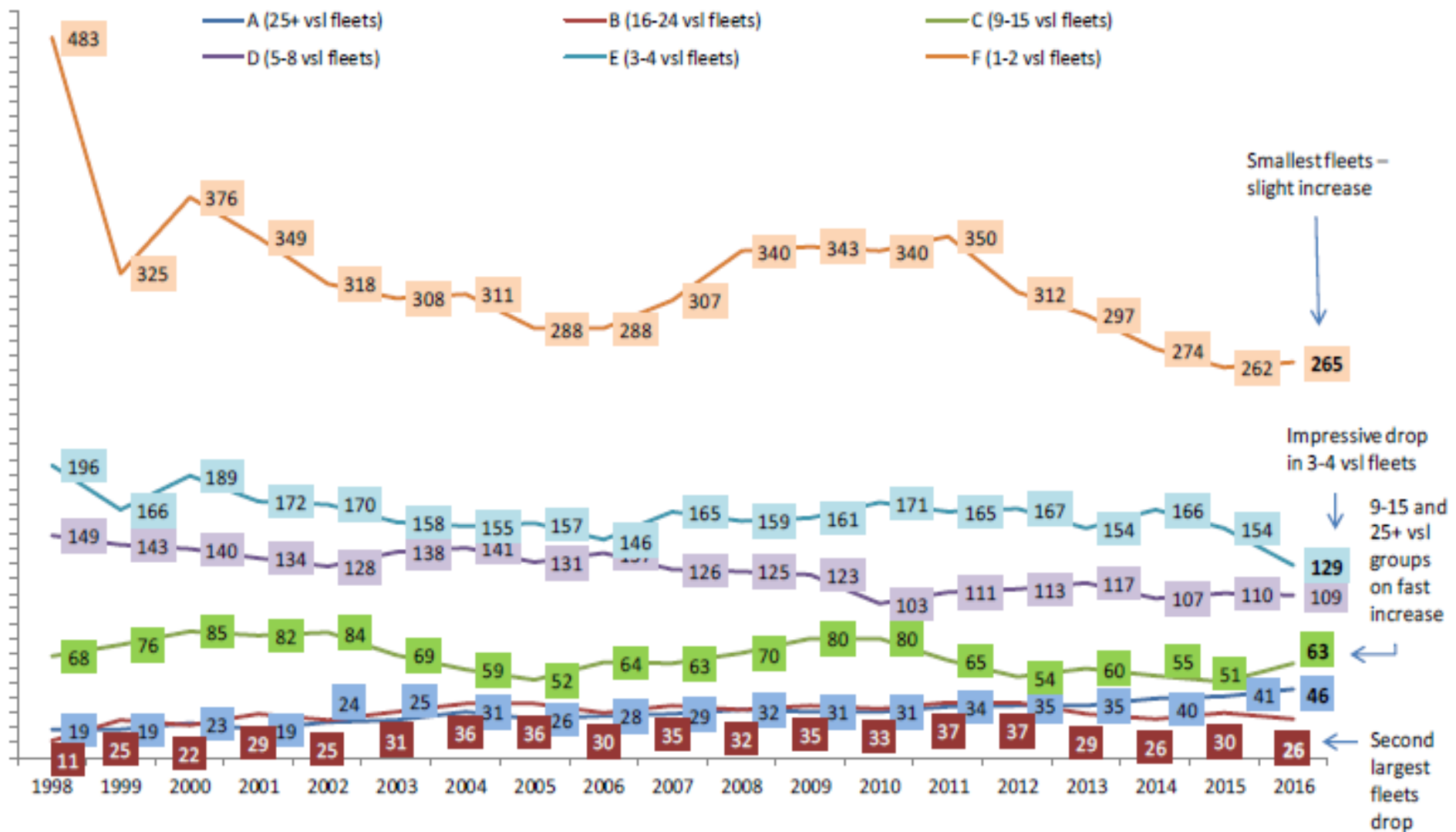


ΜΕΓΕΘΟΣ



- Στη βιβλιογραφία χωρίζονται βάσει αριθμού εργαζομένων, σύνολο ενεργητικού, μέγεθος κεφαλαίων
- Στη ναυτιλία οδηγούν σε λανθασμένα συμπεράσματα
- Μέγεθος ν.ε. βάσει αριθμού πλοίων

Numbers of Greek shipping companies in terms of fleet size





- a. 16-24 vessel fleets grew last year and fell this year. It is a mobile group that seems to have taken advantage of the low S&P market and moved upwards.
- b. On the other end of the spectrum, the 3-4 vessel group of companies is down substantially by 25 companies. This is the largest change recorded this year. Their neighbouring Group F did show some mobility upwards which has probably come from some 3-4 vessel companies under this historically bad market and some leaving shipping altogether. However, a portion may have also bought into the 9-15 vessel group.
- c. The smaller fleets have benefited by new start-ups of owners wishing to enter or re-enter shipping given the low vessel values.

TABLE 1: GREEK FLEET PERCENTAGE HELD BY EACH SIZE GROUP IN TERMS OF NUMBER OF VESSELS

Year	Group F 1-2 vessel companies	Group E 3-4 vessel companies	Group D 5-8 vessel companies	Group C 9-15 vessel companies	Group B 16-24 vessel companies	Group A 25+ vessel companies
1998	52.16%	21.17%	16.09%	7.34%	1.19%	2.05%
1999	43.1%	22%	18.9%	10.1%	3.4%	2.5%
2000	45%	22.6%	16.8%	10.2%	2.6%	2.8%
2001	44.45%	22%	17%	10.45%	3.7%	2.4%
2002	42.45%	22.69%	17.08%	11.21%	3.37%	3.2%
2003	42.24%	21.66%	18.92%	9.45%	4.25%	3.48%
2004	42.43%	21.14%	19.24%	8.06%	4.9%	4.23%
2005	41.73%	22.75%	18.99%	7.54%	5.22%	3.77%
2006	41.55%	21.07%	19.77%	9.24%	4.33%	4.04%
2007	42.34%	22.76%	17.38%	8.69%	4.83%	4%
2008	44.85%	20.98%	16.49%	9.23%	4.22%	4.22%
2009	44.37%	20.83%	15.91%	10.35%	4.53%	4.01%
2010	44.85%	22.55%	13.6%	10.55%	4.35%	4.1%
2011	45.93%	21.66%	14.57%	8.53%	4.85%	4.46%
2012	43.4%	23.2%	15.7%	7.5%	5.1%	4.8%
2013	42.75%	22.32%	16.95%	8.69%	4.2%	5.07%
2014	41.02%	24.85%	16.02%	8.23%	3.89%	5.99%
2015	40.43%	23.76%	16.97%	7.87%	4.62%	6.32%
2016	41.54%	20.22%	17.08%	9.87%	4.08%	7.21%

Petrofin Research ©

December 2016

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ



- Ο χωρισμός του συνολικού έργου σε εξειδικευμένες εργασίες & η οργάνωση των εργασιών αυτών σε ξεχωριστά τμήματα

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ



- Βασικά κριτήρια τμηματοποίησης:
 - Αλληλεξάρτηση θέσεων εργασίας
 - ✦ Λειτουργίες υψηλής εξάρτησης ομαδοποιούνται σε τμήματα
 - Εξειδίκευση θέσεων εργασίας
 - ✦ Θέσεις με συγγενή ειδίκευση τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα
 - Αξιοποίηση των πόρων
 - ✦ Όστε να ευνοούνται οι συνέργειες & αποφεύγεται η επικάλυψη μεταξύ τμημάτων
- Παράγοντες προσδιορισμού μορφής τμηματοποίησης:
 - Μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, γεωγραφική διασπορά, φύση περιβάλλοντος λειτουργίας

ΑΠΛΗ ΔΟΜΗ- ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ



- **Simple Structure (Line-and-Staff)**

- A central executive handles all major decisions w/the help of a small staff
- There is: limited task specialisation, few rules, informal relationships, minimal use of planning & training, lack of sophisticated support systems



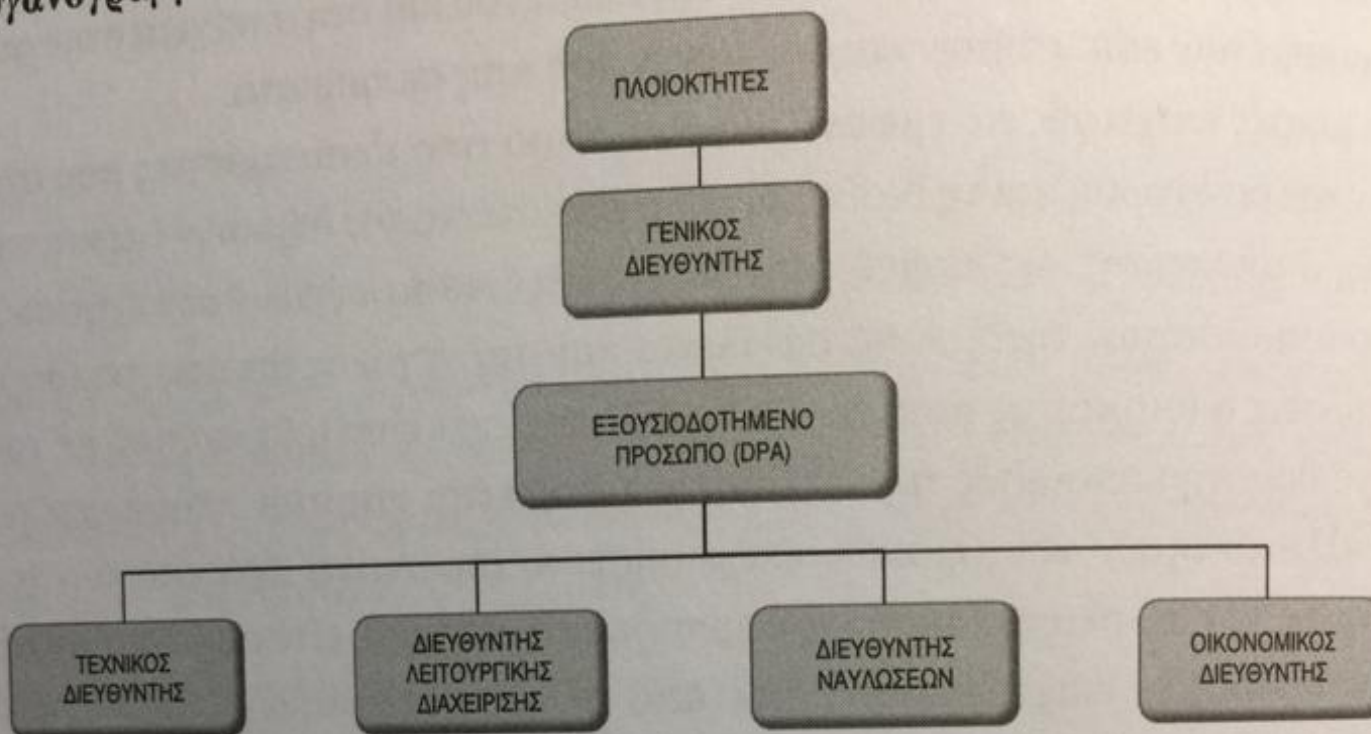
Source of figure:

