

Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Η Οργανωσιακή κουλτούρα των ν.ε.



Πανεπιστήμιο Αιγαίου
Τμήμα Ναυτιλίας και
Επιχειρηματικών Υπηρεσιών

Γιάννης Θεοτοκάς
Αναπληρωτής Καθηγητής

Ορισμός Οργανωσιακής κουλτούρας

- Είναι ένα πρότυπο βασικών υποθέσεων, που επινοούνται, ανακαλύπτονται ή αναπτύσσονται από μια ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα που συνδέονται με την ανάγκη να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και να λειτουργεί ενοποιημένα στο εσωτερικό της.
- Το πρότυπο αυτό έχει υπάρξει αποτελεσματικό στο παρελθόν και έτσι θεωρείται σαν αξιόπιστο και διδάσκεται στα νέα μέλη της ομάδας σαν ο σωστός τρόπος αντίληψης και σκέψης σε σχέση με την εξωτερική προσαρμογή και την εσωτερική ενοποίηση

(E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, p. 9)

* Το πείραμα του Harry Harlow

- Μια κοινή αντίληψη που έχουν τα μέλη ενός οργανισμού – Ένα σύστημα κοινών νοημάτων

Τα επίπεδα της κουλτούρας

- Υποκουλτούρα
- Οργανωσιακή
- Επιχειρησιακή
- Βιομηχανική
- Εθνική
- Υπερεθνική



Υποκουλτούρα

- Ομάδα ανθρώπων με κουλτούρα που τους διαφοροποιεί από την ευρύτερη κουλτούρα στην οποία ανήκουν

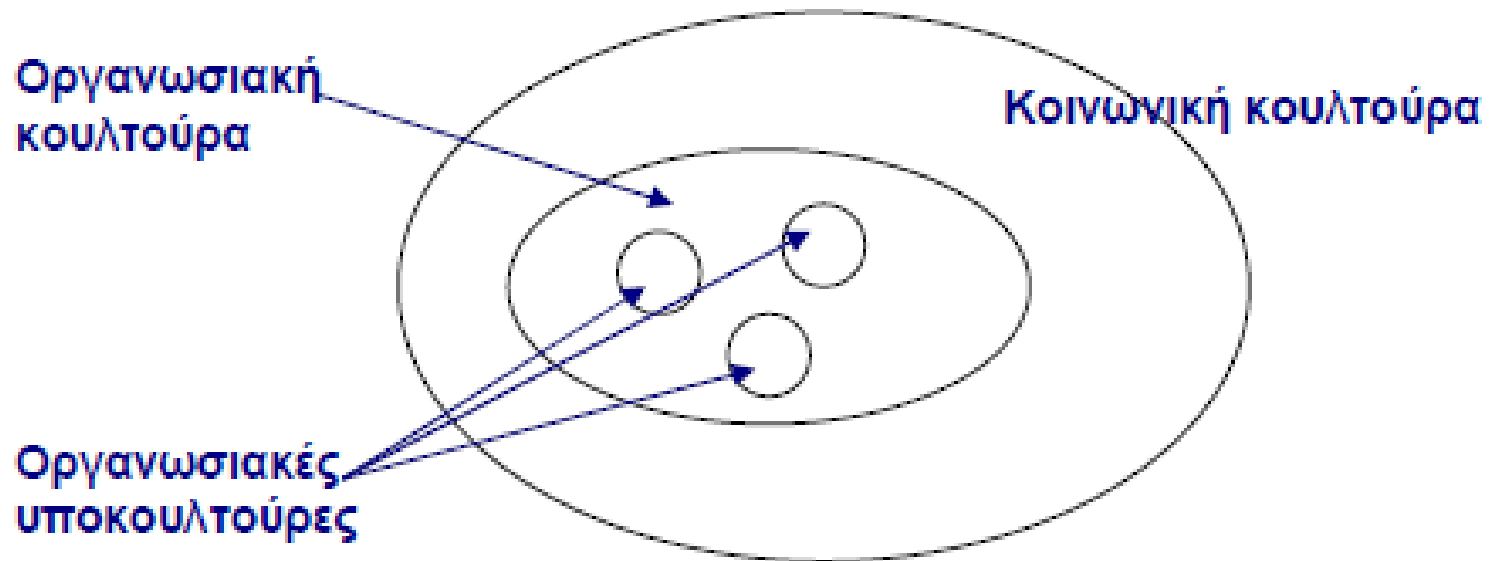


Υποκουλτούρα

- Διακριτές ομάδες εντός μίας κουλτούρας.
- Απαντάται συνήθως σε μεγάλες εταιρείες (μικρές εταιρείες=κυρίαρχη κουλτούρα)
- Ομάδες ατόμων με ένα μοναδικό μοντέλο αξιών και φιλοσοφίας το οποίο δεν βρίσκεται σε αντίθεση με τις κύριες αξίες και τη φιλοσοφία του οργανισμού.
- Βασικό ερώτημα: Πως οι υποκουλτούρες συσχετίζονται και συνδέονται μεταξύ τους για να διαμορφώσουν την οργανωσιακή κουλτούρα



Υποκουλτούρα



Υποκουλτούρα

- Διάκριση με βάση:
 - Επάγγελμα
 - Ομάδα εργασίας
 - Ιεραρχικό επίπεδο
 - Πρότεροι εργασιακοί δεσμοί (π.χ. σε εξαγορές και συγχωνεύσεις)
- Γιατί υπάρχουν υποκουλτούρες;
 - Έλξη ατόμων με κοινά χαρακτηριστικά
 - Αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού (δημιουργία ομάδων συνεκτικότητας)



