

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ανάπτυξη Προγράμματος και Σημασία του Internal Marketing
σε Ο.Τ.Α. Η Περίπτωση του Δήμου Νοτίου Πηλίου.**

Μεσαλούρη Σοφία

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Αντιγόνη Κυρούση

Μάιος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ανάπτυξη Προγράμματος και Σημασία του Internal Marketing
σε Ο.Τ.Α. Η Περίπτωση του Δήμου Νοτίου Πηλίου.**

Μεσαλούρη Σοφία

Επιβλέπων Καθηγητής

Δρ. Αντιγόνη Κυρούση

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2018

Περίληψη

Σκοπός της επικείμενης μελέτης είναι η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ σε δημόσιους οργανισμούς και συγκεκριμένα στο Δήμο Νοτίου Πηλίου. Θα αναλύσουμε βασικές έννοιες του μάρκετινγκ σε γενικό πλαίσιο, στην πορεία θα εξειδικεύσουμε στο εσωτερικό μάρκετινγκ και το πώς αυτό μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη απόδοση εργαζομένων, καθώς και το πώς θα επιτευχθούν παρεχόμενες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ σε δημόσιες υπηρεσίες εστιάζεται στην ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά και στην εξυπηρέτηση των πολιτών καθώς στην σημερινή εποχή επιβάλλετε κάτι τέτοιο αφού είναι απόρροια του διεθνή ανταγωνισμού και των ραγδαίων εξελίξεων που δημιουργούν πιέσεις σε δημόσιους, αλλά και σε ιδιωτικούς οργανισμού γενικότερα. Η προσαρμοστικότητα αλλά και η ευελιξία ενός οργανισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση του και εξαρτάται σε μια πολύ μεγάλη γκάμα του, από τις ικανότητες του ανθρωπίνου δυναμικού του, καθώς είναι αυτές, που θα επηρεάσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες και θα δημιουργήσουν ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα γίνει παρουσίαση του Δήμου Νοτίου Πηλίου, της αποστολής, των οργάνων του Δήμου, των ανθρωπίνων πόρων καθώς και παρουσίαση της υφιστάμενης κατάστασης. Θα γίνει πλήρης καταγραφή των αποτελεσμάτων της έρευνας μέσα από ανάλυση πηγών και κειμένων. Πληροφορίες από ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους του Δήμου αλλά και σε διευθύνσεις τμημάτων με στόχο την άντληση πληροφοριών. Επίσης πληροφορίες από ερωτηματολόγια τα οποία θα απευθύνονται σε δημότες με στόχο την άντληση πληροφοριών μέσω των οποίων θα καταγραφούν οι απόψεις των κατοίκων της περιοχής του Δήμου Νοτίου Πηλίου, αναφορικά με τις υπηρεσίες που προσφέρει ο Δήμος στους δημότες του. Θα συμπεριληφθούν προτάσεις για την διαμόρφωση της συνολικής πρότασης για το πρόγραμμα ανάπτυξης του εσωτερικού μάρκετινγκ σε ΟΤΑ και συγκεκριμένα στον εν λόγω Δήμο. Εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη λοιπόν, στην αποτελεσματικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού και τρόποι επίτευξης.

Summary

The purpose of the forthcoming study is the concept of internal marketing in public organizations and specifically in the Municipality of Southern Pelion. We will analyze basic concepts of marketing in a general context, along the way we will specialize in internal marketing and how this can help improve employee performance and how to deliver high quality services. The concept of internal marketing in public services focuses on employee satisfaction and customer service, as in today's times, it is something that is the result of international competition and rapid developments that put pressure on both public and private organizations in general. The adaptability and flexibility of an organization is particularly important for its survival and it depends on its vast range of human resources abilities as it is they that will affect the services provided to citizens and will create a large competitive advantage. A presentation of the Municipality of South Pelion, the mission, the organs of the Municipality, the human resources will be presented as well as a presentation of the current situation. A full inventory of research results will be made through source and text analysis. Information from questionnaires to employees of the Municipality as well as departmental departments with the aim of obtaining information. Also, information from questionnaires that will be addressed to citizens in order to obtain information through which the opinions of the inhabitants of the Municipality of Southern Pelion will be recorded, regarding the services offered by the Municipality to its citizens. Proposals will be included to formulate the overall proposal for the internal marketing development plan for municipalities, in particular in this municipality. Focusing on customer satisfaction, on the effectiveness of human resources and ways to achieve it

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους πίστεψαν σε εμένα και με ενθάρρυναν σε κάθε στάδιο των σπουδών μου. Ιδιαίτερα τον υιό μου Νικόλαο για την ηθική υποστήριξη των επιλογών μου.

Περιεχόμενα

1.Εισαγωγή	1
1.1.Προσδιορισμός του Προβλήματος	1
1.2.Ο Σκοπός της Διατριβής	1
1.3.Η Θέση της Διατριβής	2
1.4.Οι Περιορισμοί της Διατριβής	2
1.5.Η Περιγραφή της Γενικής Μεθοδολογίας	2
2.Βιβλιογραφική Επισκόπηση	4
2.1. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών	4
2.1.1. Στρατηγικές Μάρκετινγκ Υπηρεσιών	6
2.2. Εσωτερικό Μάρκετινγκ	7
2.2.1. Στόχοι του Εσωτερικού Μάρκετινγκ	9
2.2.2. Πρόγραμμα του Εσωτερικού Μάρκετινγκ	10
2.2.3. Ικανοποίηση των Εργαζομένων	12
2.2.4. Ικανοποίηση των Πελατών	13
2.3. Διοίκηση	15
2.3.1. Δημόσια Διοίκηση Περιεχόμενο και Έννοια	15
2.4. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης	17
2.4.1. Παρουσίαση του Δήμου Νοτίου Πηλίου	19
2.4.2. Μάρκετινγκ σε Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς	21
2.4.3. Διαφορές Μεταξύ Μάρκετινγκ Επιχειρήσεων και Μάρκετινγκ Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών.	22
2.4.4. Ποιότητα Υπηρεσιών σε Δήμους	23
3. Μεθοδολογία	25
3.1. Ερευνητικά ερωτήματα	25
3.1.1.Ποιοι Παράγοντες Επηρεάζουν την Ικανοποίηση των Εργαζομένων	25
3.1.2. Ποιοι Παράγοντες Επηρεάζουν την Ικανοποίηση των Πελατών	26
3.1.3. Σχέση Ικανοποίησης Εργαζομένων και Ικανοποίησης Πελατών	26
3.2. Μεθοδολογία	27
3.2.1 Ερευνητική Μέθοδος	27
3.2.1.1. Πρωτογενής Έρευνα	27
3.2.1.2 Δευτερογενής Έρευνα	28

3.3.Μέθοδος Συλλογής Πρωτογενών Στοιχείων	28
3.3.1. Μέθοδος Συλλογής Πρωτογενών Στοιχείων με Ερωτηματολόγιο	28
3.3.1.1. Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου – Στάδια	29
4. Εμπειρική Εφαρμογή	34
4.1. Ανάλυση Ευρημάτων	34
4.1.1. Αποτελέσματα από Ερωτηματολόγιο των Υπαλλήλων του Δήμου Νοτίου Πηλίου και Ανάλυση Ερωτημάτων.	36
4.1.2. Αποτελέσματα από Ερωτηματολόγιο των Δημοτών του Δήμου Νοτίου Πηλίου και Ανάλυση Ερωτημάτων.	41
4.1.3 Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα της Έρευνας στο Δήμο Νοτίου Πηλίου και Υφιστάμενη κατάσταση.	44
5.Συμπεράσματα	48
5.1. Συμπεράσματα	47
5.2 Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	48
6. Βιβλιογραφία	50

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1.Προσδιορισμός του Προβλήματος

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ σε δημόσιους οργανισμούς επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των πολιτών, δηλαδή των πελατών και των υπολοίπων ενδιαφερόμενων μελών, αλλά και στην ικανοποίηση των εργαζομένων που είναι εξίσου σημαντικό κομμάτι για την ευημερία και τη δαιδαλώδη ανάπτυξη ενός οργανισμού. Όλες οι προσπάθειες ενός οργανισμού θα πρέπει να επικεντρώνονται στους εργαζομένους που έχουν άμεση σχέση με τους πελάτες - πολίτες. Η ευελιξία ενός οργανισμού είναι απαραίτητη για την επιβίωση του και εξαρτάται από την ικανότητα των στελεχών του. Η Δημόσια Διοίκηση και η Τοπική Αυτοδιοίκηση παρουσιάζουν πολύ αργούς ρυθμούς στην υιοθέτηση αλλαγών σε πολλούς τομείς.

1.2.0 Σκοπός της Διατριβής

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε για να εξετάσει το βαθμό ύπαρξης Internal Marketing, τη στρατηγική διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού στο Δήμο Νοτίου Πηλίου με σκοπό την ανάπτυξη του και την εκτέλεση των δραστηριοτήτων, ώστε να παρακολουθεί τις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πολιτών και της κοινωνίας.

1.3. Η θέση της διατριβής

Η παρούσα μελέτη παρουσιάζει θεωρητικό και πρακτικό ενδιαφέρον για όλους όσους εργάζονται σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς καθώς στη σημερινή εποχή ο ανταγωνισμός είναι τεράστιος και όλοι οι φορείς οφείλουν να προσαρμόζονται σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται. Κανένας οργανισμός είτε ιδιωτικός, είτε δημόσιος δεν μπορεί να επιβιώσει, εάν οι πελάτες του δεν είναι ικανοποιημένοι και οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι αυτοί που έχουν τον πιο σημαντικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση του πελάτη καθώς έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη.