<http://www.businessmate.org/Article.php?ArtikelId=183>

Example: Simple Organizational Structure. The top manager controls the work of the employees not grouped into specific functions.



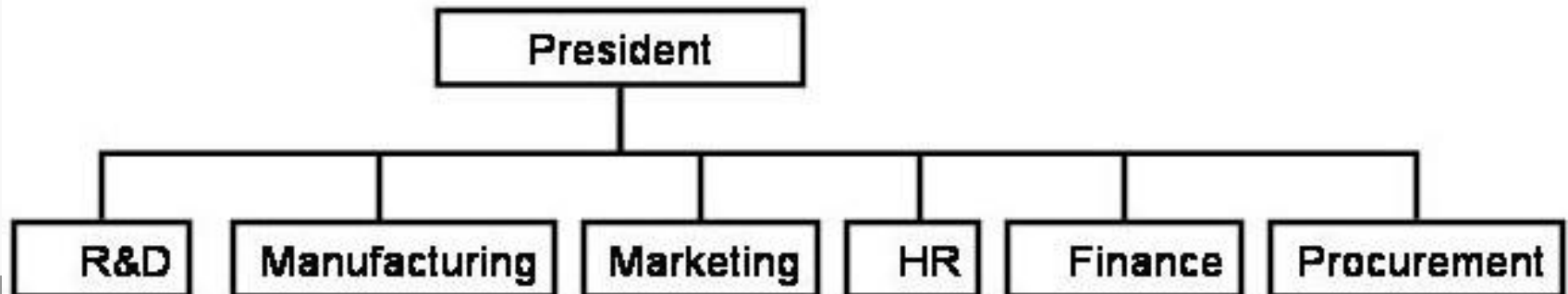
ΣΧΗΜΑ 6.2 Οργανόγραμμα ναυτιλιακής επιχείρησης με στόλο 4 handysize bulk carriers



ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

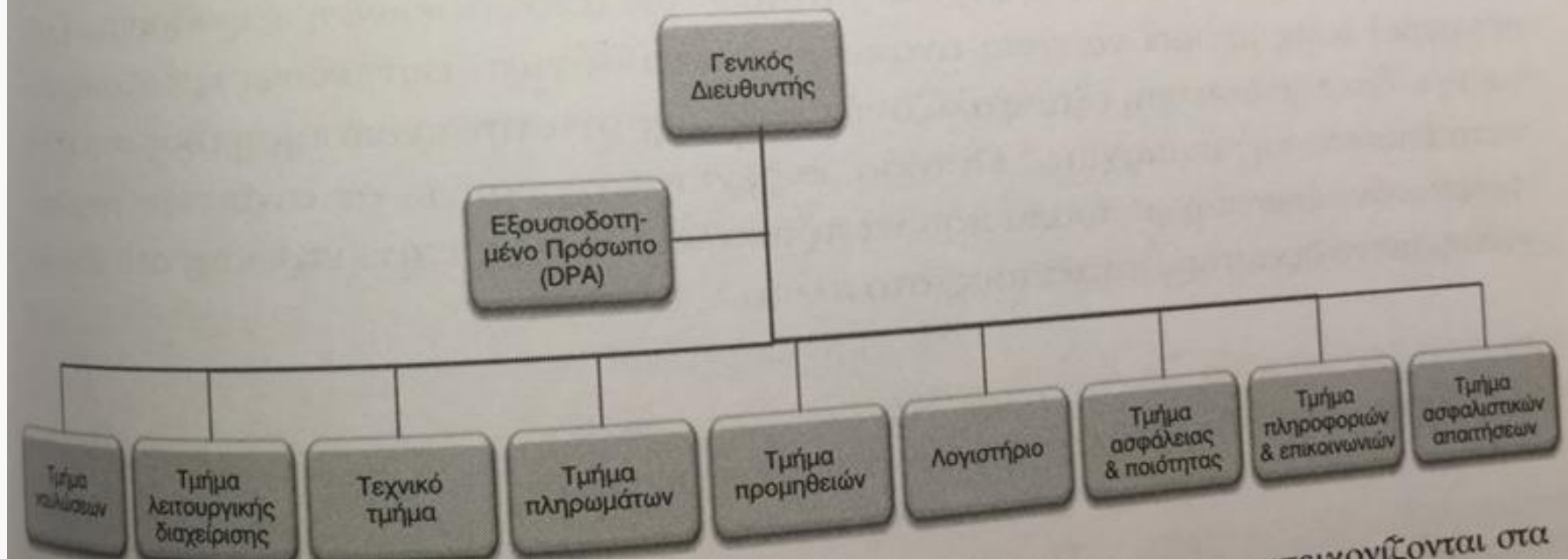


- Ομαδοποίηση με βάση τη λειτουργική εξειδίκευση των δραστηριοτήτων
- Each functional unit is supervised by functional line managers who report to a CEO & a corporate staff
- Σε μεγάλες ν.ε. κάθε λειτουργία αντιστοιχεί σε τμήμα
- Σε μικρές ν.ε. μπορεί να υπάρχουν συγχωνεύσεις
- Συνηθέστερες σε επιχειρήσεις με σταθερό περιβάλλον, λίγες υπηρεσίες





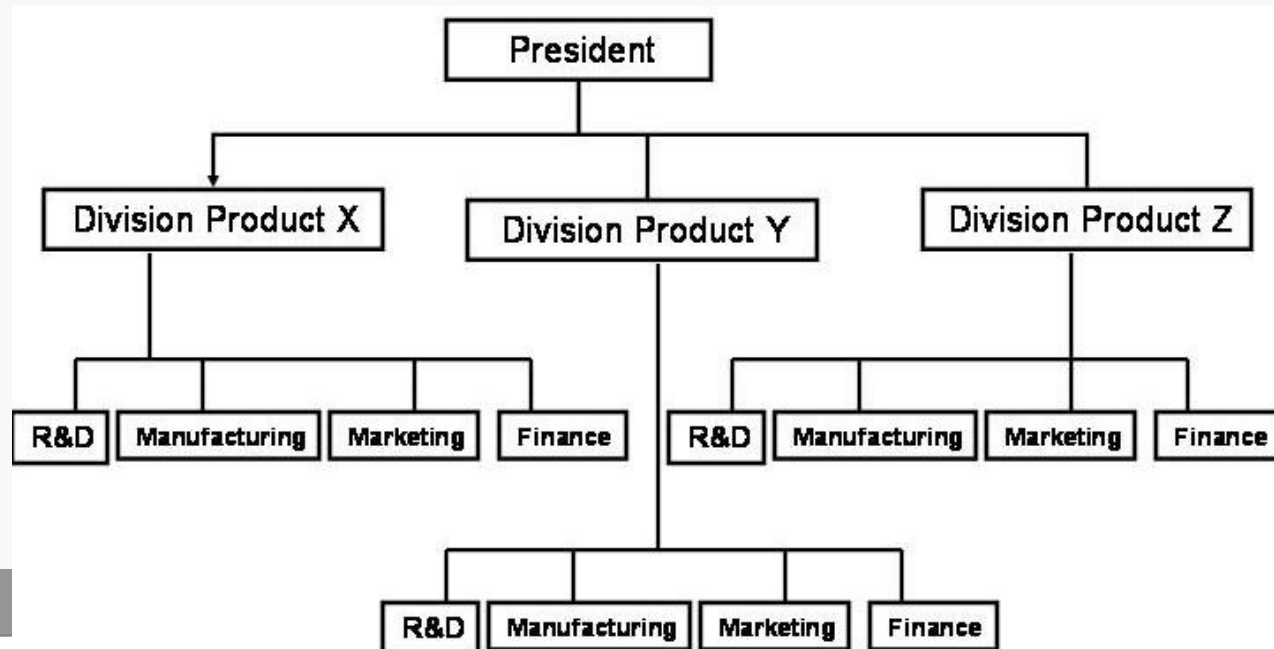
ΣΧΗΜΑ 7.1 Τμηματοποίηση κατά λειτουργία



ΚΑΤΑ ΤΟΜΕΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ



- Κατά προϊόν/ υπηρεσία/ στρατηγικές μονάδες
- Multidivisional Structure (Divisional or M-form)
 - Decentralised structure consisting of a set of operating divisions organised along market, customer, product or geographic lines & central corporate headquarters