Οι βασικές λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας



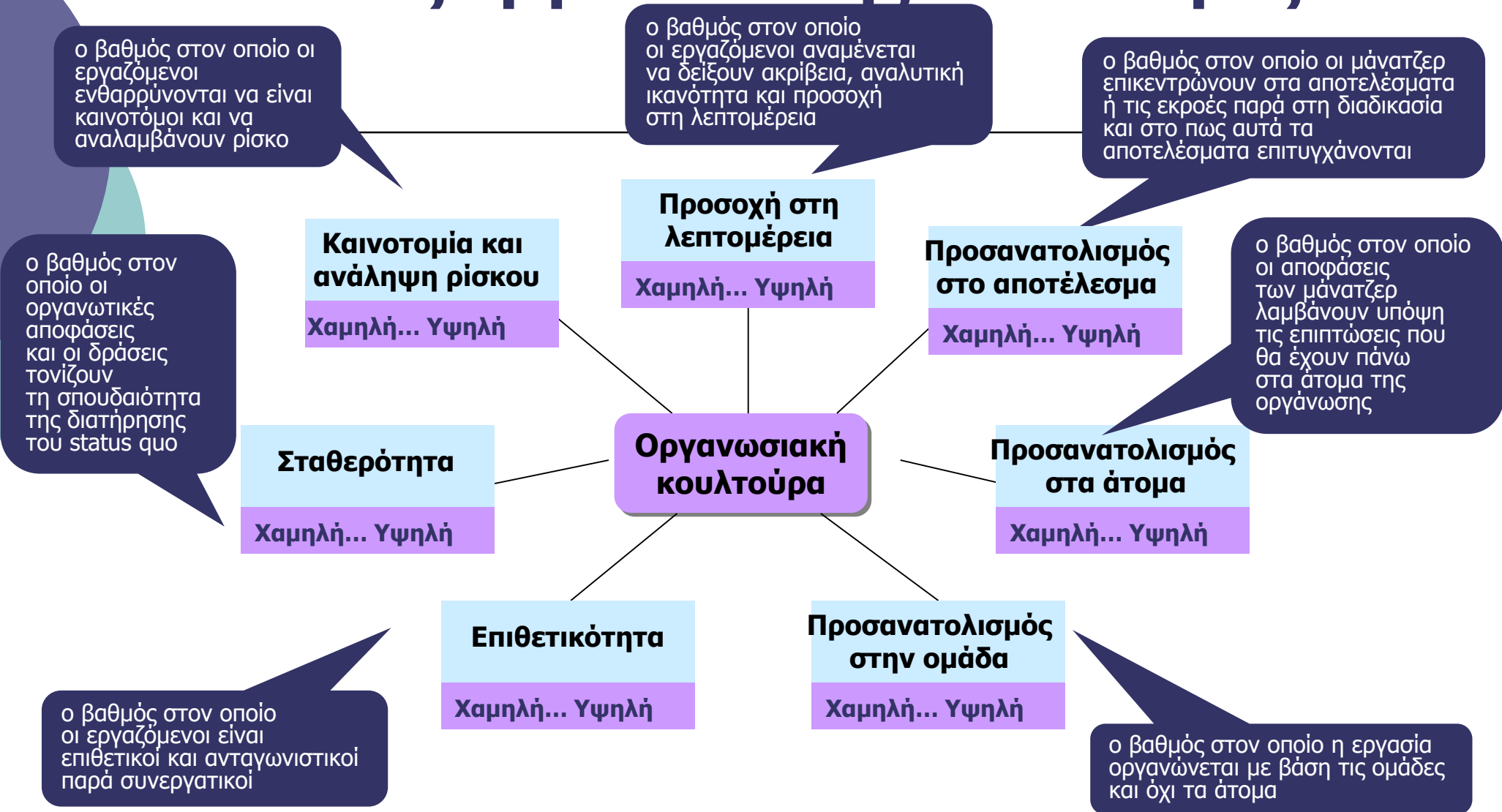
Χαρακτηριστικά οργανωσιακής κουλτούρας

- Παρατηρούμενα πρότυπα συμπεριφοράς κατά την διάρκεια της επαφής των μελών
- Νόρμες συμπεριφοράς αλλά και απόδοσης στην εργασία
- Κυρίαρχες αξίες που μοιράζονται τα μέλη (ποιότητα-αποτελεσματικότητα-συμμετοχή κ.α.).
- Φιλοσοφία για τον τρόπο αντιμετώπισης εργαζομένων, πελατών κ.α.
- Κανόνες συμπεριφοράς για τους νεοεισερχόμενους
- Οργανωσιακό κλίμα που προκύπτει από στήσιμο χώρου, τρόπο αλληλεπίδρασης, επαφής με άλλους κ.α.

Source: Fred Luthans, Organizationsl Behavior, Mc Graw Hill, International Edition, 7th Edition, 1995, p. 497-8.



Διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας

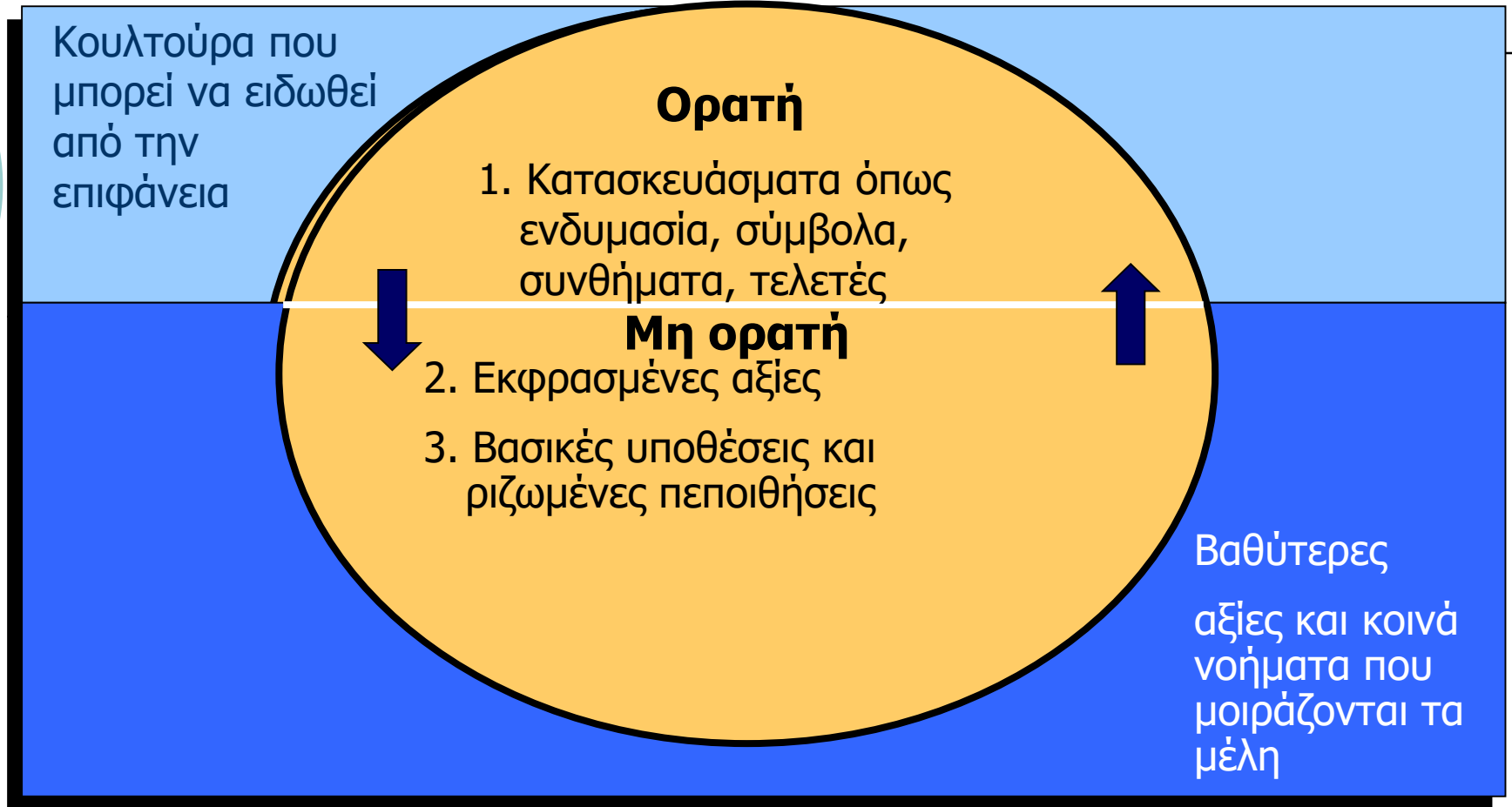


Πηγή: S.R. Robbins – M. Coulter, *Management*, 7th Edition, Prentice Hall, 2002, exhibit 3.2.

Κυρίαρχη κουλτούρα και υποκουλτούρες

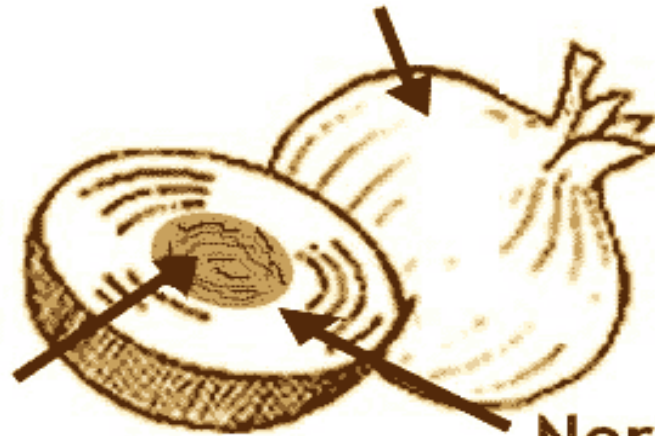
- Κυρίαρχη κουλτούρα είναι ένα σύνολο βασικών αξιών που ενστερνίζεται η πλειοψηφία των μελών της οργάνωσης
- Η υποκουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών που ενστερνίζεται μια μειοψηφία μελών του οργανισμού
 - Οι υποκουλτούρες μπορεί να συγκρούονται καθώς οι αξίες τους μπορεί να διαφέρουν
 - Οι υποκουλτούρες μπορεί να αδυνατίσουν και υπονομεύσουν έναν οργανισμό αν είναι σε σύγκρουση με την κυρίαρχη κουλτούρα και τους συνολικούς του στόχους
 - Οι υποκουλτούρες δημιουργούνται για να βοηθήσουν τα μέλη μιας ομάδας να ανταποκριθεί στα καθημερινά προβλήματα που αντιμετωπίζει
 - Μέλη του οργανισμού που ενστερνίζονται μια υποκουλτούρα μπορεί να υποστηρίζουν και τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας
 - Η υποκουλτούρα συνήθως μορφοποιείται γύρω από τμήματα, τίτλους θέσης και γεωγραφικούς διαχωρισμούς
- Σε μια ισχυρή κουλτούρα οι βασικές αξίες υιοθετούνται από όλα τα μέλη
- Ναυτιλιακή επιχείρηση
 - Κουλτούρα τμήματος
 - Κουλτούρα ειδικοτήτων
 - ...

Επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας



Source: R.L. Daft – D. Marcic, *Understanding Management*, Ch. 2.

Visual Cultural Differences



Language
Housing
Food
Clothes

Key Beliefs

Not so visible but has an effect on determining behaviour at a more superficial level

Norms and Values

greetings
bow, shake hands



Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας (I)

(Handy, 1993)

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

Δίας

1. Υπάρχει μια κεντρική πηγή εξουσίας, συνήθως ο ιδρυτής /ο ή οι ιδιοκτήτες
2. Οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται -ή και φοβούνται ακόμα- την πηγή της δύναμης
3. Όλοι μέσα στον οργανισμό έχουν μια εμπάθεια για τους επιχειρηματικούς σκοπούς
5. Η επικοινωνία γίνεται με προσωπικές συζητήσεις- Δε χρησιμοποιούνται επιστολές και σημειώματα (memos)
6. Γίνεται αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων
7. Η ατμόσφαιρα είναι ανταγωνιστική

Αυτή η δομή έχει το πλεονέκτημα απλότητας αλλά παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα:

- Περιορισμό μεγέθους- είναι δύσκολο ένα άτομο να ελέγχει πάνω από 100 εργαζομένους
- Εάν το κέντρο «πεθάνει» η όλη δομή καταρρέει.



Απόλλων

- Λογική, ορθολογιστική λήψη αποφάσεων
- Η δομή στηρίζεται στην εξειδίκευση
- Υπάρχει σαφής περιγραφή των εργασιών
- Υπάρχουν τυπικά συστήματα επικοινωνίας (π.χ. Memos)
- Ο οργανισμός λειτουργεί μέσω κανονισμών και διαδικασιών
- Συντονισμός μέσω κεντρικής διοικήσεως

Το μεγάλο πλεονέκτημα αυτής της δομής είναι η σταθερότητα. Αυτό οδηγεί όμως και στο κυρίως πρόβλημα : Τι γίνεται αν το περιβάλλον αλλάξει;



Αθηνά

- Ο οργανισμός (ή ένα μέρος του) προσανατολίζεται από ένα έργο, σχέδιο ή εργασία.
- Σκοπός είναι να έρθουν σε επαφή ομάδες με σωστά λειτουργικά προσόντα για το σχέδιο.
- Οι ομάδες αλλάζουν μόλις ολοκληρωθεί το σχέδιο.

Το πλέγμα παρέχει ευελιξία αλλά :

- Συχνά είναι περίπλοκο και η λογοδοσία δεν είναι εμφανής
- Είναι δύσκολο να το διαχειριστούμε σαν σύνολο



Διόνυσος

- Κάθε άτομο αποτελεί κεντρικό σημείο στον οργανισμό και δουλεύει για δικό του όφελος
- Δεν υπάρχει η έννοια των εντολών και της λογοδοσίας σε ανωτέρους
- Δεν υπάρχουν κοινοί στόχοι

Το εμφανές μειονέκτημα είναι ότι :

- Κανένας μηχανισμός ελέγχου δεν είναι πιθανός



Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προέρχονται από την κουλτούρα

- Πλεονεκτήματα
 - Κάνει διακριτή την επιχείρηση
 - Δίνει ταυτότητα στα μέλη
 - Δημιουργεί δέσμευση
 - Εξασφαλίζει σταθερότητα και συνοχή
 - Καθοδηγεί τη δράση και τη συμπεριφορά και είναι μηχανισμός αυτό-ελέγχου και υποκατάστατο της τυποποίησης
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που στηρίζεται στην κουλτούρα δεν αντιγράφεται εύκολα
- Μειονεκτήματα
 - Αντίσταση στην αλλαγή
 - Αντίσταση στη διαφορετικότητα
 - Αντίσταση στις συνεργασίες

Παράγοντες που επηρεάζουν στον καθορισμό της κουλτούρας

- Ιστορία και μορφή ιδιοκτησίας επιχείρησης
- Μέγεθος
- Τεχνολογία
- Στόχοι
- Περιβάλλον
 - Οικονομικό περιβάλλον
 - Αγορά
 - Ανταγωνισμός
 - Γεωγραφικό και κοινωνικό περιβάλλον
- Ανθρώπινο δυναμικό



Επίπεδα ανάλυσης

Πρακτικές

Εστίαση στον πελάτη

Συνεχής βελτίωση και
εκπαίδευση

Αρχές

Δομή

Συμμετοχή και ομαδική εργασία

Εργαλεία και
ΤΕΧΝΙΚΕΣ

Πως μαθαίνουν οι εργαζόμενοι την κουλτούρα

- Ιστορίες (η κουλτούρα γίνεται κατανοητή όταν παρατηρηθεί η εταιρεία μέσα από την σκοπιά της ιστορικής της εξέλιξης)
- Τελετουργίες (ομαδικά δείπνα, προγράμματα εκπαίδευσης, εορτασμοί κτλ)
- Υλικά σύμβολα
- Γλώσσα