Η παρούσα μελέτη θεωρείται πολύ σημαντική για τον τομέα όλων όσων εργάζονται σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς, καθώς το προσωπικό των οργανισμών έρχεται σε επαφή με τους πελάτες - δημότες και παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια στρατηγική διαδικασία της επιχείρησης που αποβλέπει στο να προσανατολίσει τούς εργαζομένους της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών προς την παροχή υπηρεσιών και την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη. (Γούναρης, 2003,σελ.148.)

1.4.Οι περιορισμοί της Διατριβής .

Όπως συνήθως συμβαίνει σε πολλές έρευνες η παρούσα μελέτη έχει κάποιους περιορισμούς. Οι περιορισμοί αυτοί έγκειται στον περιορισμένο χρόνο της έρευνας καθώς και στο μέγεθος του δείγματος. Η έρευνα αυτή έλαβε χώρα σε συγκεκριμένο χρονικό σημείο κατά τους χειμερινούς μήνες σε έναν ορεινό Δήμο που κηρύχτηκε φέτος σε κατάσταση εκτάκτου ανάγκης λόγω φυσικών καταστροφών από την κακοκαιρία. Υπήρξε λοιπόν δυσκολία στη συγκέντρωση των αποτελεσμάτων. Επίσης δυσκολία υπήρξε στην άντληση πληροφοριών από συνάδελφους με παγιωμένη συμπεριφορά. Συνεπώς οι άνωθεν περιορισμοί καθιστούν τη συγκεκριμένη έρευνα περιορισμένη.

1.5. Η Περιγραφή της Γενικής Μεθοδολογίας.

Με το κεφάλαιο βιβλιογραφική επισκόπηση πραγματοποιήθηκε μια ανασκόπηση της αρθογραφίας σχετικά με το θέμα που θα ερευνηθεί. Οι ερευνητικές μέθοδοι που

υιοθετήθηκαν στην παρούσα διατριβή για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων είναι η αξιοποίηση δευτερογενών δεδομένων σε σχέση με το Δήμο Νοτίου Πηλίου που συλλέχτηκαν από πρωτογενή δεδομένα μέσω δημοσκόπησης με τη χρήση του ερωτηματολογίου. Στην ανάλυση των δεδομένων συλλέχτηκαν και μετρήθηκαν δεδομένα από δείγμα 30 υπαλλήλων του Δήμου Νοτίου Πηλίου και 300 κατοίκων του Δήμου που παρακινήθηκαν να απαντήσουν σε 20 και 10 ερωτήματα αντίστοιχα, για να διεξαχθούν ορθά και αντικειμενικά συμπεράσματα για το θέμα της παρούσας διατριβής.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών.

Η έννοια του μάρκετινγκ των υπηρεσιών αποτελούσε μια έννοια χωρίς μεγάλη αξία αφού πραγματικά ήταν ανύπαρκτη. Για την απουσία του ενδιαφέροντος του μάρκετινγκ των υπηρεσιών υπάρχουν πάρα πολύ λόγοι στους οποίους και θα μπορούσε κανείς να αναφερθεί. Αξίζει ωστόσο να αναλύσουμε κάποιους συγκεκριμένους.

Ένας πολύ βασικός λόγος της έλλειψης του συστηματικού ενδιαφέροντος για το μάρκετινγκ των υπηρεσιών είναι η μεγάλη εστίαση σε θέματα που σχετίζονται με τις διαδικασίες της παροχής της υπηρεσίας και την αναζήτηση μεθόδων αποτελεσματικότερης οργάνωσης και συντονισμού τους, προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των εργασιών. Η περίπτωση του μάρκετινγκ αγαθών έχει χαρακτηριστεί ως προσανατολισμός στην παραγωγή: μια επιχειρηματική φιλοσοφία, η οποία αναζητεί την επίτευξη κερδοφορίας μέσα από την ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής και την επίτευξη συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, υιοθετώντας στρατηγική ηγεσίας κόστους και πλεονεκτήματος τιμής έναντι των ανταγωνιστών.

Ένας άλλος λόγος για την καθυστέρηση της ανάπτυξης του μάρκετινγκ, είναι το γεγονός, ότι σε αρκετούς κλάδους των υπηρεσιών πρωταρχική αξία δίνονταν στο αντικείμενο αυτό καθαυτό της υπηρεσίας και λιγότερο στον πελάτη λήπτη της υπηρεσίας.(Γούναρης, 2003,σελ. 20)

Υπηρεσία είναι κάθε δραστηριότητα ή πλεονέκτημα το οποίο μια πλευρά μπορεί να προσφέρει σε μια άλλη και η οποία είναι στην ουσία άυλη και δεν καταλήγει σε καμία απολύτως απόκτηση κυριότητας. (Kotler -Armstrong -Saunders -Wong , 2009,σελ. 712)

Επιχειρώντας κανείς να αναλύσει το προϊόν μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, μπορεί να διακρίνει τέσσερα θεμελιώδη επίπεδα. Τη βασική υπηρεσία η οποία αφορά όλες εκείνες τις υπηρεσίες που μπορεί να καλύψουν τη βασική ανάγκη του πελάτη μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα τις ταχυδρομικές υπηρεσίες ή τη σταθερή τηλεφωνία. Έτσι λοιπόν κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών δραστηριοποιείται στην αγορά με ένα προϊόν το οποίο προσφέρει μια βασική υπηρεσία για την κάλυψη μιας βασικής ανάγκης του καταναλωτή. Σε δεύτερο επίπεδο είναι η τεχνική υπηρεσία η οποία συμπεριλαμβάνει όλους τους τρόπους και τις διαδικασίες με τις οποίες η επιχείρηση ανταποκρίνεται στο μοντέλο του πελάτη που έχει στο νου του αναφορικά με το πως επιθυμεί να καλύψει τη βασική του ανάγκη, σαν παράδειγμα μπορούμε να φέρουμε ένα πελάτη του ΟΤΕ που ενδιαφέρεται να επικοινωνήσει άμεσα και με ταχύτητα, διατηρώντας ταυτόχρονα έγγραφη απόδειξη του περιεχομένου της επικοινωνίας του, ενδεχομένως να προτιμήσει την αποστολή μιας ηλεκτρονικής επιστολής από το να κάνει ένα τηλεφώνημα. Η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να δίνει τεχνικές προδιαγραφές για να καλύψει συγκεκριμένες ανάγκες πελατών στους οποίους στοχεύει και των οποίων προσπαθεί να καλύψει τις βασικές τους ανάγκες για επικοινωνία. Ένα τρίτο επίπεδο είναι η μεγεθυμένη υπηρεσία, δηλαδή στο ευρύτερο προϊόν που προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της, προκειμένου να αυξήσει τη συνολική ωφέλεια που αποκομίζουν προτιμώντας την ίδια και όχι κάποιο ανταγωνιστή. Τέλος το τέταρτο επίπεδο είναι η δυναμική υπηρεσία που η επιχείρηση θα μπορούσε να προσφέρει. Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό ότι οι αποφάσεις αναφορικά με τα προϊόντα που θα πρέπει να πάρει μια επιχείρηση υπηρεσιών θα πρέπει να καλύπτουν την εξής θεματολογία: το σχεδιασμό της υπηρεσίας σε βασικό, σε τεχνικό αλλά και σε διευρυμένο επίπεδο, την αποτελεσματική διοίκηση του χαρτοφυλακίου των υπηρεσιών που προσφέρει και τέλος την

αποτελεσματική ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι παραπάνω διαστάσεις σχετίζονται άμεσα αυτό που γενικότερα αποκαλούμε διοίκηση προϊόντος για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. (Γούναρης, 2003, σελ.140)

Κάθε εταιρεία ή οργανισμός που καταστρώνει σχέδια προγραμμάτων μάρκετινγκ θα πρέπει να λάβει υπόψη της τα πέντε κύρια χαρακτηριστικά υπηρεσιών τα οποία είναι: **Αύλη υπόσταση:** Ο όρος αύλη υπόσταση υπηρεσίας είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών. Δεν είναι δυνατό να τις δούμε, να τις αισθανθούμε, να τις ακούσουμε ή να τις μυρίσουμε πριν τις αγοράσουμε.

Αδυναμία διαχωρισμού: Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι ότι παράγονται και καταναλώνονται την ίδια στιγμή και δεν υπάρχει η δυνατότητα διαχωρισμού από αυτούς που τις παρέχουν ανεξάρτητα αν είναι άτομα ή μηχανήματα.

Μεταβλητότητα: Η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να διαφέρει σημαντικά ανάλογα με το άτομο που τις προσφέρει, το πότε και το που.

Φθαρτότητα: Οι υπηρεσίες δεν μπορεί να αποθηκευτούν για μετέπειτα πώληση ή χρησιμοποίηση.

Έλλειψη κυριότητας: Οι υπηρεσίες δεν μπορεί να έρθουν στην κατοχή κάποιου σε αντίθεση με τα υλικά αγαθά. Ο καταναλωτής μιας υπηρεσίας έχει πρόσβαση σε αυτή συγκεκριμένο πάντα χρονικό διάστημα. (Kotler -Armstrong -Saunders, 2009, σελ. 720)

2.1.1. Στρατηγικές Μάρκετινγκ Υπηρεσιών.