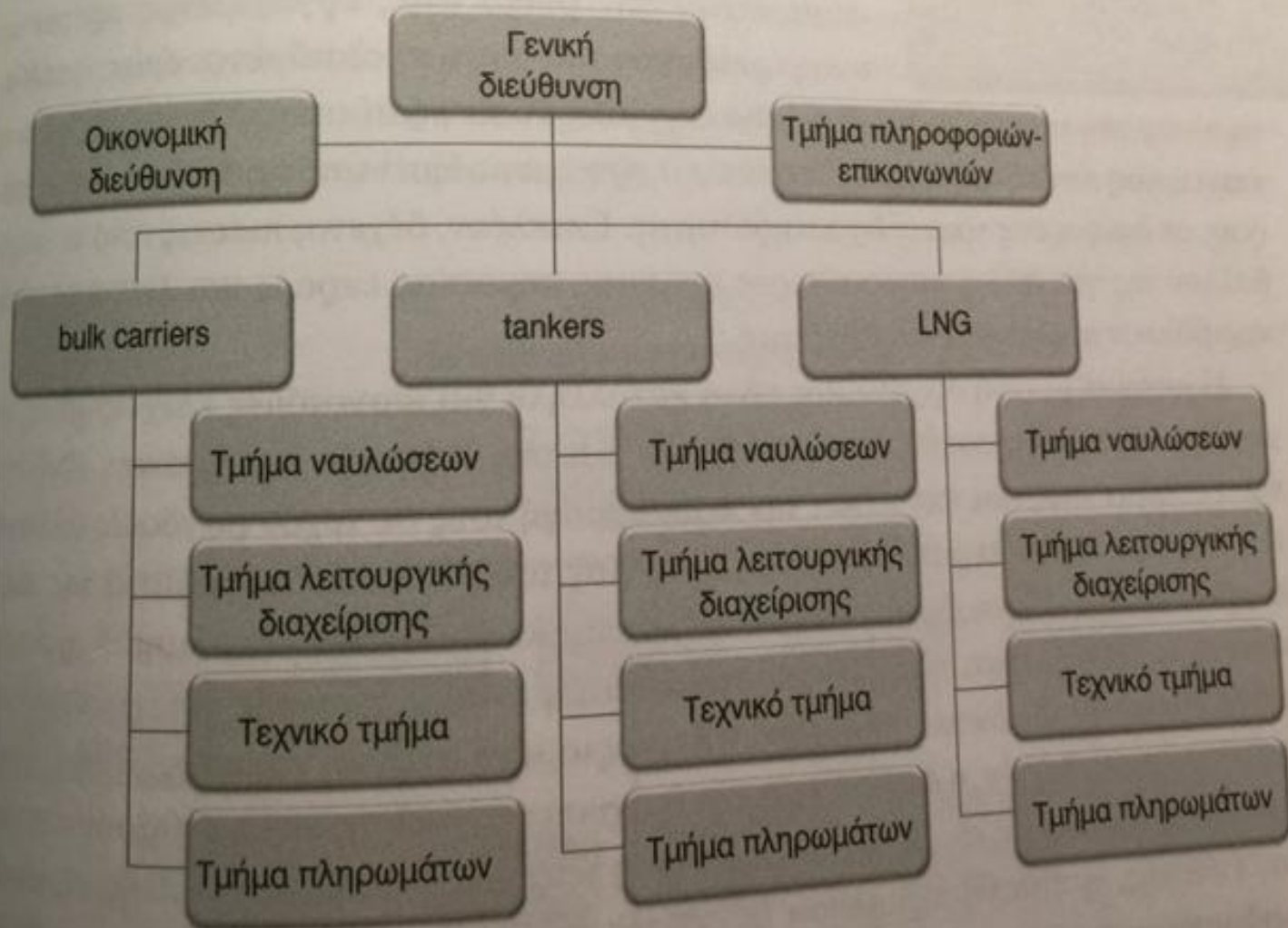


ΚΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΑ/ΤΟΜΕΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ



- Εφαρμόζεται από ν.ε. που έχουν διαφοροποιημένους στόλους με πολλά πλοία
- Ομαδοποίηση πλοίων σε τομείς
- Κάθε τομέας περιλαμβάνει τμήματα για τεχνική, λειτουργική, ενώ οι επιτελικές δραστηριότητες μπορούν να γίνονται για όλους τους τομείς
- **+** : δυνατότητα για γρήγορες αλλαγές σε ασταθές περιβάλλον, διευκολύνει συντονισμό, αναπτύσσει στελέχη, προωθεί έλεγχο, ενισχύει πρωτοβουλία εργαζομένων & επικέντρωση διοίκησης στη στρατηγική
- **-** : αυξημένο κόστος υλοποίησης, καταργεί οικονομίες κλίμακας τμημάτων, πιθανότητα διαμάχης μεταξύ τομέων

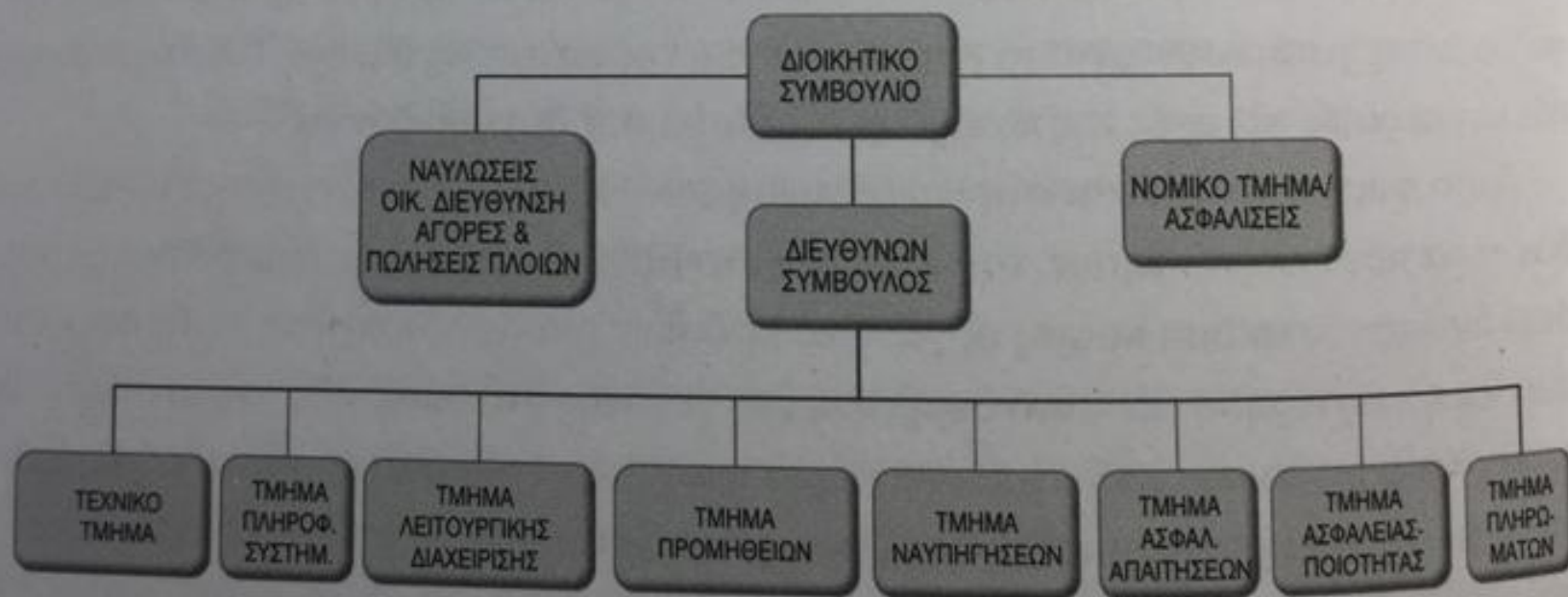
ΣΧΗΜΑ 7.2
Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία ή τομέα δραστηριότητας





ΣΧΗΜΑ 6.3

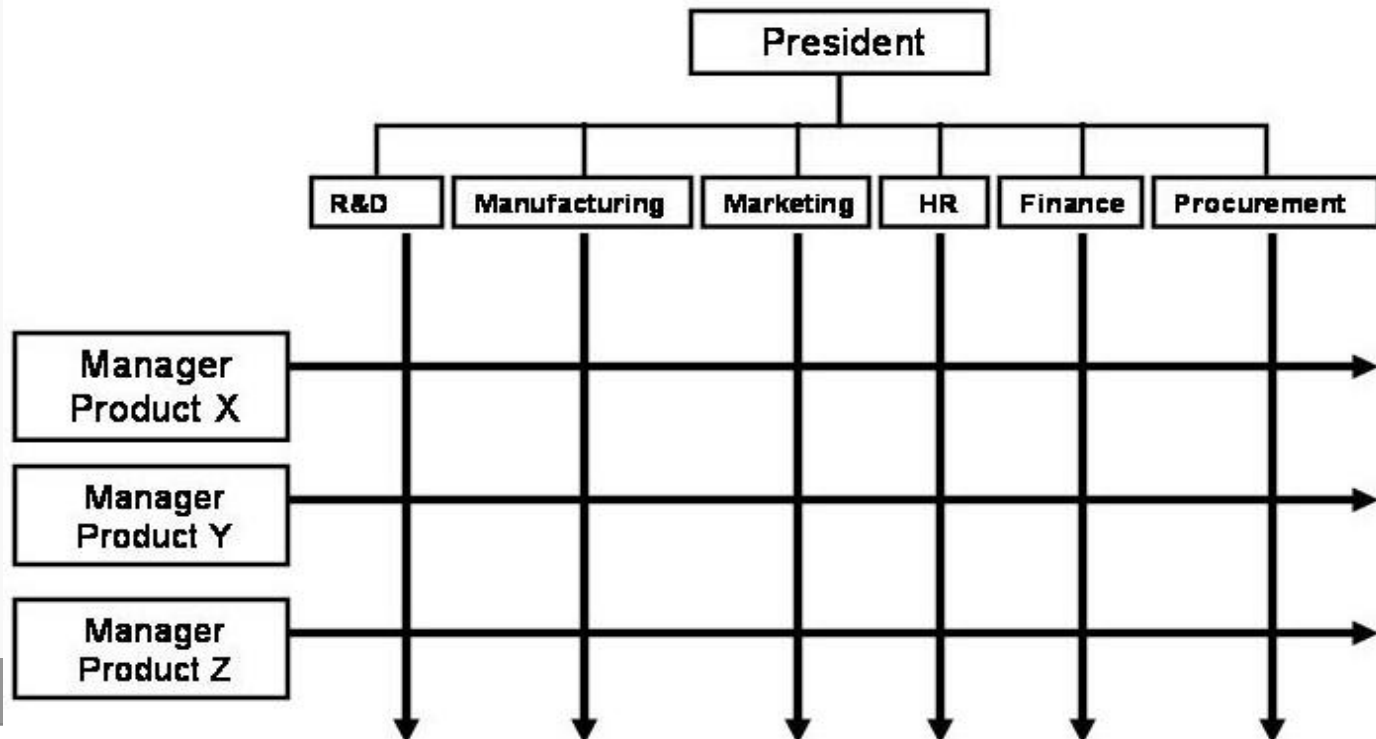
Οργανόγραμμα ναυτιλιακής επιχείρησης με στόλο 12 handysize bulk carriers



ΜΗΤΡΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ



- **Matrix Structure (Composite or Combination)**
 - A combination structure in which the firm is organised along 2 or more dimensions (value chain activity, geographic location, etc.) to enhance cross-unit communication, collaboration & coordination
 - Managed through multiple reporting relationships

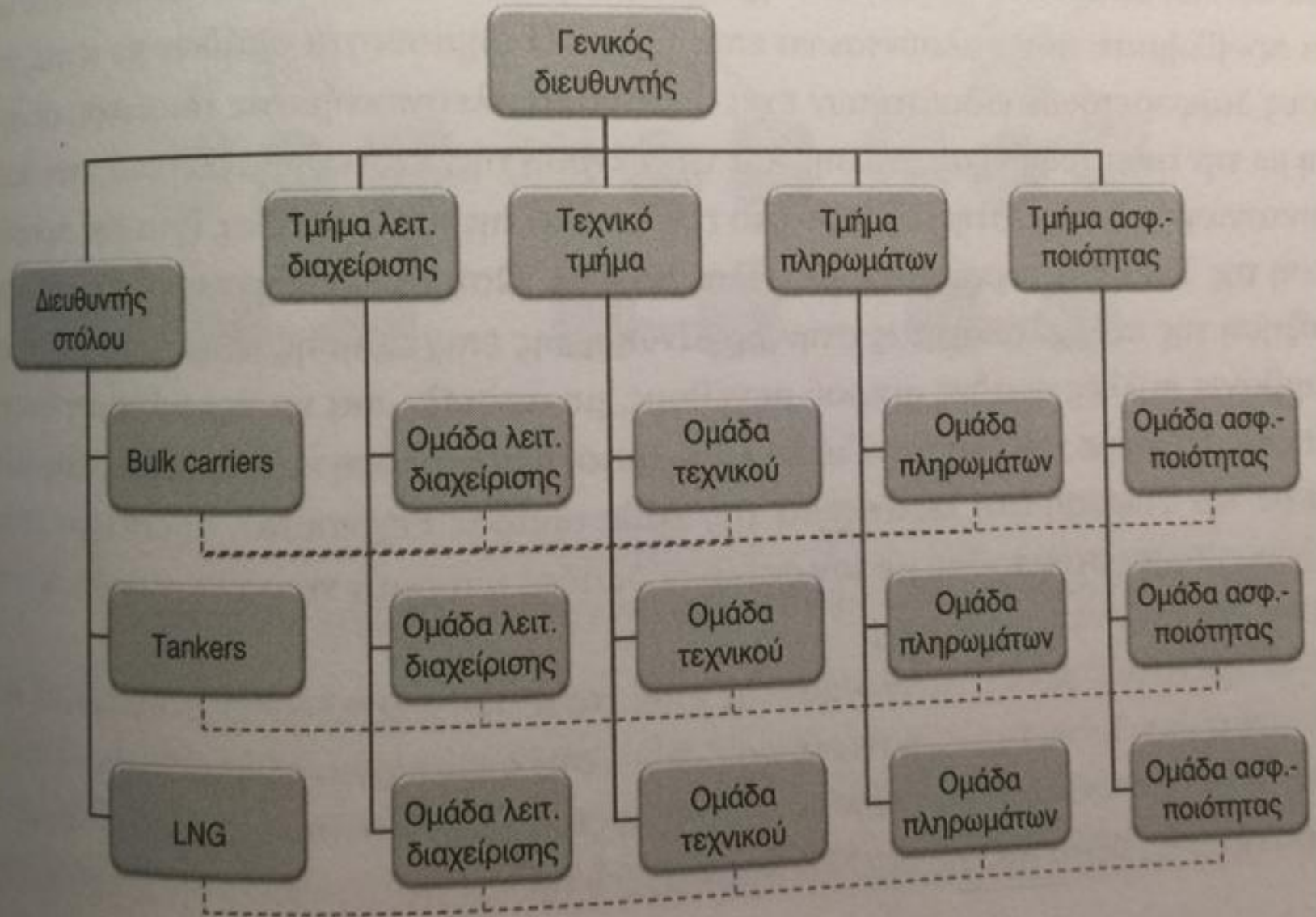


ΜΗΤΡΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ



- Συνδυάζει μορφών τμηματοποίησης με ομαδοποίηση δραστηριοτήτων με βάση τη λειτουργία & δραστηριότητα
- Έχει κάθετες & οριζόντιες γραμμές εξουσίας & επικοινωνίας
- Δημιουργείται σύστημα διπλής εξουσίας & ευθύνης & κάθε εργαζόμενος αναφέρεται σε 2 προϊσταμένους
- **+** : αξιοποίηση εξειδικευμένου προσωπικού & εξοπλισμού. Αμταλλαγή ιδεών & γνώσεων, περιορισμένη ανάγκη για έλεγχο, ανάπτυξη στελεχών, ενθάρρυνση καινοτομιών
- **-** : πιθανή πρόκληση σύγχυσης στους εργαζομένους, χρονοβόρες διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων & επίλυση διαφωνιών, ανάγκη για διατήρηση ισορροπίας στην εξουσία

ΣΧΗΜΑ 7.3 Μητρική μορφή οργάνωσης

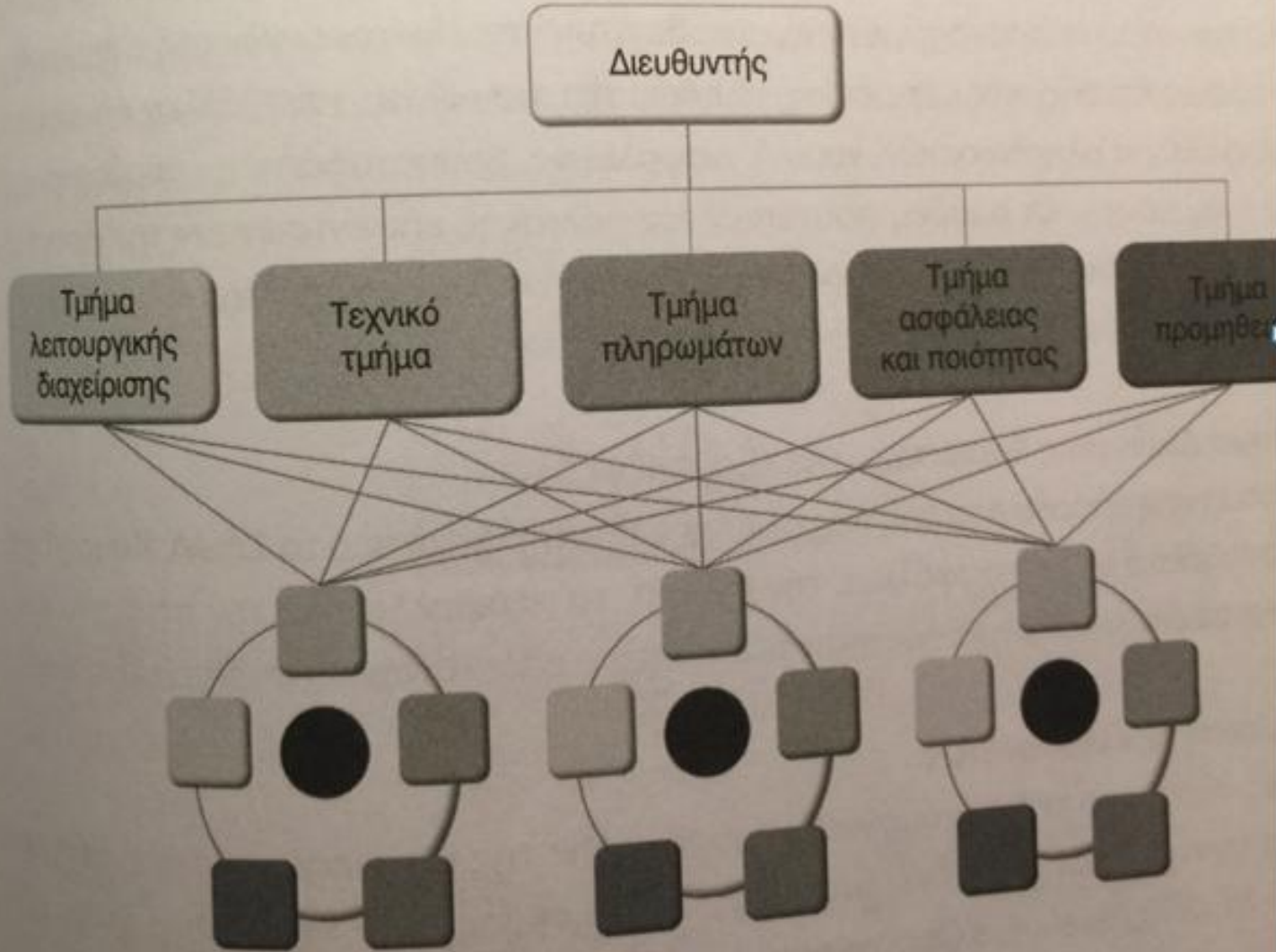


ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ΟΜΑΔΕΣ



- Δημιουργία ομάδων εργαζομένων με διαφορετικές ειδικότητες (δια-τμηματικές ομάδες εργασίας)
- Αυξάνει την προσαρμοστικότητα των οργανώσεων, βελτιώνει συντονισμό & αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό
- **+** : ανάπτυξη νέας γνώσης & διάχυσης, καλό συντονισμό δραστηριοτήτων
- **-** : αύξηση πολυπλοκότητας στην οργάνωση της επιχείρησης ιδιαίτερα σε μικρές ομάδες