Πώς ξεκινά η οργανωσιακή κουλτούρα

1. Ένα άτομο (ο ιδρυτής) έχει την ιδέα για τη δημιουργία νέας επιχείρησης
2. Ο ιδρυτής φέρνει στην επιχείρηση ένα ή περισσότερα πρόσωπα κλειδιά και δημιουργεί μια βασική ομάδα που μοιράζεται το ίδιο όραμα με τον ιδιοκτήτη.
3. Η βασική ομάδα δρά συντονισμένα για την υλοποίηση του οράματος
4. Εισέρχονται νέα άτομα και αρχίζει να δημιουργείται η κοινή ιστορία





- The Los family's shipping roots are traced back to the second half of the 19th century. After his sudden death, caused by a stroke in 1886, the "Profitis Elias" command was assumed by his eldest son Dimitris who was only sixteen years old.
- Matheos Los' sons and successors of the family business were Dimitris, Simos, Pantelis, Antonis and Kostis. The family turned to steam driven ships in 1914.
- The growth of Kostis Los' six sons' business activities during the first post-war years is associated with the Liberty type ships. During this period the company offices were established in New York ("Martran Steamship Co. Inc") and in London ("C.M.Los (London) Ltd"). In the beginning of the 1950's the Los brothers turned for the first time to new-buildings by ordering two general cargo ships in British yards, the "Costis" and the "Ayia Markella".
- The Los family has also shown substantial social activities and has contributed towards the development of their home town, Vrontados and generally of Chios island,





- There are three dominant elements that are characteristic in the family's course during the post-war period. The first is connected with **the family's strategy to form a fleet of newly built ships**, as expansion and renewal was always based on newbuildings and **only rarely on second hand ships**. The Los Brothers invariable policy was that the ships be meticulously maintained and manned, **particularly with Greek crews, so that quality operation could be obtained throughout their commercial life**. The second is the company's specialization in dry bulk cargoes, with very few exceptions. Over the years, an invaluable know-how was developed, as well as fruitful collaborations with the most eminent charterers in the business.
- The third element is connected with the family's business philosophy, whose basic keystone was to always maintain a quality fleet of such size that could be managed and controlled on the basis of the principles and beliefs of the family members. What we have here is the classic practice of the "few and good" ships philosophy that is characteristic of the traditional Greek shippers. Since the beginning of the 1980's the management of the family company has been assumed by the fourth generation of Los, the members of which continue to apply the strategic courses and the business philosophy of the previous generations.





All on board a journey with a common goal

For the past five decades, Eletson has built an enviable reputation as a leader in the transportation of oil products and most recently in gas cargoes.

Success in our industry does not come by chance. Rather, it has been the outcome of hard work in professionally meeting our clients needs and a firm commitment to quality. This has been Eletsons approach ever since we started in 1966 and it has been vital in gaining the respect of the international market.

Today, our commitment to operating according to the industry's highest standards is stronger than ever. We only employ highly qualified people and we invest in their professional development on a continuous basis.

**Our vision is clear to be recognized
as the best in class oil products and gas cargoes
marine transportation shipping company worldwide**

Philosophy & Values

**Safety is the compass that
always sets our course**

Mission

In providing high quality and environmentally safe marine transport, we add value to our customers, employees, shareholders and the community as a whole.



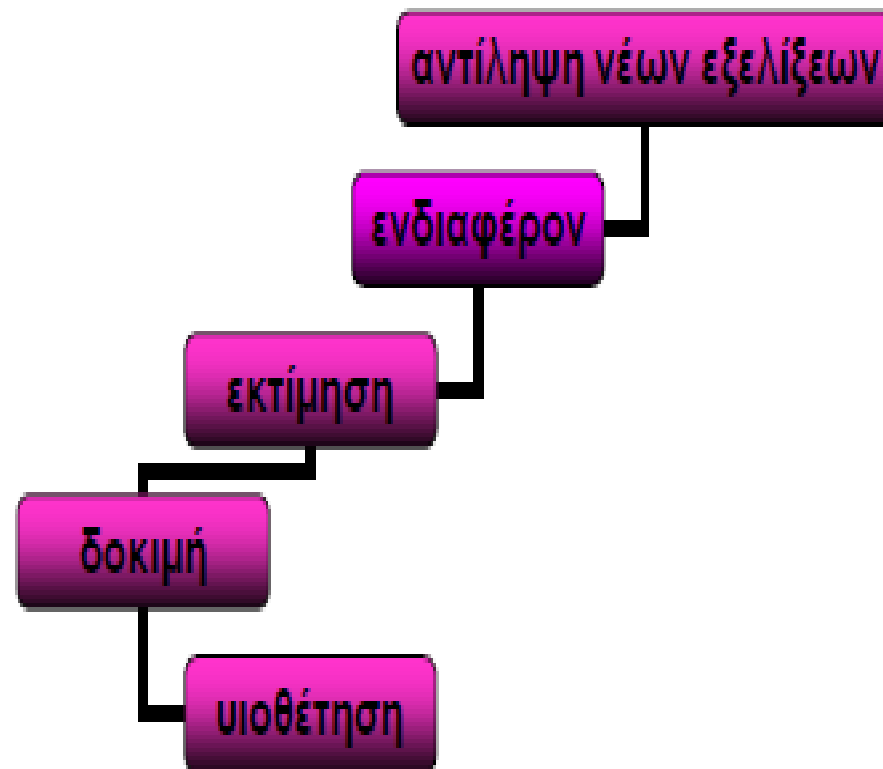
Πως διατηρείται η κουλτούρα

- Επιλογή των εργαζομένων που εισέρχονται στην επιχείρηση
- Τοποθέτηση στην εργασία
- Εκμάθηση εργασίας
- Μέτρηση και ανταμοιβή απόδοσης
- Προσκόλληση σε σημαντικές αξίες
- Ενθάρρυνση των ιστοριών και των παραδόσεων
- Αναγνώριση και προαγωγή