Πετυχημένες εταιρείες και οργανισμοί παροχής υπηρεσιών κυρίως εστιάζουν την προσοχή τους σε υπαλλήλους αλλά και σε πελάτες. Καταλαβαίνουν και υποστηρίζουν την αλυσίδα υπηρεσίας – κέρδους, η οποία συνδέει τα κέρδη και την επιτυχία των επιχειρήσεων και οργανισμών με την ικανοποίηση υπαλλήλων και πελατών. Η παραπάνω αλυσίδα περιλαμβάνει πέντε κρίκους:

- Υγιή κέρδη από παροχή υπηρεσιών και ανάπτυξη που προέρχονται από ...
- Ικανοποιημένους και αφοσιωμένους πελάτες, οι οποίοι συστήνουν την υπηρεσία και σε άλλους, γεγονός που προκύπτει από την
- Μεγαλύτερη αξία υπηρεσιών που προέρχεται από
- Ικανοποιημένους και παραγωγικούς υπαλλήλους προσφοράς υπηρεσιών που προκύπτει από

- Εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών. Ανώτερη μέθοδος επιλογής και εκπαίδευση υπαλλήλων, ένα ποιοτικό περιβάλλον εργασίας και εκπαίδευση των ατόμων που ασχολούνται με πελάτες.

Εύκολα καταλαβαίνουμε ότι το μάρκετινγκ υπηρεσιών απαιτεί πάρα πολλά πράγματα καθώς η επίτευξη των στόχων που αφορούν τα κέρδη και την ανάπτυξη αρχίζουν φροντίζοντας εκείνους που φροντίζουν τους πελάτες. (Kotler -Armstrong -Saunders - Wong, 2009, σελ. 721)

Όμως τρία είναι τα είδη του μάρκετινγκ σε κλάδους παροχής υπηρεσιών, το εσωτερικό μάρκετινγκ το οποίο εστιάζει στην εκπαίδευση και αποτελεσματική υποκίνηση των υπαλλήλων που έρχονται σε επαφή με πελάτες καθώς και όλων των ατόμων που υποστηρίζουν την παροχή υπηρεσιών για να εργαστούν ως ομάδα και να προσφέρουν ικανοποίηση στον πελάτη, το εξωτερικό μάρκετινγκ, και το μάρκετινγκ αλληλεπίδρασης, δηλαδή το μάρκετινγκ μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών η οποία αναγνωρίζει, ότι η εκλαμβανομένη ποιότητα υπηρεσιών εξαρτάται από την ποιότητα της αλληλεπίδρασης μεταξύ αγοραστή και πωλητή.

2.2. Εσωτερικό Μάρκετινγκ.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ (internal marketing) ξεκίνησε ουσιαστικά για να βελτιωθεί η συνεργασία των στελεχών μιας επιχείρησης με τους πελάτες της επιχείρησης αυτής, καθώς είναι ξεκάθαρη η σημασία που έχει για μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών η σωστή διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού της στο πλαίσιο της προσπάθειας σχεδιασμού των σωστών προϊόντων - υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. (Gronroos, 1978,)

Οι ρίζες της έννοιας του εσωτερικού μάρκετινγκ μπορούν να αναζητηθούν στη δεκαετία του 1970 (Gronroos, 1978,) ενώ κατά την επόμενη δεκαετία (Gronroos, 1986) αναπτύχθηκε και εδραιώθηκε ως μια από τις επιμέρους πτυχές της επιστήμης του μάρκετινγκ σε πολύ μεγάλο βαθμό, τόσο ώστε να υποστηρίζεται, ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι εκείνες που έχουν εστιάσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων με την ίδια βαρύτητα που εστιάζουν στην ικανοποίηση του πελάτη. (Heskett, 1986 σελ.107) Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια στρατηγική διαδικασία της επιχείρησης που αποβλέπει στο να προσανατολίσει τούς εργαζόμενους

της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών προς την παροχή υπηρεσιών και την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη. Σε αυτό το πλαίσιο η επιχείρηση που εφαρμόζει εσωτερικό μάρκετινγκ αποσκοπεί πρώτον, στο να στρέψει την προσοχή όλων των εργαζομένων καθώς και των στελεχών της ανώτατης διοίκησης σε μια συνειδητή προσπάθεια εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης, και δεύτερον να διασφαλίσει, ότι όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης είναι προετοιμασμένοι επαρκώς ώστε να λειτουργήσουν με το συγκεκριμένο αυτό τρόπο. Για να επιτευχθούν οι δυο παραπάνω όμως στόχοι, ένα πλήθος λειτουργιών που σχετίζονται με τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αλλά και με τις λειτουργίες του μάρκετινγκ θα πρέπει μέσα από μια συστηματική διαδικασία ολοκλήρωσης και στο πλαίσιο μιας συνολικότερης στρατηγικής να συντονιστούν για να επιφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. (Γούναρης, 2003,σελ. 148) Προκύπτουν δύο βασικές διαστάσεις της εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ, η μια αφορά τη ανάπτυξη συγκεκριμένων στάσεων και η δεύτερη αφορά τη διοίκηση επικοινωνίας. Για την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ θα πρέπει να υπάρχει υποκίνηση των εργαζομένων στο να λειτουργούν με γνώμονα πάντα την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Έχει να κάνει λοιπόν με μια γενικευμένη προσπάθεια που κάνει η επιχείρηση για να αναπτύξει μια κουλτούρα που θα είναι προσανατολισμένη προς την εξυπηρέτηση των πελατών και ταυτόχρονα να χρησιμοποιηθούν όλα τα εργαλεία υποκίνησης των εργαζομένων, σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο, ώστε να προάγουν τη συγκεκριμένη κουλτούρα και να συμβάλουν στην προσπάθεια ανάπτυξης των στάσεων και των αντιλήψεων ανάμεσα στους εργαζόμενους που θα μπορούσαν να το εδραιώσουν αυτό. (Bower, - Schneider, 1988) Η δεύτερη διάσταση του εσωτερικού μάρκετινγκ αφορά την πληροφόρηση και την επικοινωνία που θα πρέπει να έχουν διαθέσιμες οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτου ιεραρχικού επιπέδου προκειμένου να εξυπηρετήσουν τους πελάτες, Αυτή η πληροφόρηση σχετίζεται με θέματα αναφορικά με τις καθημερινές εργασιακές πρακτικές που η επιχείρηση προωθεί και τι σημαίνει αυτό για τον πελάτη. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επικοινωνήσουν τις ανάγκες τους προκειμένου να είναι σε θέση να παράσχουν τις υπηρεσίες τις οποίες η επιχείρηση επιδιώκει να προσφέρει, ακόμα και τις απόψεις τους αναφορικά με το πώς μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση της προσπάθειας που γίνεται για την εξυπηρέτηση των πελατών.(Γούναρης, 2003,σελ. 149)

2.2.1. Στόχοι του Εσωτερικού Μάρκετινγκ.

Οι στόχοι του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι ότι όλοι οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση πρέπει να αναπτύξουν μια κουλτούρα η οποία πρέπει να είναι προσανατολισμένη στον πελάτη και η ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης θα λειτουργεί σαν μέτρο για την αξιολόγηση της επίδοσης τους. Ένας δεύτερος εξίσου σημαντικός στόχος είναι να προσελκύσει η επιχείρηση τους ικανότερους εργαζομένους που έχουν τα περισσότερα προσόντα και τις καλύτερες ικανότητες εξυπηρέτησης ώστε να επανδρώσουν τις θέσεις της.

- Η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι απαραίτητη στο πλαίσιο προσπάθειας της επιχείρησης να διαμορφώσει μια επιχειρησιακή κουλτούρα που να προάγει την εξυπηρέτηση του πελάτη ως κυρίαρχη αξία και κουλτούρα της επιχείρησης. Η ανάπτυξη μιας τέτοιας κουλτούρας χρειάζεται ένα συνδυασμό ενεργειών για να διαμορφωθεί και το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ αποτελεσματικό εργαλείο, καθώς συμβάλλει ώστε τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης να αναπτύξουν ένα στυλ ηγεσίας και καθοδήγησης των εργαζόμενων ώστε να υποστηρίζονται οι ενέργειες που συμβάλλουν στην ανάδειξη εξυπηρέτησης του πελάτη ως κυρίαρχης κουλτούρας της επιχείρησης. Βοηθά τους εργαζόμενους της επιχείρησης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα να εμπεδώσουν τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης καθώς και τις τακτικές μάρκετινγκ και τέλος επιτρέπει όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης να πάρουν μηνύματα που να προάγουν τη σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη και να αποκτήσουν ικανότητες χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες. (Γούναρης, 2003, σελ.150)

- Η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι επίσης απαραίτητη στο πλαίσιο της προσπάθειας διατήρησης της κουλτούρας εξυπηρέτησης του πελάτη καθώς η διατήρηση της εξυπηρέτησης του πελάτη ως κυρίαρχη κουλτούρα είναι ένας συνεχής στόχος και μια αδιάκοπη προσπάθεια. Το εσωτερικό μάρκετινγκ διασφαλίζει, ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την πληροφόρηση που είναι αναγκαία ώστε να εξυπηρετούν αποτελεσματικά τους πελάτες, επιτρέπει να διασφαλιστεί, ότι οι πρακτικές των στελεχών της επιχείρησης και η ηγεσία που ασκούν συμβάλλουν στην διατήρηση της εξυπηρέτησης του πελάτη ως κυρίαρχη κουλτούρα της επιχείρησης. Τέλος το εσωτερικό μάρκετινγκ επιβάλλει προτού η επιχείρηση αναπτύξει νέες υπηρεσίες και καμπάνιες μάρκετινγκ, να προωθήσει τις υπηρεσίες αυτές πρώτα στους εργαζόμενους

της επιχείρησης ώστε να εξασφαλίσει την υποστήριξη τους. (Bower, - Schneider, 1988,)

- Μια άλλη περίπτωση εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι όταν η επιχείρηση εισάγει νέες υπηρεσίες στην αγορά ή όταν αναπτύσσει νέες τακτικές και πρακτικές μάρκετινγκ για τις υφιστάμενες υπηρεσίες που προσφέρει. Σε αυτήν την περίπτωση το εσωτερικό μάρκετινγκ βοηθά ώστε να καθιστά τους εργαζόμενους γνώστες των νέων υπηρεσιών και προϊόντων που πρόκειται να εισάγει στην αγορά η επιχείρηση, βοηθά στην αποδοχή από μέρους των εργαζόμενων των νέων πρακτικών μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και τέλος συμβάλλει ώστε να αποδεχτούν οι εργαζόμενοι τα νέα καθήκοντα που θα πρέπει να εκτελέσουν στο πλαίσιο των νέων υπηρεσιών και των νέων τακτικών που θα χρειαστεί στην πορεία να ακολουθήσουν. (Γούναρης, 2003, σελ.150)

2.2.2. Πρόγραμμα του Εσωτερικού Μάρκετινγκ.