ΣΧΗΜΑ 7.4 Τμηματοποίηση κατά ομάδες

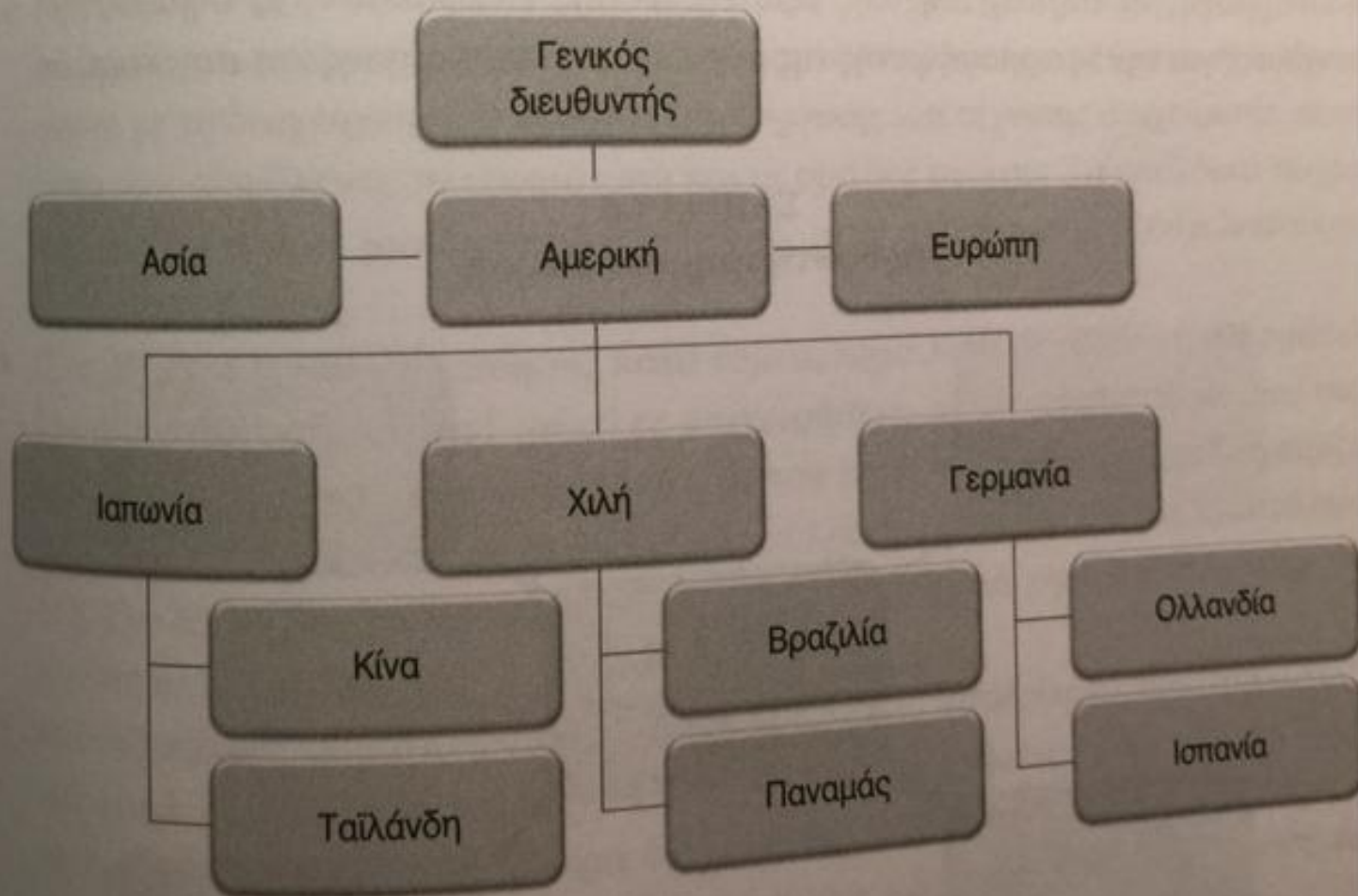


ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ



- Με βάση την περιοχή στην οποία λειτουργεί & δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- Ενδεικνύεται όταν οι δραστηριότητες κατακερματίζονται γεωγραφικά & ο γενικός συντονισμός δεν είναι πάντα αποτελεσματικός
- **+** : καλύτερος συντονισμός, δυνατότητα αποκέντρωσης αποφάσεων
- **-** : αποκλείει την αξιοποίηση οικονομιών κλίμακας

ΣΧΗΜΑ 7.5
Γεωγραφική τμηματοποίηση

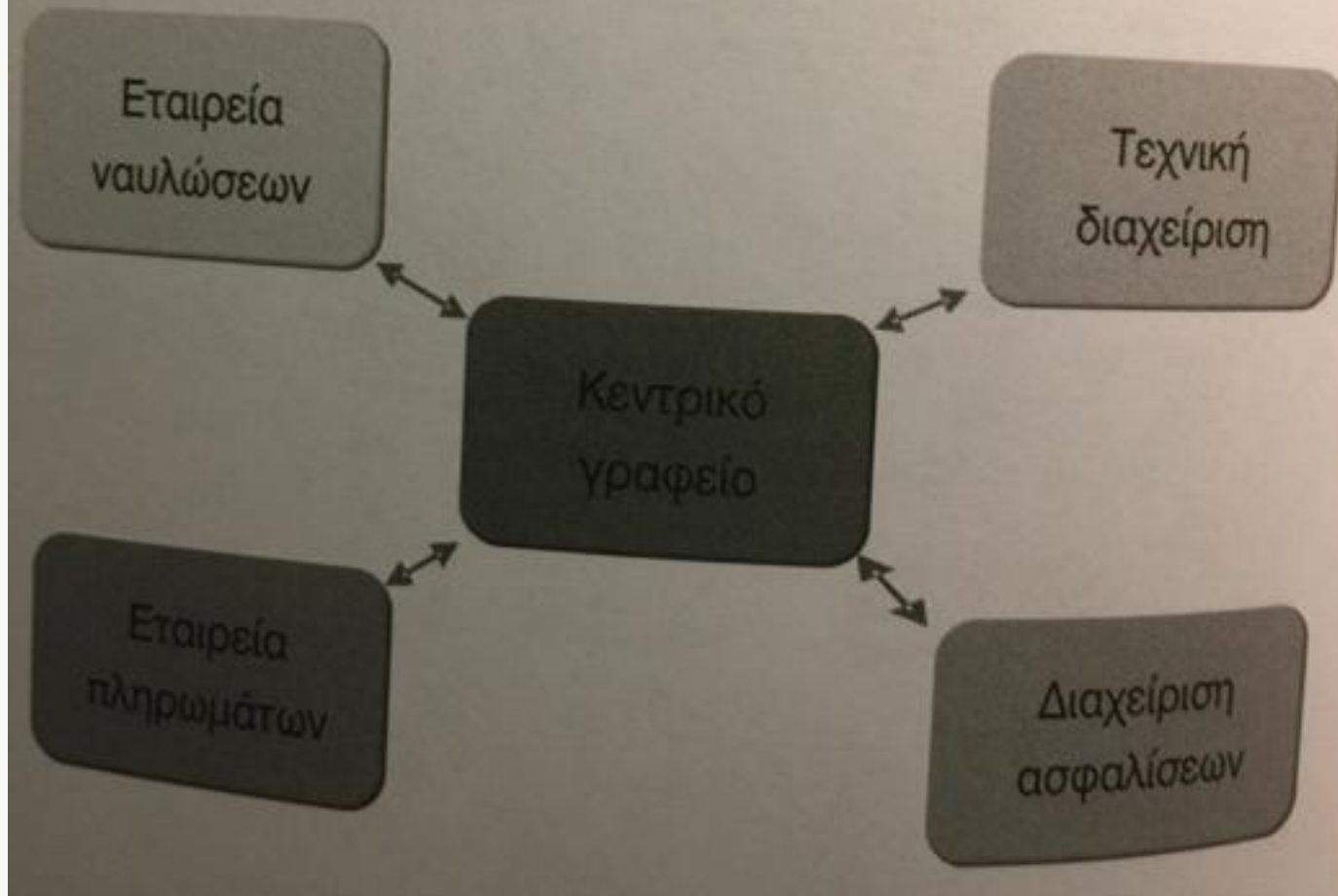


ΑΡΘΡΩΤΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ Η' ΔΙΚΤΥΟ



- Μορφή που επεκτείνει τη σπουδαιότητα του συντονισμού & της συνεργασίας πέρα από τα σύνορα της επιχ.
- Συνηθέστερα σε επιχειρήσεις που αναθέτουν σε άλλες επιχειρήσεις του ίδιου ομίλου ή σε εξωτερικούς συνεργάτες
- **+** : παρέχει ευελιξία & επικέντρωση σε πιο κρίσιμες λειτουργίες, μείωση κόστους, καινοτομία,
- **-** : δυσκολίες συντονισμού & ελέγχου, πιθανός ανταγωνισμός από εξωτερικούς συνεργάτες