Γιατί είναι δύσκολο να αλλάξει η κουλτούρα

- Επίπεδα
- Διεισδυτικότητα
- Αυτονόητη
- Αποτυπώνεται
- Πολιτική διάσταση
- Πλουραλισμός
- Αλληλεξάρτηση



Εθνική κουλτούρα

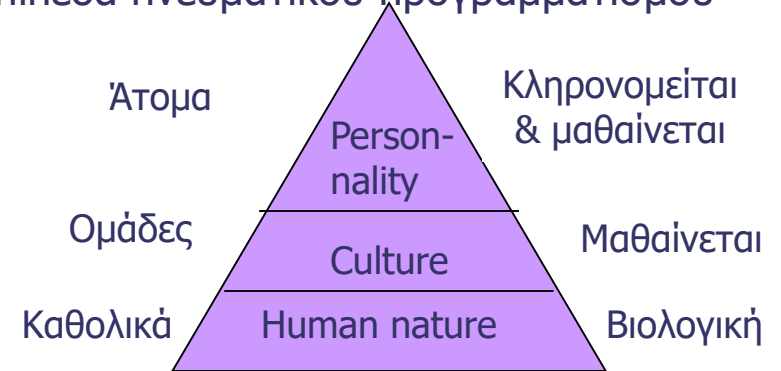
❖ Εθνική κουλτούρα είναι ο συλλογικός πνευματικός προγραμματισμός που τα άτομα κάθε κράτους μοιράζονται

❖ Στηρίζεται σε αξίες και αφορά το πρώτο επίπεδο κουλτούρας που είναι και το δυσκολότερο να αλλάξει

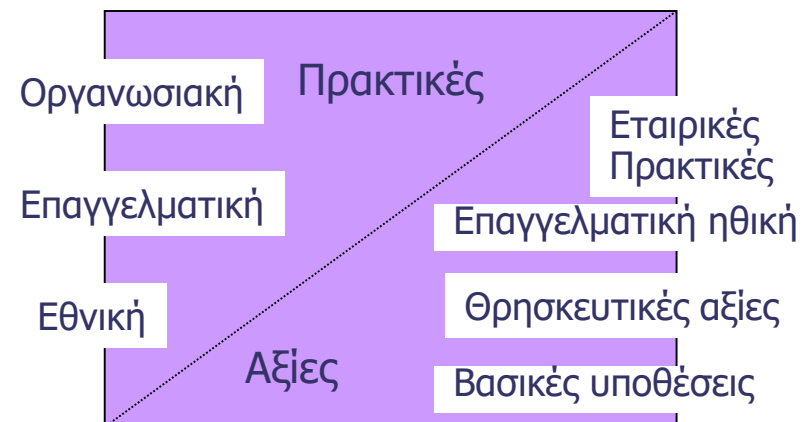
❖ Αλληλεπιδρά με την οργανωσιακή κουλτούρα