Για να είναι πετυχημένο ένα πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από μια επιχείρηση στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής της διοίκησης της επιχείρησης, θα πρέπει επίσης η οργανωτική δομή της επιχείρησης να συμβαδίζει με τους στόχους του για να διευκολύνει την επίτευξη του και να έχει την αμέριστη υποστήριξη της διοίκησης. Όμως εκτός από τους εξωτερικούς πελάτες μιας επιχείρησης υπάρχουν και οι εσωτερικοί πελάτες. Η ικανοποίηση των πελατών και η δυνατότητα της επιχείρησης να προσφέρει τις υπηρεσίες της, εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματικότητα με την οποία οι εργαζόμενοι στις υποστηρικτικές διευθύνσεις, εξυπηρετούν τους εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή τους συναδέλφους τους οι οποίοι έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και φροντίζουν για την εξυπηρέτηση τους.

Ένα επιτυχημένο πρόγραμμα μάρκετινγκ θα πρέπει να απευθύνεται: Στα μεσαία διοικητικά στελέχη, στην ανώτατη διοίκηση, στο προσωπικό επαφής, τους εργαζόμενους που προσφέρουν υποστηρικτικές υπηρεσίες. (Γούναρης, 2003, σελ.153)

Δεν είναι βέβαια καθόλου εύκολο να τυποποιήσει κάποιος το περιεχόμενο ενός τέτοιου προγράμματος καθώς οι ανάγκες των επιχειρήσεων διαφέρουν μεταξύ τους ωστόσο όμως υπάρχουν κάποιες βασικές ενέργειες που περιλαμβάνει ένα τέτοιο πρόγραμμα .Αυτές είναι **η εκπαίδευση** όλων των ατόμων που εμπλέκονται στο

εσωτερικό μάρκετινγκ, πρέπει να υπάρχει εκπαιδευτική διαδικασία μέσω της οποίας να μπορούν οι εμπλεκόμενοι να έχουν ολοκληρωμένη άποψη αναφορικά με το πώς μπορεί και τι απαιτείται ώστε να είναι σε θέση η επιχείρηση να αναπτύξει μια ολοκληρωμένη στρατηγική εξυπηρέτησης του πελάτη, καθώς επίσης να εστιάσει στους τρόπους με τους οποίους θα συμβάλει στο να αναπτύξει και να υποστηρίξει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και την ανάδειξη των δυνατοτήτων τους. Μια άλλη ενέργεια είναι η **υποστήριξη του στελεχιακού δυναμικού** καθώς θα πρέπει να παρέχεται συνεχής υποστήριξη στο στελεχιακό προσωπικό ώστε τα οφέλη της εκπαίδευσης να είναι περισσότερο μόνιμα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το συντονισμό των καθημερινών πρακτικών της επιχείρησης στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ώστε να υπάρχει συνέχεια και διάρκεια των προγραμμάτων εκπαίδευσης. Πολύ σημαντικό είναι να υπάρχει επικοινωνία από υφιστάμενους σε προϊσταμένους για τη μεταφορά στους τελευταίους των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι, αλλά και για τη μεταφορά ιδεών για ακόμα πιο αποτελεσματική εξυπηρέτηση στον πελάτη, αλλά και για επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και των διευθύνσεων μιας επιχείρησης. Μια άλλη ενέργεια είναι η **Υποστήριξη της Μαζικής Εσωτερικής Επικοινωνίας** στο πλαίσιο του εσωτερικού μάρκετινγκ υπάρχει η ανάγκη για μαζική εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, η επικοινωνία αυτή αποβλέπει νεοπροσληφθέντες εργαζομένους διευκολύνοντας την ένταξη τους στην επιχείρηση αλλά και υφιστάμενους εργαζομένους προκειμένου να ενημερωθούν για τις εξελίξεις και τις νέες υπηρεσίες που θα προσφερθούν στην επιχείρηση. Τέλος απαραίτητη είναι η **Διοίκηση Ανθρωπίνου δυναμικού** καθώς μια βασική επιδίωξη του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να προσελκύσει τους καλύτερους εργαζομένους και να τους διατηρήσει στο δυναμικό της επιχείρησης. Για να πραγματοποιηθεί αυτό προϋποθέτει σωστές προδιαγραφές θέσεων εργασίας και συγκεκριμένες διαδικασίες για την πρόσληψη του προσωπικού που θα επανδρώσουν τις θέσεις αυτές. Πρέπει να υπάρχουν τα κατάλληλα συστήματα αμοιβών και υποκίνησης που να ικανοποιούν τον εργαζόμενο και να υποστηρίζουν τη προσπάθεια της επιχείρησης να αναδείξει την εξυπηρέτηση του πελάτη σαν κυρίαρχη κουλτούρα. (Sharfman –Wolf- Chase-Tansik, 1988)

Συμπερασματικά πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όταν σχεδιάζουν ένα προϊόν αγνοούν παραμέτρους που αφορούν τούς εργαζομένους τους και αυτοί οι παράμετροι έχουν επιπτώσεις στο τελικό προϊόν και την ικανοποίηση των πελατών.

Οι επιχειρήσεις αντί να αντιμετωπίζουν τα ζητήματα αυτά σαν διαδικασία που θα αυξήσει τις δαπάνες τους, θα πρέπει να τα αντιμετωπίζουν σαν μια διαδικασία που συμβάλλει στη δημιουργία εσόδων στην επιχείρηση και αυτό γιατί, ότι προσφέρεται στον πελάτη εξαρτάται άμεσα από τον εργαζόμενο, ο οποίος έρχεται σε επαφή μαζί του και τον εξυπηρετεί. Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι ένα εργαλείο μέσω του οποίου διευκολύνει την επιχείρηση να αναπτύξει και να εμπεδώσει την εξυπηρέτηση του πελάτη σαν κυρίαρχη κουλτούρα της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν μέσα από ολοκληρωμένες στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ η επιχείρηση είναι σε θέση να προσελκύσει τους καταλληλότερους και ικανότερους εργαζομένους, να τους διατηρεί, να τους παρακινεί και να διευκολύνει την προσπάθειά τους για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. (Γούναρης, 2003, σελ. 157)

2.2.3. Ικανοποίηση των Εργαζομένων

Η ικανοποίηση των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο σχετίζεται με οτιδήποτε επηρεάζει τον εργαζόμενο θετικά προς την εργασία του και τις συνθήκες αυτής. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ένας από αυτούς είναι η επικοινωνία, που είναι η διαδικασία δημιουργίας μετάδοσης, ερμηνείας και αξιοποίησης πληροφοριών και μηνυμάτων. (Χυτήρης, 2006, σελ. 220) Η επικοινωνία παρέχει πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις και από τα στελέχη αλλά και από τους εργαζομένους. Βοηθά στην παρακίνηση, βοηθά στον έλεγχο καθώς αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα, βοηθά επίσης στη δημιουργία υψηλού ηθικού καθώς επιτρέπει την εκδήλωση συναισθημάτων. Μέσα από την επικοινωνία σε έναν οργανισμό μπορεί να αποφευχθούν οι διαφωνίες και να ετοιμαστεί το κλίμα για μια καλύτερη συνεννόηση. Η επικοινωνία οδηγεί στην εμπιστοσύνη, στην καλή ανατροφοδότηση και στην αποδοτική ανταπόκριση των υπαλλήλων για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. (Χυτήρης, 2006, σελ. 224) Ένας ακόμα πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η παρακίνηση, καθώς η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται από τις φιλοδοξίες, την παιδεία, τα προσωπικά βιώματα, το κοινωνικό περιβάλλον αλλά και τις προσωπικές ανάγκες των ατόμων. Στον εργασιακό χώρο η λέξη παρακίνηση ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο. (Χυτήρης, 2006, σελ.