ΣΧΗΜΑ 7.6 Αρθρωτή τμηματοποίηση



ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΜΟΡΦΩΝ



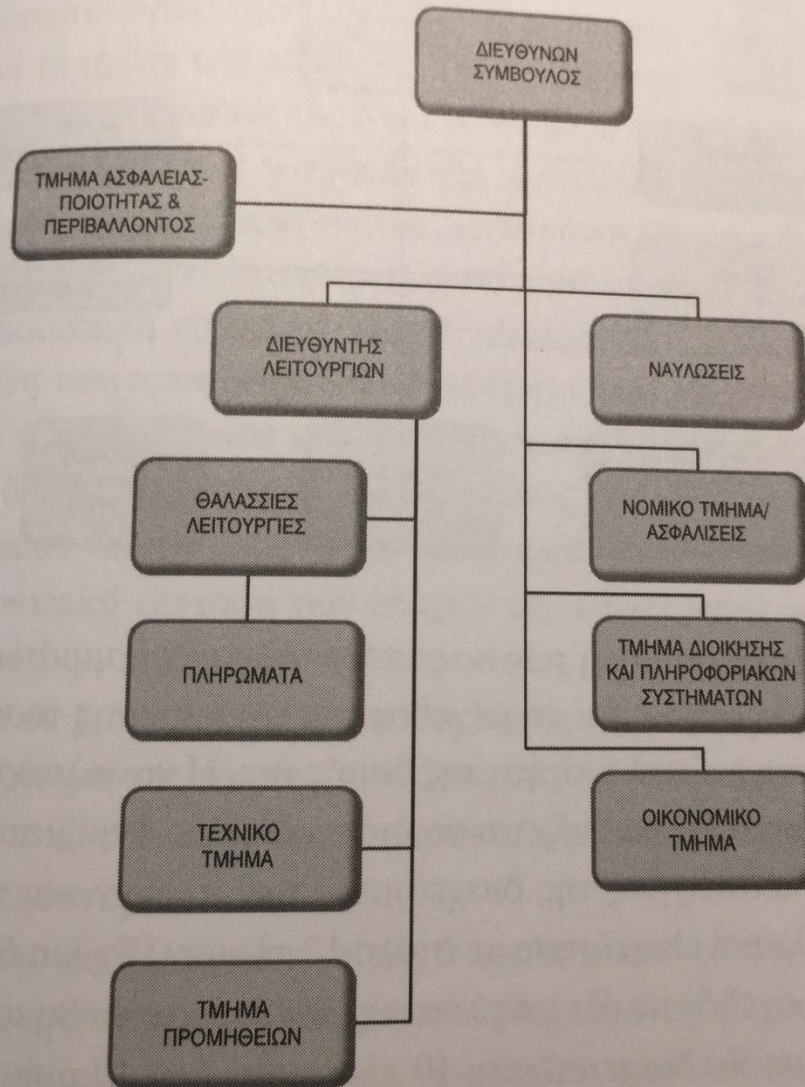
- Βασικοί συνδυασμοί στις ελληνόκτητες ν.ε.:
 - Τμηματοποίηση κατά λειτουργία & τομέα
 - ✦ Ν.ε. σε διαφοροποιημένο στόλο
 - Τμηματοποίηση κατά λειτουργία & μητρική
 - ✦ Ν.ε. μεσαίου & μεγάλου στόλου, με διαφοροποιημένο ή μη στόλο
 - Τμηματοποίηση κατά τομέα, λειτουργία & ομάδες
 - ✦ Μεγάλες ν.ε. με διαφοροποιημένους στόλους
 - Τμηματοποίηση κατά λειτουργία & τομέα & γεωγραφική περιοχή
 - ✦ Μεγάλες ν.ε. με διαφορετικά κέντρα διαχείρισης

ΕΙΔΙΚΑ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΕΣ Ν.Ε.

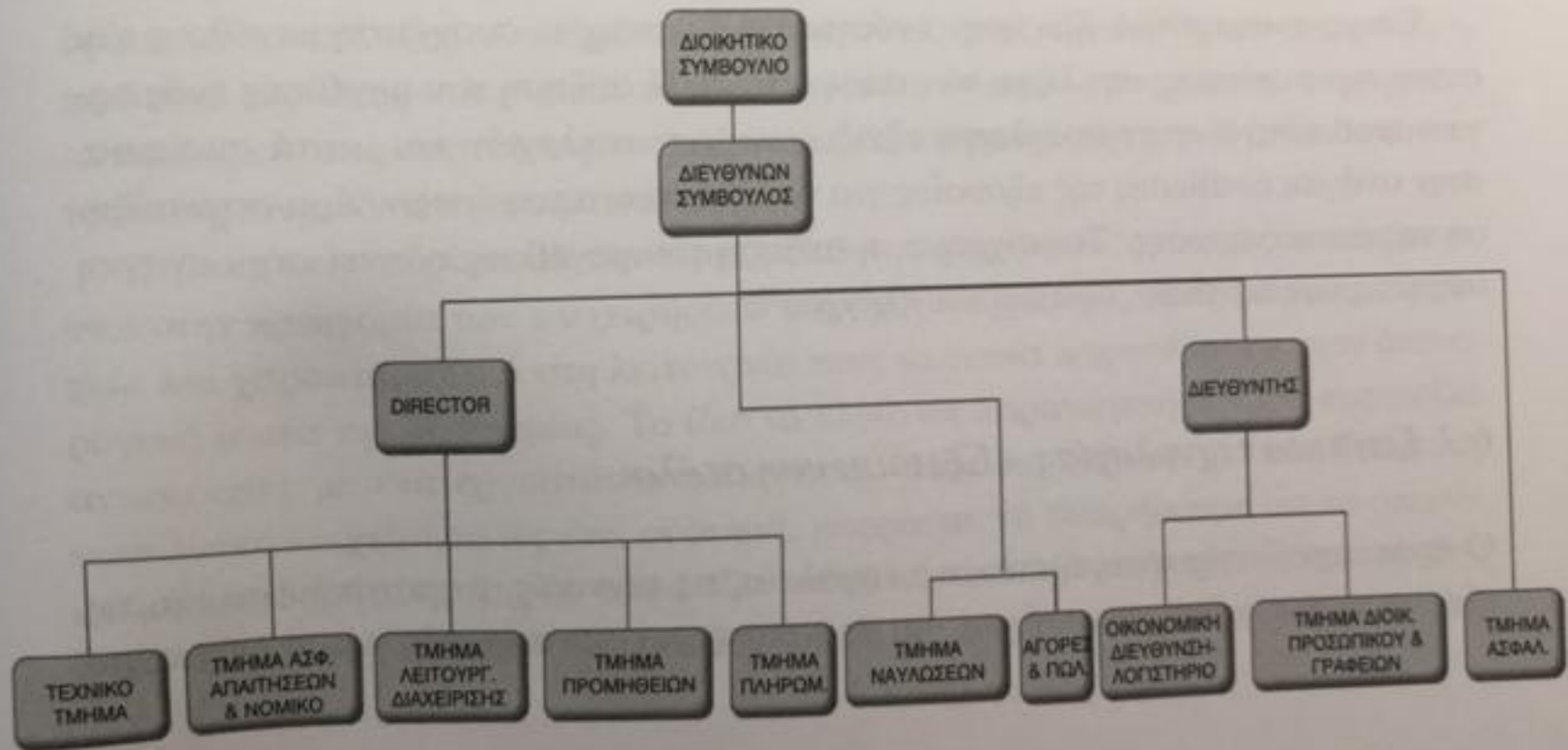


- Κυριαρχεί η τμηματοποίηση κατά λειτουργία, λόγω:
 - Πλειονότητα δραστηριοποιείται στη χύδην φορτηγό ναυτιλία
 - Αν υπάρχει διαφοροποίηση, δε σχετίζεται με liner / passenger
 - Κουλτούρα & νοοτροπία Ελλήνων για της διοίκηση & μεταβίβαση εξουσίας
 - Πλειονότητα είναι μικρές/ μεσαίες επιχειρήσεις & βασίζονται στην εξουσία του ιδιοκτήτη
 - Λόγω ευμετάβλητου περιβάλλοντος, η μορφή αυτή είναι πιο ευέλικτη
 - Η καινοτομία δεν είναι χαρακτηριστικό μικρομεσαίων ν.ε.
 - Έχει μικρότερο κόστος από τις άλλες μορφές οργάνωσης

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ Ν.Ε. ΜΕ ΣΤΟΛΟ 12 ΒC



ΣΧΗΜΑ 6.5
Οργανόγραμμα ναυτιλιακής επιχείρησης με στόλο
19 δεξαμενόπλοιων και bulk carriers



ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ



- Εργαλεία, τεχνικές, μηχανήματα για τη μετατροπή των εισροών (υλικών, πληροφοριών, ιδεών) σε εκροές (προϊόντα, υπηρεσίες)
- Η τεχνολογία των πλοίων & της λειτουργίας της υποδομής ξηράς επηρεάζουν τη έκταση & τις βασικές διαστάσεις της οργανωτικής δομής
- Π.χ.
 - Paperless office
 - Χωροταξία γραφείων
 - Συστήματα SMS (IRIS, APRO, etc.)
 - Telex, fax, email, etc.