❖ Απαιτείται κατάλληλο ταίριασμα των δύο

Επίπεδα πνευματικού προγραμματισμού



Διαφορετικά επίπεδα κουλτούρας



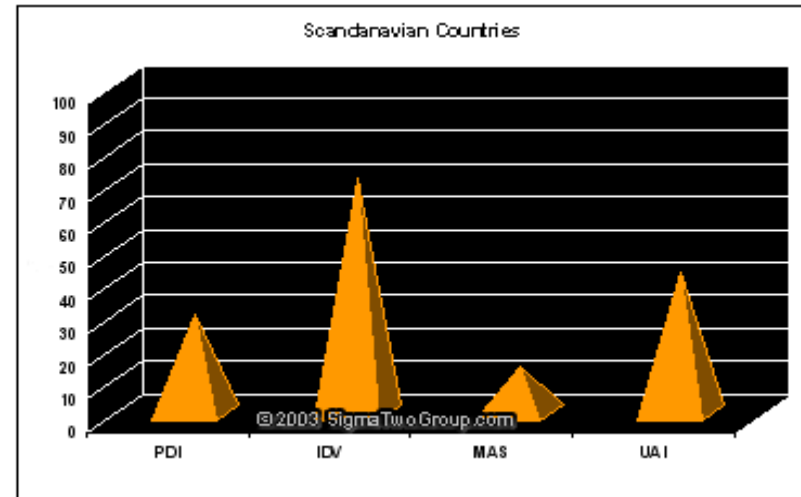
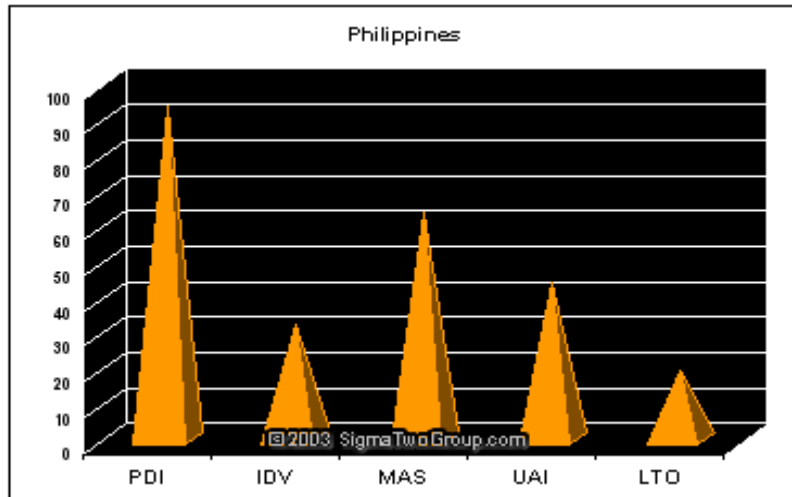
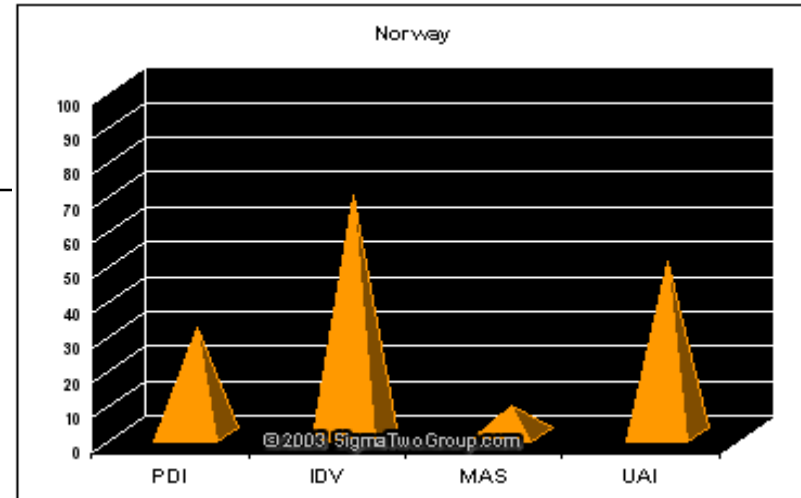
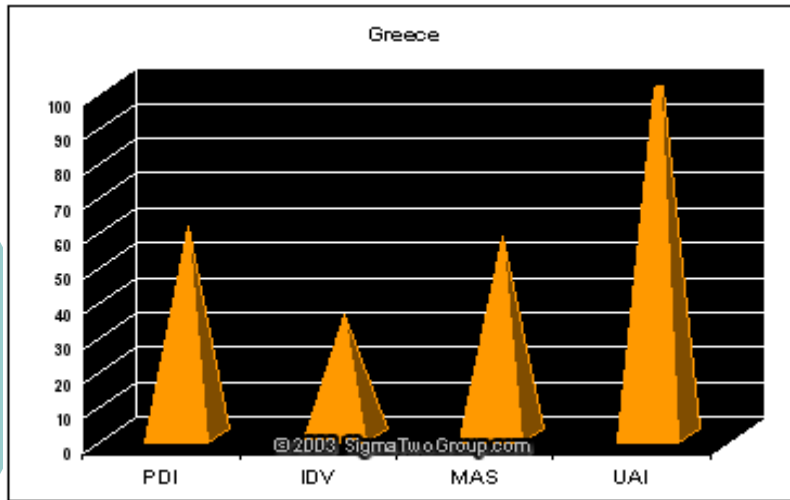
Παράγοντες που επηρεάζουν την εθνική κουλτούρα

- Γλώσσα
- Νομικό σύστημα
- Αξίες
- Εκπαίδευση
- Πολιτικό σύστημα
- Θρησκεία



Διαστάσεις εθνικής κουλτούρας

- **Power distance** – Απόσταση από την εξουσία
- **Individualism/collectivism** – Ατομικισμός / συλλογικότητα
- **Uncertainty avoidance** – Τάση για την αποφυγή αβεβαιότητας
- **Masculinity/femininity** – Ανδρισμός / φεμινισμός
- **Long term orientation** – Προσανατολισμός ως προς το χρόνο



http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php

[Συνολικοί πίνακες](#)



Country	2019					2020					2021				
	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Finland	33	63	26	59		Peru	64	16	42	87					
France	68	71	43	86		Philippines	94	32	64	44	19				
Germany	35	67	66	65	31	Poland *	68	60	64	93	32				
Greece	60	35	57	112		Portugal	63	27	31	104					
Guatemala	95	6	37	101		Romania *	90	30	42	90					
Hong Kong	68	25	57	29	96	Russia *	93	39	36	95					
Hungary *	46	80	88	82	50	Singapore	74	20	48	8	48				
India	77	48	56	40	61	Slovakia *	104	52	110	51	38				
Indonesia	78	14	46	48		South Africa	49	65	63	49					
Iran	58	41	43	59		South Korea	60	18	39	85	75				
Ireland	28	70	68	35		Spain	57	51	42	86					
Israel	13	54	47	81		Surinam *	85	47	37	92					
Italy	50	76	70	75		Sweden	31	71	5	29	33				
Jamaica	45	39	68	13		Switzerland	34	68	70	58					
Japan	54	46	95	92	80	Taiwan	58	17	45	69	87				
Luxembourg *	40	60	50	70		Thailand	64	20	34	64	56				
Malaysia	104	26	50	36		Trinidad *	47	16	58	55					
Malta *	56	59	47	96		Turkey	66	37	45	85					
Mexico	81	30	69	82		United Kingdom	35	89	66	35	25				
Morocco *	70	46	53	68		United States	40	91	62	46	29				
Netherlands	38	80	14	53	44	Uruguay	61	36	38	100					
New Zealand	22	79	58	49	30	Venezuela	81	12	73	76					
Norway	31	69	8	50	20	Vietnam *	70	20	40	30	80				
Pakistan	55	14	50	70	0	West Africa	77	20	46	54	16				
Panama	95	11	44	86											
Arab World **	80	38	52	68											
Argentina	49	46	56	86											
Australia	36	90	61	51	31										
Austria	11	55	79	70											
Austria	11	55	79	70											
Bangladesh *	80	20	55	60	40										
Belgium	65	75	54	94											
Brazil	69	38	49	76	65										
Bulgaria *	70	30	40	85											
Canada	39	80	52	48	23										
Chile	63	23	28	86											
China *	80	20	66	30	118										
Colombia	67	13	64	80											
Costa Rica	35	15	21	86											
Czech Republic *	57	58	57	74	13										
Denmark	18	74	16	23											
East Africa **	64	27	41	52	25										
Ecuador	78	8	63	67											
El Salvador	66	19	40	94											
Estonia *	40	60	30	60											