191) Η έλλειψη παρακίνησης σε ένα εργασιακό περιβάλλον μπορεί να δημιουργήσει διαφορές στην απόδοση των εργαζομένων. Το 1959 ο Frederick Herzberg ανέπτυξε τη δική του θεωρία παρακίνησης σύμφωνα με την οποία υπάρχουν κάποιοι παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων στον χώρο της εργασίας τους και είναι γνωστοί ως παράγοντες παρακίνησης και είναι η επίτευξη, η αναγνώριση, η φύση της εργασίας, ευθύνη, πρόοδος, ανάπτυξη – εξέλιξη. Αυτοί οι παράγοντες οδηγούν στην διατήρηση ενός υγιεινού περιβάλλοντος εργασίας και οδηγούν στους Παράγοντες Υγιεινής που είναι: Πολιτική και διοίκηση του οργανισμού, Προϊστάμενος, σχέσεις με τον προϊστάμενο, συνθήκες εργασίας, μισθός, σχέσεις με συναδέλφους, προσωπική ζωή, κοινωνική θέση, σχέσεις με υφιστάμενους και ασφάλεια. (Χυτήρης, 2006, σελ. 202)

Σύμφωνα με τους Rogers, Clow, Kash (Rogers, Clow, Kash, 1994) για να έχει ένας οργανισμός ικανοποιημένους και ευχαριστημένους εργαζόμενους θα πρέπει και η διοίκηση να κάνει κάποιες ενέργειες, όπως να εκπαιδεύει τους εργαζομένους της στο πώς να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών, να προσλαμβάνει άτομα που χαρακτηρίζονται από εμπάθεια, να εμπνέει τους εργαζομένους για να κάνουν ότι χρειάζεται για να ικανοποιούν τους πελάτες, να περιγράφει την θέση εργασίας γραπτά και να μαθαίνεται από όλο το προσωπικό για να έχουμε αυτονομία και ευελιξία και τέλος να υπάρχουν ξεκάθαρες κατευθύνσεις από τη διοίκηση για τη σχέση διοίκησης και εργαζομένων.

2.2.5. Ικανοποίηση των Πελατών.

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι άμεσα συνυφασμένη με το βαθμό στον οποίο ταιριάζουν οι επιδόσεις ενός προϊόντος ή υπηρεσίας όπως την αντιλαμβάνονται οι αγοραστές- πελάτες με τις προσδοκίες τους. Αν οι επιδόσεις του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι κατώτερες από τις προσδοκίες του πελάτη, ο αγοραστής πελάτης είναι δυσαρεστημένος. Αν οι επιδόσεις ανταποκρίνονται με τις προσδοκίες ο αγοραστής – πελάτης είναι ενθουσιασμένος. (Kotler -Armstrong -Saunders, 2009, σελ.12) Ουσιαστικά υπάρχουν δυο κατηγορίες σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών, καθώς η πρώτη κατηγορία δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών, σαν αποτέλεσμα εδώ μπορούμε να παραθέσουμε και τον ορισμό του Oliver που παρουσιάζει την ικανοποίηση, σαν περίληψη της ψυχολογικής κατάστασης του καταναλωτή που προκύπτει όταν το συναίσθημα που περιβάλλει μη επιβεβαιωμένες

προσδοκίες συνδυάζεται με το πρωταρχικό συναίσθημα του πελάτη για την καταναλωτική εμπειρία,(Oliver, 1981,)και η δεύτερη, δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών σαν διαδικασία. Είναι πολύ δύσκολο να δώσουμε έναν ορισμό στην έννοια της ικανοποίησης του πελάτη και αυτό συμβαίνει γιατί μπορεί ένας πελάτης να παίρνει ικανοποίηση από μια υπηρεσία, μπορεί να παίρνει ικανοποίηση εν πρόκειται για προϊόν από χαρακτηριστικά του προϊόντος, ή να ικανοποιείται μόνο και μόνο από την κατανάλωση ή ακόμα και από ένα τμήμα της εταιρείας. Μια έννοια που παίζει πολύ βασικό ρόλο είναι η αξία πελάτη και η πρώτη παράμετρος που διαμορφώνει αξία για τον πελάτη είναι η υπηρεσία που προσφέρει ο οργανισμός. Μια άλλη πηγή που διαμορφώνει αξία για τον πελάτη σε έναν οργανισμό είναι τα στελέχη και οι εργαζόμενοι του οργανισμού και οι δυνατότητες που έχουν για να λύσουν το πρόβλημα του και να τον βοηθήσουν, δηλαδή η ποιότητα της εξυπηρέτησης είναι πηγή αξίας για τον πελάτη. Μια άλλη πηγή αξίας είναι η εικόνα του οργανισμού και η φήμη που έχει αναφορικά με την ικανότητα του να προσφέρει σωστές υπηρεσίες και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη. Μια ακόμα διάσταση της αξίας για τον πελάτη είναι το κόστος στο οποίο πρέπει να υποβληθεί για την απόκτηση της υπηρεσίας. Όταν εννοούμε κόστος εκτός από το χρηματοοικονομικό κόστος, υπάρχει το κόστος του χρόνου, δηλαδή ο χρόνος που θα πρέπει να διαθέσει ένας πελάτης για να ολοκληρωθεί μια υπηρεσία. Μια άλλη μορφή κόστους είναι το κόστος της προσπάθειας, η προσπάθεια που καταβάλλει ο πελάτης προκειμένου να εξυπηρετηθεί καθώς όσο μεγαλύτερη είναι η προσπάθεια τόσο μικραίνει η αξία για τον πελάτη. Τέλος υπάρχει και το ψυχικό κόστος το οποίο συνδέεται με την αβεβαιότητα του πελάτη σχετικά με την επιλογή του για το εάν δηλαδή θα του προσφερθούν οι σωστές υπηρεσίες. (Γούναρης, 2003, σελ. 253)

Η ικανοποίηση του πελάτη έχει να κάνει και με κάποιους παράγοντες που διαμορφώνουν την άποψη του πελάτη για την ποιότητα της εξυπηρέτησης και αυτές είναι :η αξιοπιστία, τα υλικά, η ευαισθησία, η αίσθηση ασφάλειας, και η κατανόηση.(Δερβιτσιώτης, 2005, σελ.32)

Σύμφωνα με τους Sasser και Jones (1995) υπάρχουν κάποια βασικά στοιχεία που έχουν επιπτώσεις στην ικανοποίηση των πελατών και αυτά είναι: Οι βασικές υπηρεσίες υποστήριξης, Τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, Η παροχή εξαιρετικής υπηρεσίας και η διαδικασία ανάκαμψης από μια κακή αντιμετώπιση που θα μπορούσε να έχει ο πελάτης.

2.3 Διοίκηση.

Ο κλάδος που ασχολείται με το φαινόμενο της διοίκησης είναι η διοικητική επιστήμη είναι ένας αναγνωρισμένος αυτοτελής κλάδος από τον οποίο καθορίζονται οι αρχές και οι μέθοδοι με τις οποίες οργανώνονται, στελεχώνονται και λειτουργούν οι οργανισμοί στο ευρύτερο κοινωνικό – οικονομικό χώρο. Από τον ορισμό καταλαβαίνουμε ότι προκύπτει για όρο ευρύτερο από τον όρο διοίκηση, η οποία με τη σειρά της αξιοποιεί τις αρχές και τις μεθόδους της διοικητικής επιστήμης, δεδομένου ότι η διοίκηση αποτελεί πράξη, ενέργεια, δράση, χωρίς να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι η διοίκηση αποτελεί την βάση για τη θεμελίωση, αναγνώριση, την εξέλιξη και την ανάπτυξη της διοικητικής επιστήμης της κοινωνίας του κράτους. (Σιώμοκος, 1999, σελ. 20) Η διοίκηση είναι ιδιωτική όταν έχει να κάνει με ιδιωτικά ζητήματα οπότε και αναφερόμαστε στη διοίκηση επιχειρήσεων, όταν όμως αφορά δημόσιες υποθέσεις και ζητήματα του κράτους είναι η Δημόσια Διοίκηση.

2.3.1. Δημόσια Διοίκηση Περιεχόμενο και Έννοια.

Όταν γίνεται λόγος για τους στόχους της Δημόσιας Διοίκησης και τις λειτουργίες της θα πρέπει να προσδιορίσουμε τη σχέση της Δημόσιας Διοίκησης με το κράτος και με την κοινωνία γενικότερα για να αντιληφθούμε, εάν η Δημόσια Διοίκηση έχει τους δικούς της κανόνες και στόχους που δεν αποτελούν στόχους και λειτουργίες του ίδιου του κράτους. Με βάση τα παραπάνω θα πρέπει να προσδιορίσουμε λοιπόν κατά πόσο η Δημόσια Διοίκηση έχει ως αποστολή της μια αυτόνομη ύπαρξη και στόχους και κατά πόσο, η γενική τάση των δραστηριοτήτων του κράτους και ο ρόλος του που είναι να καθορίζει τον προσανατολισμό ολόκληρης της κρατικής μηχανής, και του καθενός από τα μέρη της, καθορίζει και τη Δημόσια Διοίκηση που προσδιορίζεται από την ουσία, και φύση του ίδιου του κράτους. (Ρούσης, 1984, σελ.157) Ο δυναμικός χαρακτήρας που έχει η Δημόσια Διοίκηση είναι αποτέλεσμα κυρίως δυο λόγων, ο πρώτος είναι ότι στελεχώνεται από ανθρώπινο δυναμικό και ο δεύτερος είναι ότι είναι απίθανο να ασκείται σταθερά πάντα και με τον ίδιο τρόπο, επειδή οι παράγοντες που την επηρεάζουν πάντα μεταβάλλονται. Έτσι λοιπόν κρίνεται αναγκαία η αναπροσαρμογή

της σε κάθε μεταβολή των πολιτικών, κοινωνικών, πολιτιστικών σκοπών του κράτους. (Παγκάκης,1991, σελ. 142)