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ



- Οι ν.ε. πρέπει να εξετάζουν & αναλύουν το βαθμό αβεβαιότητας & μεταβολής του περιβάλλοντος & να προσαρμόζουν ανάλογα τις διαστάσεις της οργανωτικής δομής
- Εξωτερικό & εσωτερικό περιβάλλον

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΟΜΗΣ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ



- Τα 3 επίπεδα στρατηγικής:
 1. Εταιρικό επίπεδο (corporate strategy)
 - Σκοπός επιχείρησης & επιλογή δραστηριοτήτων
 2. Επιχειρησιακό (business strategies)
 - Ανταγωνισμός επιχείρησης σε συγκεκριμένες αγορές δραστηριοποίησης
 3. Λειτουργικό (functional strategies)
 - Τρόπος συνεισφοράς διαφορετικών λειτουργιών στις εταιρικές στρατηγικές & στρατηγικές ανταγωνισμού

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΟΜΗΣ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ



- Στρατηγικές ανάπτυξης:
 - Στρατηγικές επέκτασης
 - Στρατηγικές διαφοροποίησης
- Στρατηγικές ανταγωνισμού
 - Ηγεσίας κόστους (απόλυτο πλεονέκτημα κόστους)
 - Διαφοροποίησης παρεχόμενων υπηρεσιών
 - Εστίασης (ανταπόκριση σε ειδικές ανάγκες πελατών)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ



		Προϊόντα	
		Παρόντα	Νέα
Αγορές	Παρούσες	Διείσδυση στην αγορά	Ανάπτυξη νέων προϊόντων
	Νέες	Ανάπτυξη αγοράς	Διαφοροποίηση

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ



		Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	
		Χαμηλό κόστος	Διαφοροποίηση
Εύρος αγοράς	Σύνολο αγοράς	Στρατηγική ηγεσίας κόστους	Στρατηγική διαφοροποίησης
	Τμήμα αγοράς	Στρατηγική εστίασης με χαμηλό κόστος	Στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ



Εύρος αγοράς	Στρατηγικές	
Βασικοί εμπορικοί δρόμοι	Απόλυτο πλεονέκτημα κόστους	Διαφοροποίηση
Ειδικές αγορές	Ανταπόκριση σε ειδικές ανάγκες των πελατών: πλοία μεταφοράς αυτοκινήτων, επικίνδυνων προϊόντων, υπηρεσίες τροφοδοσίας κ.λ.π.	

Πηγή: G.K.Sletmo and S.Holste, "Shipping and the competitive advantage of nations: the role of international ship registers", *Maritime Policy and Management*, 1993, vol. 20, no. 3, σελ.252

ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ Ν.Ε.



- Αξιοποίηση παγκόσμιας αγοράς συντελεστών
 - Εργασία
 - Σημαίες
 - Θεσμικό πλαίσιο
- Ανταγωνιστική τεχνογνωσία διαχείρισης πλοίων
- Στυλ διοίκησης προσανατολισμένο στον έλεγχο του κόστους
- Ευελιξία στη λήψη των αποφάσεων
- Επιχειρηματική δικτύωση
- Asset play



- www.ocean-rig.com
- **Our Company**
- Ocean Rig is an **international offshore drilling contractor** providing oilfield services for offshore oil & gas exploration, development and production drilling, & specialising in the ultra-deepwater & harsh-environment segment of the offshore drilling industry.
- The company owns & operates 10 offshore ultra deepwater drilling units, comprising of:
 - 11 ultra deepwater semisubmersible drilling rigs & deepwater drillships.





- **Corporate Policies**

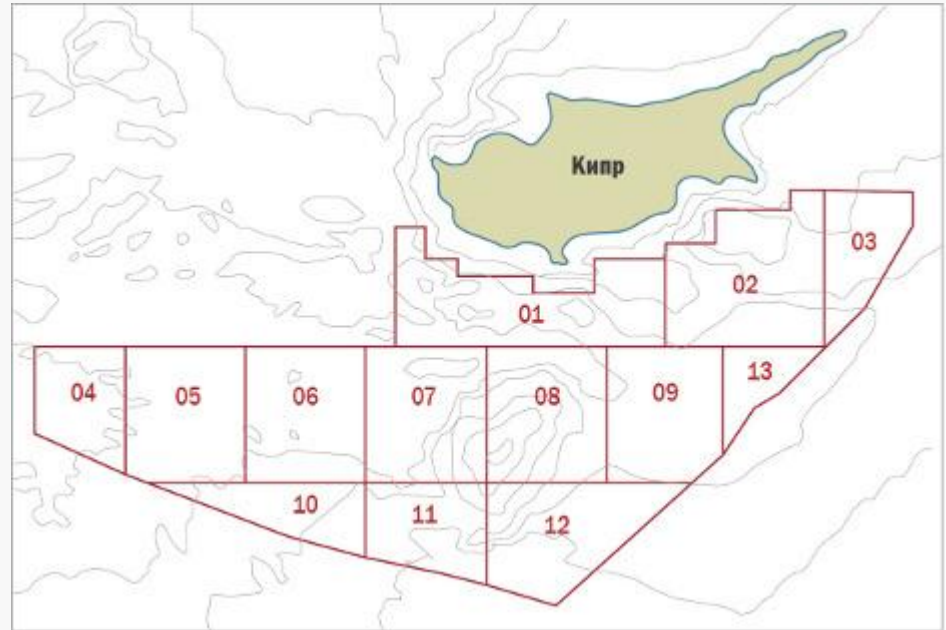
- We run our business in accordance with the principles of strong corporate governance, safety for our personnel, the environment and our assets, a clear system of management accountability, and a set of values and policies which guide our ethical behaviour.

- **Vision statement**

- To be the preferred drilling contractor in the ultra deepwater drilling sector, supplying sophisticated and modern assets and unique engineering solutions, coupled with a motivated and highly competent workforce.
- We will conduct our business in an incident free environment and efficient manner, becoming the drilling contractor of choice for our customers, employees and shareholders.



CASE STUDY: OILRIG #3



ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΑΞΙΕΣ & ΣΤΟΧΟΥΣ



- **Defenders:**
 - Έμφαση στον προγραμματισμό, συντηρητικοί. Εφαρμόζουν στρατηγικές χαμηλού ρίσκου, εστιάζουν στη βελτίωση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας
- **Prospectors:**
 - Καινοτόμοι, με συγκεκριμένο όραμα. Εφαρμόζουν στρατηγικές υψηλού ρίσκου, δίνουν έμφαση στις μεταβολές αγοράς
- **Analyzers:**
 - Έμφαση στη σταθερότητα & προγραμματισμό ή στην αλλαγή & προσαρμογή
- **Reactors:**
 - Δεν ανταποκρίνονται με επιτυχία στις πιέσεις της αγοράς, προσπαθούν να προσαρμόζονται για να αποφύγουν την κρίση

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ



- Αξίες, πεποιθησεις, νόρμες, τρόποι ερμηνείας & κατανόησης καταστάσεων.
- Παρέχει ένα είδος ταυτότητας στα μέλη του οργανισμού, ενισχύει τη δέσμευσή τους στην υλοποίηση στόχων, κάνει σαφή τα πρότυπα συμπεριφοράς

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4

Τα διάφορα επίπεδα κουλτούρας

Επίπεδα κουλτούρας	Χαρακτηριστικά
Επιμέρους κουλτούρα (subculture)	Τα κοινά χαρακτηριστικά μιας ομάδας οποιουδήποτε μεγέθους, τα οποία αποτελούν υποσύνολο μιας μεγαλύτερης οργανωσιακής ή επαγγελματικής κουλτούρας.
Επαγγελματική κουλτούρα (professional culture)	Τα κοινά χαρακτηριστικά των ατόμων που ασκούν ένα επάγγελμα, έχουν λάβει παρόμοια εκπαίδευση και έχουν τις ίδιες επαγγελματικές νόρμες και υποχρεώσεις.
Οργανωσιακή κουλτούρα (organizational culture)	Κουλτούρα σε επίπεδο οργανισμού, η οποία είναι μοναδική, έστω και αν περιλαμβάνει πολλές επιμέρους ή επαγγελματικές κουλτούρες.
Κουλτούρα κλάδου (industry culture)	Συνδέεται με έναν συγκεκριμένο κλάδο, που έχει συνήθως μακρά παράδοση, και επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αυτού του κλάδου ερμηνεύουν παραμέτρους του περιβάλλοντος και θέτουν όρια στη στρατηγική του.
Εθνική κουλτούρα (national culture)	Είναι πιθανότατα η πιο διάφανη εκδήλωση της κουλτούρας και αφορά τις πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των εθνών.
Υπερεθνική κουλτούρα (supra-national culture)	Τα κοινά χαρακτηριστικά που έχουν πολλοί άνθρωποι από διαφορετικές χώρες, τα οποία υπερβαίνουν τις εθνικές διαφορές.