Ιαπωνικές επιχειρήσεις

Παράγοντες κουλτούρας

- ◆ Ισχυρές αξίες όπως πίστη στο κράτος, εξάρτηση και καθήκον δίνουν έμφαση στις κάθετες σχέσεις (δηλαδή στην ιεραρχία).
- ◆ Η έλλειψη πόρων οδήγησε τους Ιάπωνες να κάνουν οικονομίες και να είναι νομιμόφρονες.
- ◆ Η εμπιστοσύνη και το καθήκον οδηγούν μία επιχείρηση σε καλή απόδοση.

Ο ρόλος της πολιτείας

- ◆ Ισχυρή ιστορία κρατικού παρεμβατισμού- πριν τον πόλεμο 5 εταιρίες που δέσποζαν στην Ιαπωνία (γνωστές ως Zaibatsu) αναπτύχθηκαν με τη βοήθεια του κράτους.
- ◆ Το υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας και το Υπουργείο Οικονομικών βοηθούν την οικονομική στρατηγική των επιχειρήσεων με φοροαπαλλαγές



Ιαπωνικές επιχειρήσεις

Οικονομική Οργάνωση

- ◆ Οι μεγάλες επιχειρήσεις δεσπόζουν (π.χ. Mitsubishi που ασχολείται με αυτοκίνητα, χημικά, υαλικά, χαρτικά, ατσάλι κ.λ.π.).
- ◆ Οι μεγάλες επιχειρήσεις κάνουν εκτενή χρήση υπερβολών – αυτό είναι η βάση του Just in time.
- ◆ Το εργατικό δυναμικό διαιρείται σε μόνιμο (35% με υψηλή πίστη στην επιχείρηση και οφέλη από αυτή) και σε προσωρινό (χωρίς οφέλη και με μικρή προστασία).

Στυλ οργάνωσης & Στρατηγικές Management

- ◆ Υπαλληλικό Προσωπικό – γίνεται αυστηρή επιλογή και ευρεία εκπαίδευση ώστε να επιτύχουμε αποδοτικότητα και ευελιξία.
- ◆ Βιομηχανικές σχέσεις – γίνεται αυστηρή σύσταση εταιρικών σωματείων με αποτέλεσμα λιγότερες διαμάχες.
- ◆ Αποφάσεις – γίνονται εκτενή συμβούλια (nemewaski) και η λήψη των αποφάσεων είναι συλλογική (ringi-sei).
- ◆ Παραγωγή – εφαρμόζονται JIT και Κύκλοι Ποιότητας με έμφαση στην ομαδική δουλειά και στην ικανοποίηση του πελάτη.



Οργανωσιακή κουλτούρα στις Ε.Ν.Ε.

- Παραδοσιακές επιχειρήσεις
 - Εφοπλισμός σαν επάγγελμα και όχι απλά σαν πηγή εισοδήματος
 - Ταύτιση ιδιοκτησίας και διοίκησης
 - Κουλτούρα εξουσίας – Λήψη στρατηγικών/λειτουργικών αποφάσεων
 - Έμφαση στη λειτουργική διαχείριση
 - Οικογενειακές επιχειρήσεις
 - Διάσπαση επιχειρήσεων



Οργανωσιακή κουλτούρα στις Ε.Ν.Ε.

- Νέα γενιά εφοπλιστών
 - Έμφαση σε οριζόντιες δομές
 - Στελέχωση με βάση τα προσόντα και την ειδίκευση
 - Αξιοποίηση ευκαιριών εντός και εκτός ναυτιλίας
 - Διάθεση μεταβολής δομών διακυβέρνησης
 - Έμφαση στην εμπορική διαχείριση
 - Προτεραιότητα στο έργο

- Π.χ. αξιοποίηση fund, εισαγωγή σε χρηματιστήρια αξιών



OVER 70 YEARS OF SHIPPING HISTORY

It is with great pleasure that I present this page which outlines in short the trajectory of the RAISSIS GROUP for three generations and I hope its contents will be useful to the reader.

The Group's leitmotiv since its foundation was and is
**HONESTY, TRUST, RELIABILITY,
SERVICE & PROGRESS**

We welcome any new co-operation and venture under the same spirit and we thank our friends and collaborators for their past and future co-operation.

George L. Raissis
Chairman



George L. Raissis
Chairman



Leonidas Raissis
Founder of the Group



Tassos G. Raissis Vice
President
& Managing Director



Melina Raissis
Vice President



Leonidas G. Raissis
Operations



Terry G. Raissi
Office Manager &
Public Relations