Το διακριτικό γνώρισμα της Δημόσιας Διοίκησης συγκριτικά με άλλους θεσμούς και σε σχέση με την κοινωνία, είναι ότι στο επίπεδο της Δημόσιας Διοίκησης αναπαράγεται ακριβώς η ιδιαιτερότητα του κράτους σαν οργάνωσης και μηχανισμού που περιέχει το στοιχείο του καταναγκασμού και που στηρίζεται σε αυτόν. Η Δημόσια Διοίκηση σαν θεσμός και σαν οργάνωση διακρίνεται από τους άλλους κοινωνικούς θεσμούς γιατί σαν στοιχείο του κρατικού οργανισμού έχει τα ειδικά χαρακτηριστικά και τους ειδικούς στόχους που αντιστοιχούν στο ίδιο το κράτος και από την άλλη σε αυτά τα πλαίσια διαθέτει μια δική της σχετική αυτονομία. Άραγε λοιπόν η Δημόσια Διοίκηση δεν είναι αναπαραγωγή μιας όποιας κοινής μορφής οργάνωσης της κοινωνίας ούτε απλή αντανάκλαση της κοινωνικής τάξης, αλλά όπως και το κράτος είναι ένας ενεργός παράγοντας, όχι ουδέτερος, που οι στόχοι του και η λειτουργία έχουν να κάνουν με τους στόχους του κράτους. Η Δημόσια Διοίκηση διαφέρει από κοινωνία σε κοινωνία γιατί διαφέρει και η φύση του κράτους. Έτσι όπως το κράτος η Δημόσια Διοίκηση ασκεί ταυτόχρονα μια γενική λειτουργία κυριαρχίας και μια λειτουργία ρύθμισης του κοινωνικού συνόλου που όμως, και οι δυο συγχωνεύονται σε μια ενιαία γενική ταξική λειτουργία. (Ρούσης,1984, σελ. 161)

Η Δημόσια Διοίκηση λοιπόν από την μια δεν υπάρχει παρά σαν εργαλείο για την πραγματοποίηση των σκοπών του κράτους ή ακόμα της πολιτικής εξουσίας και από την άποψη αυτή, οι στόχοι και οι αποστολές της διοίκησης δεν μπορεί να διαφέρουν από αυτές του κράτους. Στην πραγματικότητα όμως δεν είναι ορθό ούτε να θεωρείται πως οι σκοποί, οι στόχοι καθορίζονται από τη πολιτική εξουσία και απλώς εφαρμόζονται από την Δημόσια Διοίκηση που ασκεί μια εκτελεστική και μόνο λειτουργία. Στην πραγματικότητα η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί τμήμα του κρατικού μηχανισμού σε αυτήν παίρνονται και εκτελούνται αποφάσεις πολύ σημαντικές όπως αντίστοιχα συμβαίνει με τις αποφάσεις που παίρνουν τεχνοκράτες σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, αυτό δεν σημαίνει ότι η Δημόσια Διοίκηση έχει μια αυτόνομη και ουδέτερη ύπαρξη. Η ύπαρξη ενός εξειδικευμένου ανθρωπίνου δυναμικού ή η ύπαρξη ορισμένης πείρας, η γραφειοκρατική δομή της Δημόσιας Διοίκησης δημιουργούν στην Δημόσια Διοίκηση μια τάση αυτονομίας, τόσο όσο αφορά την επιλογή των μέσων επίτευξης των πολιτικών στόχων, όσο και αναφορικά με τον προσδιορισμό των ίδιων των αποφάσεων και την εφαρμογή τους. Έτσι από αυτήν τη πλευρά η

γραφειοκρατική δημόσια διοίκηση μπορεί να εκδηλώσει περισσότερο τη σχετική αυτονομία της σαν αντίσταση στις πολιτικές μεταρρυθμίσεις. (Ρούσης, 1984, σελ. 181)

Η Δημόσια Διοίκηση λοιπόν είναι μια λειτουργία που ασκείται από το κράτος μέσω του κρατικού μηχανισμού. Μελετάει την οργανωμένη προσπάθεια καθορισμού και εκπλήρωσης, από το κράτος των στόχων του και το σύνολο των μέσων, υλικών και ανθρώπινων που προσπαθεί να χρησιμοποιήσει για τον σκοπό αυτό. Αν όμως πάρουμε υπόψη μας την ουσία του σύγχρονου ταξικού κράτους μπορούμε να πούμε ακόμα ποιο συγκεκριμένα ότι η Δημόσια Διοίκηση μελετάει την οργανωμένη προσπάθεια καθορισμού και εκπλήρωσης των στόχων και το σύνολο των μέσων υλικών και ανθρώπινων και των λειτουργιών, που προσπαθεί να χρησιμοποιήσει σε αυτό το σκοπό το όργανο της άρχουσας τάξης και η οργάνωση της κοινωνίας κάτω από την κυριαρχία της που είναι το κράτος. (Ρούσης, 1984, σελ. 181)

Σαν χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης θα μπορούσαμε να καταλήξουμε ότι είναι τα εξής: Ασχολείται με το δημόσιο συμφέρον, τις αρχές του κράτους, το δίκαιο και τη δημόσια βούληση, καλύπτει και τους τρεις κλάδους της κυβέρνησης, αλλά περισσότερο συγκεντρώνεται στην εκτελεστική εξουσία, είναι μια μη πολιτική γραφειοκρατία η οποία λειτουργεί σε πολιτικό όμως σύστημα, είναι η επιχειρηματική πλευρά της εκάστοτε κυβέρνησης, διαφέρει από την ιδιωτική διοίκηση περισσότερο στον τομέα της έμφασης που δίνει στο κοινό, παρέχει στους πολίτες υπηρεσιακές αλλά και κανονιστικές λειτουργίες για να αποκτήσουν μια πιο ποιοτική ζωή, και τέλος επειδή στηρίζεται σε άλλες κοινωνικές επιστήμες όπως η κοινωνιολογία, η οικονομία, και η πολιτική επιστήμη έχει διεπιστημονικό χαρακτήρα. Αποτελεί λοιπόν η δημόσια διοίκηση ένα πολυσύνθετο φαινόμενο με πολλές αρμοδιότητες που σχετίζεται με τη πολιτική, κοινωνική και οικονομική ζωή της χώρας συνδεδεμένη με τους φορείς και την πολιτική εξουσία της χώρας. (Naidu, 2005, σελ. 6)

2.4. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Οι δήμοι είναι αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και αποτελούν τον πρώτο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης. (Ζυγούρης – Παπαδόπουλος, 2010, σελ.13)

Το σύνταγμα της Ελλάδος έθεσε με το άρθρο 102 τις βασικές αρχές συγκρότησης και λειτουργίας των Ο.Τ.Α και σύμφωνα με αυτό η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους Οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού. Υπέρ των Οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης συντρέχει τεκμήριο αρμοδιότητας για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων. Νόμος καθορίζει το εύρος και τις κατηγορίες των τοπικών υποθέσεων, καθώς και την κατανομή τους στους επί μέρους βαθμούς. Με νόμο μπορεί να ανατίθεται στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης η άσκηση αρμοδιοτήτων που συνιστούν αποστολή του Κράτους. Οι Οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Οι αρχές τους εκλέγονται με καθολική και μυστική ψηφοφορία, όπως νόμος ορίζει. Με νόμο μπορεί να προβλέπονται για την εκτέλεση έργων ή την παροχή υπηρεσιών ή την άσκηση αρμοδιοτήτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης αναγκαστικοί ή εκούσιοι σύνδεσμοι οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης που διοικούνται από αιρετά όργανα. Το Κράτος ασκεί στους Οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης εποπτεία που συνίσταται αποκλειστικά σε έλεγχο νομιμότητας και δεν επιτρέπεται να εμποδίζει την πρωτοβουλία και την ελεύθερη δράση τους. Ο έλεγχος νομιμότητας ασκείται, όπως νόμος ορίζει. Το Κράτος λαμβάνει τα νομοθετικά, κανονιστικά και δημοσιονομικά μέτρα που απαιτούνται για την εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας και των πόρων που είναι αναγκαίοι για την εκπλήρωση της αποστολής και την άσκηση των αρμοδιοτήτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης με ταυτόχρονη διασφάλιση της διαφάνειας κατά τη διαχείριση των πόρων αυτών. Νόμος ορίζει τα σχετικά με την απόδοση και κατανομή, μεταξύ των Οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, των φόρων ή τελών που καθορίζονται υπέρ αυτών και εισπράττονται από το Κράτος. Κάθε μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από κεντρικά ή περιφερειακά όργανα του Κράτους προς την τοπική αυτοδιοίκηση συνεπάγεται και τη μεταφορά των αντίστοιχων πόρων. (Βουλή των Ελλήνων ,2008)

Με το νόμο 2218/1994 καθιερώθηκε η αιρετή νομαρχιακή αυτοδιοίκηση και μετά ο νόμος 2539/1997 ήταν αυτός ο οποίος μετάβαλλε τα διοικητικά όρια των Ο.Τ.Α. Όμως το πρόγραμμα Καλλικράτης νόμος 3852/2010 ήταν αυτός ο οποίος και έδωσε την μορφή των Ο.Τ.Α που έχουμε σήμερα καθώς ο νόμος αυτός συνένωσε τους πρωτοβάθμιους Ο.Τ.Α κατάργησε τις νομαρχίες και τις αντικατέστησε ως δευτεροβάθμιους Ο.Τ.Α. από τις περιφέρειες καθώς οι περιφέρειες δεν αποτελούσαν Ο.Τ.Α. (Υπουργείο Εσωτερικών ,2010)