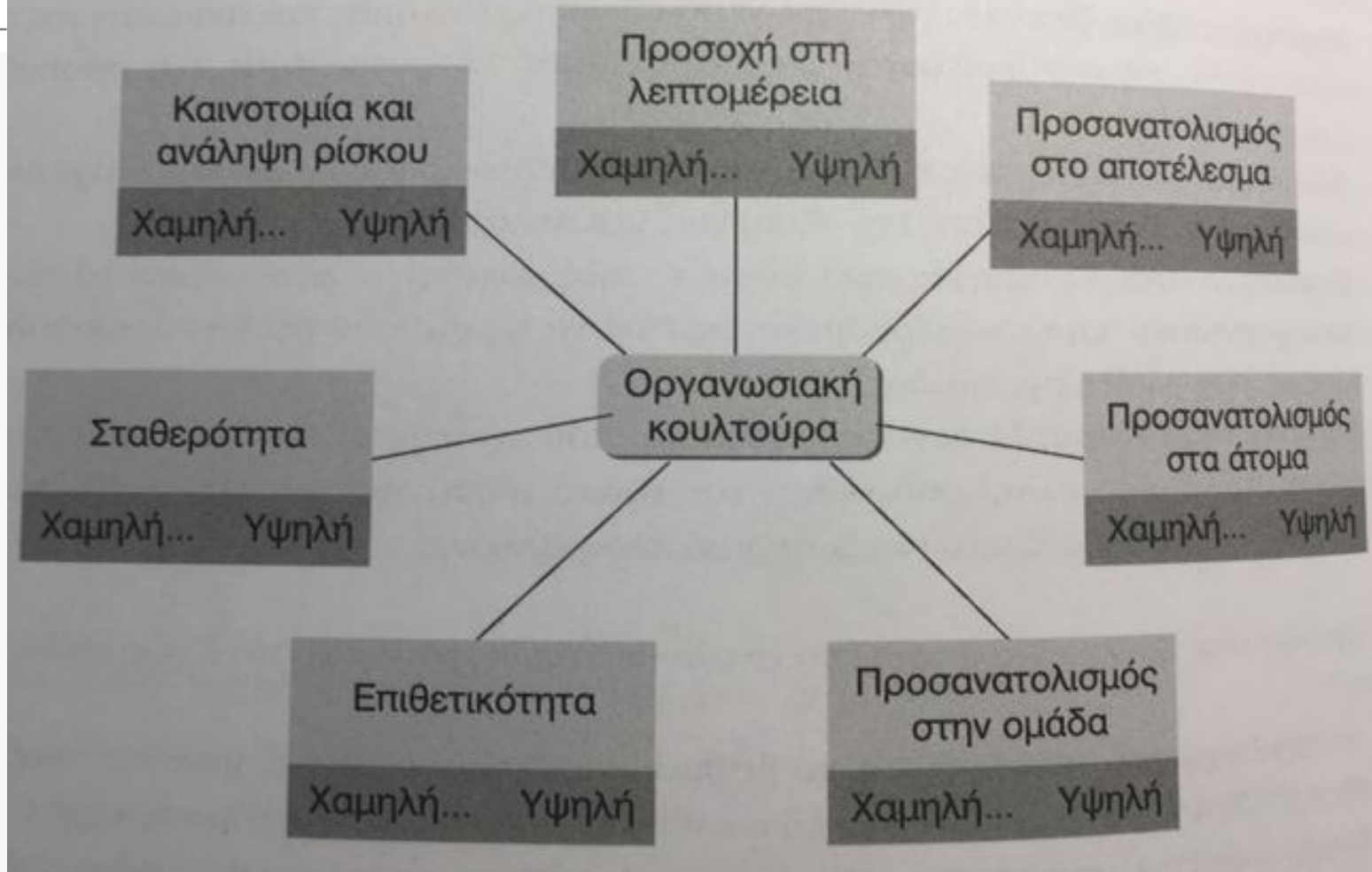
Πηγή: Προσαρμογή από I. Brooks, *Organizational Behavior*, Financial Times-Pitman Publishing, 1999, σχήμα 9.2.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ







- Παρατηρούμενα πρότυπα συμπεριφοράς
 - Γλώσσα, ορολογία, τελετουργίες
- Κανόνες συμπεριφοράς
 - Οδηγίες σχετικά με ποσότητα εργασίας & σχετική απόδοση
- Κυρίαρχες αξίες
 - Ποιότητα, αποτελεσματικότητα, ταχύτητα, οικονομία, αφοσίωση
- Φιλοσοφία
 - Πολιτικές που εκφράζουν τις πεποιθήσεις του οργανισμού σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης εργαζομένων & πελατών
- Κανόνες
 - Αυστηρές οδηγίες για το πώς λειτουργεί κάποιος στο πλαίσιο του οργανισμού- αναγκαίοι για τους νεοεισερχόμενους
- Οργανωσιακό κλίμα
 - Συνολική αίσθηση από τον εργασιακό χώρο, τον τρόπο αλληλεπίδρασης, τρόπος συμπεριφοράς σε πελάτες & στο εξωτερικό περιβάλλον

ΣΧΗΜΑ 6.14
Διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας



ΣΧΗΜΑ 6.15

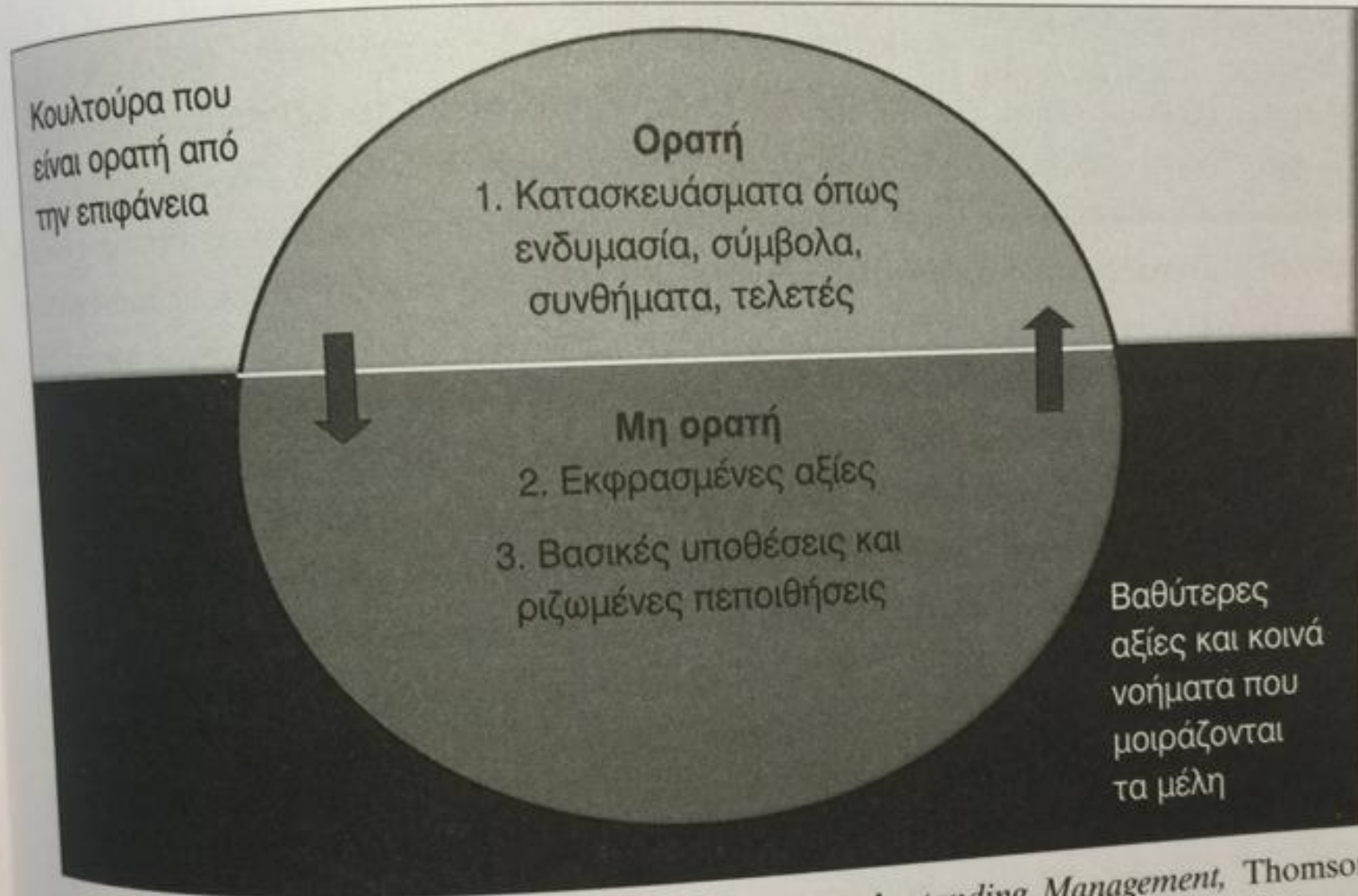
Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, σύμφωνα με τον Handy

Όνομα	Περιγραφή	Χαρακτηριστικά	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
 Δίας	Εξουσία/ δύναμη	Επικεντρωμένη στον ηγέτη. Αυταρχικό στυλ.	Περιορισμένη δομή, για να μην εμποδίζεται ο δυναμισμός.	Περιορισμένη λογική σε ό,τι γίνεται. Εξάρτηση από τον ηγέτη.
 Απόλλων	Ρόλοι	Τυποποιημένη. Επικεντρωμένη στους ρόλους και στις δεξιότητες των ατόμων.	Σταθερή. Προβλέψιμη. Εμφανής.	Σταθερή. Προβλέψιμη.
 Αθηνά	Έργο	Ομάδα που ενώνεται για κοινό σκοπό.	Δημιουργική. Δυναμική. Προσαρμοστική.	Πολυδάπανη για να διατηρηθεί. Απαιτεί διαρκή ροή έργων αλλά και εξειδικευμένων ατόμων.
 Διόνυσος	Ύπαρξη/ άτομο	Οργανισμός που μοιράζεται πόρους αλλά σε αυτόν τα άτομα δεν αλληλοεξαρτώνται.	Περιορισμένη δομή. Επιτρέπει στον καθένα να αυτοκαθορίζεται.	Στηρίζεται στις ατομικές υπευθυνότητες και στους ατομικούς κινδύνους. Απαιτεί υψηλό επίπεδο ατομικής ανάπτυξης.

Πηγή: Προσαρμογή από Ch. Handy, ό.π., κεφ. 7.

ΣΧΗΜΑ 6.16

Ορατές και μη ορατές διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας



Πηγή: Προσαρμογή από R. L. Daft – D. Marcic, *Understanding Management*, Thomson South-Western, 2004, κεφ. 2.