Με το πρόγραμμα Καλλικράτης άλλαξαν τα όρια των Δήμων και οι αρμοδιότητες τους καθώς οι μικροί δήμοι και οι κοινότητες συνενώθηκαν με μεγαλύτερους δήμους αλλά και μεταξύ τους. Οι Δήμοι αποφασίστηκε να ρυθμίζουν τις τοπικές υποθέσεις σύμφωνα με τις αρχές της εγγύτητας και της επικουρικότητας με στόχο την ανάπτυξη και τη βελτίωση των συμφερόντων της τοπικής κοινωνίας. Οι αρμοδιότητες αφορούν τους τομείς του περιβάλλοντος, της ανάπτυξης, της απασχόλησης, της ποιότητας ζωής, της παιδείας, πολιτισμού και αθλητισμού, της κοινωνικής προστασίας και αλληλεγγύης καθώς και της πολιτικής προστασίας. Αναγνωρίζοντας την αναγκαιότητα για προσιτές και διαφανείς υπηρεσίες που εστιάζουν στον πολίτη – πελάτη ουσιαστικά η δημόσια τοπική αυτοδιοίκηση οφείλει να παρακολουθεί και να προσαρμόζεται με τα δεδομένα ώστε να ανταποκρίνεται στις καινούργιες απαιτήσεις της κοινωνίας όπως και οφείλει και να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος διαχειρίζοντας σωστά τους διαθέσιμους πόρους, μειώνοντας το κόστος λειτουργίες και παρέχοντας καλύτερες υπηρεσίες προς τους πολίτες. (Naidu, 2005, σελ.6)

2.4.1. Παρουσίαση του Δήμου Νοτίου Πηλίου.

Ο Δήμος Νοτίου Πηλίου βρίσκεται στο νότιο και ανατολικό τμήμα της Περιφερειακής Ενότητας Μαγνησίας και συγκεκριμένα καταλαμβάνει τη νότια περιοχή της χερσονήσου του Πηλίου, όπως αναφέρεται και στο όνομά του. Τα μόνα χερσαία σύνορα του Δήμου είναι προς το βορρά με το νέο Δήμο Ζαγοράς – Μουρεσίου και το νέο Δήμο Βόλου. Στα δυτικά σύνορά του βρέχεται από τον Παγασητικό κόλπο ενώ από τα ανατολικά από το Αιγαίο πέλαγος. Το ανάγλυφό του παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον όπως και όλου του Πηλίου. Περιλαμβάνει παραλίες στην περίμετρό του τόσο από την πλευρά του Παγασητικού Κόλπου όσο και από την πλευρά του Αιγαίου Πελάγους με διαφορετικά χαρακτηριστικά, αλλά και ορεινές και ημιορεινές περιοχές με έντονες κλίσεις εξαιτίας του μικρού πλάτους της χερσονήσου. Ο Δήμος Νοτίου Πηλίου προήλθε από τη συνένωση 4 Δήμων (Αργαλαστής, Αφετών, Μηλεών, Σηπιάδος) και μίας Κοινότητας (Τρικεριού). Η έκτασή ανέρχεται σε 368,54 χιλ. στρέμματα, αποτελώντας σχεδόν το 14% της συνολικής έκτασης της Περιφερειακής Ενότητας Μαγνησίας. Η Αργαλαστή, η οποία αποτελεί την έδρα του Δήμου, απέχει 40,6 χλμ. από την πόλη του Βόλου και 98,2 χλμ. από την πόλη της Λάρισας. Ο Δήμος

αποτελείται από μία ορεινή, μία πεδινή και δύο ημιορεινές Δημοτικές Ενότητες και από μία ημιορεινή Τοπική Ενότητα. Επομένως, στο σύνολό του χαρακτηρίζεται ως ημιορεινός με μέσο υψόμετρο οικισμών τα 195 μέτρα. Το ψηλότερο σημείο του βρίσκεται στα βόρεια του οικισμού Αγ. Γεωργίου Νηλείας στα όρια με το νέο Δήμο Βόλου και το οποίο και ξεπερνά τα 1.400 μέτρα, ενώ τα χαμηλότερα βρίσκονται στις παραθαλάσσιες Κοινότητες. Στο Δήμο Νοτίου Πηλίου ανήκουν και τα νησιά Παλαιό Τρίκερι, Αλατάς, Πυθονήσια καθώς και η νησίδα Πρασούδα. (Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας ,2012)

Σύμφωνα με τα στοιχεία της απογραφής του 1991 της Ε.Σ.Υ.Ε., ο συνολικός πληθυσμός του Δήμου Νοτίου Πηλίου ανέρχεται σε 12.601 κατοίκους, από τους οποίους 6.174 ήταν άρρενες και 6.427 θήλυσ, και αντιπροσωπεύει το 6,35% του πληθυσμού της Περιφερειακής Ενότητας Μαγνησίας. Κατά την απογραφή του 2001 ο μετρηθείς πληθυσμός ανήλθε σε 11.563, από τους οποίους 5.852 ήταν άρρενες και 5.711 θήλεις, ή το 5,59% της Περιφερειακής Ενότητας Μαγνησίας. Εμφανίζεται επομένως μείωση του πληθυσμού κατά την περίοδο 1991-2001 της τάξης του 8,24%. Το 1991 και το 2001, ο Δήμος Νοτίου Πηλίου ήταν ο 4ος, κατά σειρά πληθυσμιακού μεγέθους, Δήμος της Περιφερειακής Ενότητας Μαγνησίας.(Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Νοτίου Πηλίου,2014)Οι ανάγκες της δημόσιας υγείας στο Δήμο Ν. Πηλίου εξυπηρετούνται κατά βάση από το Κέντρο Υγείας της Αργαλαστής, ενώ τα σοβαρότερα περιστατικά εξυπηρετούνται από το Γενικό Νοσοκομείο του Βόλου. Ακόμα, στο Δήμο λειτουργούν Γραφεία Βοήθειας στο Σπίτι στις Μηλιές, τα Καλά Νερά και την Αργαλαστή που έχουν ως στόχο την παροχή βοήθειας σε ηλικιωμένα άτομα αλλά και 2 Κέντρα Ανοιχτής Προστασίας Ηλικιωμένων (ΚΑΠΗ) στις Μηλιές και στις Αφέτες. Τέλος, υπάρχει ένας Βρεφονηπιακός Σταθμός στην Κορόπη με 3 εργαζόμενους. Ο Δήμος Νοτίου Πηλίου παρουσιάζει σημαντική πολιτισμική δραστηριότητα καθώς στην περιοχή υπάρχουν 19 Πολιτιστικοί Σύλλογοι, κυρίως στην κατεύθυνση αναβίωσης των παραδόσεων και εθίμων καθώς και ανάδειξης των προϊόντων της κάθε περιοχής, ένας νεοσύστατος Πολιτιστικός και Αθλητικός Σύλλογος στις Μηλιές και ο Ιππικός Φυσιολατρικός Όμιλος Μηλεών. Στο Δήμο Νοτίου Πηλίου λειτουργούν 5 υποκαταστήματα των Ελληνικών Ταχυδρομείων (ΕΛΤΑ). Επίσης λειτουργούν 2 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) ένα στα Καλά Νερά που λειτουργεί όλη την ημέρα και το Σάββατο και ένα στη Συκή που λειτουργεί καθημερινά μόνο το πρωί. (Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας,2012))

2.4.2. Μάρκετινγκ σε Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς.

Το μάρκετινγκ εισέρχεται στο μη κερδοσκοπικό χώρο όπου οι φορείς που το υλοποιούν δεν έχουν σχέση με το χρηματικό κέρδος αλλά το αντίθετο, έχουν σχέση με την κοινωνική ευημερία, τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης, του τρόπου ζωής γενικότερα, καθώς και της αλλαγής της συμπεριφοράς των πολιτών, ωθώντας τους σε νέες αντιλήψεις και ιδέες των κοινωνικών θεμάτων. Το μάρκετινγκ που εφαρμόζεται σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς ξεφεύγει από τα πλαίσια των ατομικών αναγκών και αναφέρεται σε γενικότερες ανάγκες και ουσιαστικά αποσκοπεί στην ανάληψη πράξεων και ενεργειών προσαρμοσμένων στις γενικές επιδιώξεις μιας κοινωνικής πολιτικής. Με τον τρόπο αυτό σύμφωνα , με τον Drucker P. βελτιώνονται και οι σχέσεις του κοινωνικού συνόλου με τους δημόσιους οργανισμούς.

Ως ορισμός λοιπόν για το μάρκετινγκ σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και ο έλεγχος προγραμμάτων που ζητούν να αυξήσουν τη δεκτικότητα μιας κοινωνικής ιδέας σε μια πληθυσμιακή ομάδα όπου και απευθύνονται. Υπάρχουν διάφορες υπηρεσίες οι οποίες αντιμετωπίζουν στόχους που μοιάζουν ότι μπορεί να επιλυθούν μέσα από τη στρατηγική του μάρκετινγκ. Η παραπάνω έννοια δεν είναι καθόλου μεταφορική όταν εφαρμόζεται σε δημοσίους οργανισμούς. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την προώθηση μιας κοινωνικής ιδέας είναι η έρευνα και η επικοινωνία με τον καταναλωτή, καθώς και η θεωρία της ανταλλαγής με κίνητρα, ώστε να μεγιστοποιηθεί η ανταπόκριση της αγοράς του στόχου. Το κοινωνικό μάρκετινγκ επιτυγχάνει με τη διαφώτιση να εντείνει την υποκίνηση ενός πολίτη και να τη μετατρέψει σε δράση με την τοποθέτηση εύστοχων μηνυμάτων. Με τον τρόπο αυτό βοηθά στην οργάνωση και δημιουργία φορέων που θα είναι ικανοί στο να μετατρέψουν την υποκίνηση των καταναλωτών σε αντίστοιχη ενέργεια με τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Οι προσπάθειες που γίνεται για να αλλάξουν τις πεποιθήσεις και η συμπεριφορά του κοινού ταξινομούνται κάτω από διαφορετικά ονόματα, καθώς οι επικριτές τις αποκαλούν προσπάθειες προπαγάνδας, ενώ οι υποστηρικτές τις αποκαλούν μορφωτικές προσπάθειες. (Τσακλαγκάνος, 2001, σελ. 815)

2.4.3. Διαφορές Μεταξύ Μάρκετινγκ Επιχειρήσεων και Μάρκετινγκ Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών.

Οι διαφορές ανάμεσα στο μάρκετινγκ επιχειρήσεων και στο μάρκετινγκ μη κερδοσκοπικών οργανισμών είναι αρκετά ουσιώδεις. Όλοι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν πελάτες και προϊόντα, οι δε σκοποί τους επηρεάζουν μια διαδικασία ανταλλαγής. Οι δημόσιοι οργανισμοί ασχολούνται με την εμπορία ιδεών και προτύπων συμπεριφοράς. Η δυσκολία που έχει ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός έγκειται στην πώληση ιδεών που διαφέρει από την πώληση ενός φυσικού αγαθού ή προϊόντος. Επίσης τα περισσότερα από τα αγαθά αυτά είναι δημόσια και ο καταναλωτής δεν έχει άμεσο όφελος, δηλαδή χρησιμότητα από τη κατανάλωση τους όπως συμβαίνει από ένα είδος διατροφής. Το όφελος που έχει ο καταναλωτής προέρχεται από το όφελος του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Το γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί είναι μη κερδοσκοπικοί και λειτουργούν με κρατικές επιχορηγήσεις αλλάζει το ρόλο της τιμής στο προσφερόμενο αγαθό. Είναι σύνηθες φαινόμενο πολλοί από αυτούς τους οργανισμούς να παρουσιάζουν ελλείμματα από χρηματικά κέρδη αλλά και από κοινωνικά οφέλη τα οποία συγκριτικά να μην είναι τα αναμενόμενα. Το αποτέλεσμα λοιπόν μιας προσπάθειας μάρκετινγκ σε μη καιροσκοπικό οργανισμό δεν μπορεί να μετρηθεί με αυστηρά οικονομικά κριτήρια. Με την πεποίθηση ότι οι εσωτερικές οικονομίες ή το κοινωνικό κέρδος από την παροχή της δημόσιας υπηρεσίας υπερέχει του σχετικού οικονομικού κόστους πρέπει να αναλαμβάνονται προσπάθειες μάρκετινγκ σε μη κερδοσκοπικό οργανισμό όταν πιστεύεται ότι τα οφέλη είναι αξιολογικά. Η ανάληψη ενός τέτοιου λοιπόν προγράμματος μάρκετινγκ στο δημόσιο τομέα αποτελεί κέρδος όταν κατορθώσει να αλλάξει προς το καλύτερο τον τρόπο συμπεριφοράς των πολιτών κυρίως μέσα από ενημερωτικές καμπάνιες. Η πολιτική της επικοινωνίας είναι το βασικότερο συστατικό σε κάθε πρόγραμμα μάρκετινγκ σε μη κερδοσκοπικό οργανισμό. Ωστόσο στο έργο ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού η επικοινωνία παρουσιάζει πάρα πολλές δυσκολίες καθώς η προώθηση μιας ιδέας διαφέρει από την προώθηση ενός αγαθού. Η τοποθέτηση ανταποκριτών στο χώρο επιλογής μπορεί να επηρεάσει τη ζήτηση για υπηρεσίες και την ικανοποίηση της. (Τσακλαγκάνος, 2001, σελ. 819)

Συνοψίζοντας λοιπόν στον ιδιωτικό τομέα συναντούμε: Μεμονωμένη επιλογή στην αγορά, ζήτηση και τιμή, κλειστό για ιδιωτική δράση, αμεροληψία της αγοράς, έρευνα

της ικανοποίησης της αγοράς, κυριαρχία του πελάτη, ο ανταγωνισμός ως εργαλείο της αγοράς και έξοδος σαν ερέθισμα. Στο δημόσιο τομέα έχουμε ομαδική επιλογή πολιτικής, ανάγκη για πηγές, ειλικρίνεια στη δημόσια δράση, αμεροληψία των αναγκών, αναζήτηση της δικαιοσύνης, δικαιώματα, συλλογική δράση ως εργαλείο πολιτικής και φωνή ως προϋπόθεση.

2.4.4. Ποιότητα Υπηρεσιών σε Δήμους.

Οι Οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης εμφανίζουν τις αδυναμίες που παρουσιάζει όλη η Δημόσια Διοίκηση. Υπάρχουν τεράστιες οργανωτικές και λειτουργικές αδυναμίες και ένα από τα μεγάλα προβλήματα είναι το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο και παρουσιάζει τεράστιο κενό. Όχι μόνο στερούνται το απαιτούμενο εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, αλλά δεν διαθέτουν το στοιχειώδες αναγκαίο στο διοικητικό και οικονομικό κυρίως κομμάτι που αποτελεί και απαραίτητη προϋπόθεση για τη διεκπεραίωση της εκάστοτε εργασίας. (Φλωράτος, 2005, σελ. 171) Η αναποτελεσματικότητα αυτή την ΟΤΑ έχει άμεσο αντίκτυπο στον κοινωνικό τους βασικό ρόλο, αφού είναι προφανές, ότι υποφέρει ο άμεσα αποδέκτης που δεν είναι άλλος από τον πολίτη. Στους ΟΤΑ δεν υπάρχει η έννοια του κέρδους παρά η έννοια του κύρους και ως κύρος θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε το πόσο ικανοποιείται ο πελάτης - δημότης από τις υπηρεσίες που του παρέχει ο Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης. (Τσέκος, 1998, σελ.23)

Το κύρος είναι αυτό το οποίο και καθορίζεται από τη δημόσια εικόνα του φορέα και η δημόσια εικόνα του φορέα καθορίζεται από ένα άθροισμα ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Μας είναι εύκολα κατανοητό ότι δύσκολα αυτό οικοδομείται αλλά πολύ εύκολα αποδομείται. Έτσι θα πρέπει ο κάθε δημόσιος οργανισμός ΟΤΑ να γνωρίζει τις ανάγκες των δημοτών. Για τη βελτίωση των παρερχόμενων υπηρεσιών θα μπορούσαν να ληφθούν κάποια μέτρα όπως η ανάπτυξη των ευζωνικών υποδομών και υπηρεσιών πχ η μετάδοση του δημοτικού συμβουλίου και άλλων δημοτικών εκδηλώσεων σε πραγματικό χρόνο, ταχεία πρόσβαση στο διαδίκτυο για όλους τους δημότες. Ένα άλλο κομμάτι έχει να κάνει με την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών με τους πολίτες μέσω της ηλεκτρονικής αυτοδιοίκησης. Δηλαδή δημιουργία e-portal διαδικτυακών πυλών το οποίο θα παρέχει ενημέρωση και πρόσβαση στους δημότες 24 ώρες το εικοσιτετράωρο και επτά ημέρες την εβδομάδα. Έτσι η τοπική

αυτοδιοίκηση θα βρίσκεται πάντα κοντά στους δημότες και θα τους παρέχει την μέγιστη πληροφόρηση και εξυπηρέτηση. Ηλεκτρονικό πρωτόκολλο το οποίο σε ένα δήμο είναι πολύ σημαντικό, καθώς ο σκοπός του είναι η δημιουργία ενός ενιαίου ηλεκτρονικού αρχείου που ελέγχει την ηλεκτρονική αρχειοθέτηση των εγγράφων και βοηθά και τους υπαλλήλους αλλά και τους δημότες, καθώς επιταχύνει τις διαδικασίες της αποτελεσματικότητας των προβλημάτων και μειώνει την πιθανότητα λαθών στην εργασία. Ένα άλλο μέτρο είναι το σύστημα ERP που είναι ένα πολύ λειτουργικό σύστημα διαχείρισης ενοποιημένο το οποίο παρέχει εφαρμογές σε πολλά αντικείμενα οικονομικά, αγορών και αποθεμάτων.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

3.1 Ερευνητικά Ερωτήματα.

Το κεφάλαιο αυτό σε συνδυασμό με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης θα αναπτύξει τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα απαντηθούν με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας που αφορούν την ύπαρξη εσωτερικού μάρκετινγκ στο Δήμο Νοτίου Πηλίου, την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής διοίκησης του προσωπικού με στόχο την ανάπτυξη του και τη στρατηγική διαχείρισης του προσωπικού με στόχο τη βελτίωση των δραστηριοτήτων του.

3.1.1. Ποιοί Παράγοντες Επηρεάζουν την Ικανοποίηση των Εργαζομένων.

Η επαγγελματική ικανοποίηση και η παραγωγικότητα εικάζεται πως συνδέονται και πιστεύεται, ότι η παραγωγικότητα αυξάνεται όταν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος όπως ήδη έχω αναφέρει στην βιβλιογραφία που παρουσίασα παραπάνω. Όπως αναφέρεται και στην βιβλιογραφία της παρούσας έρευνας υπάρχουν αρκετοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και έχουν να κάνουν με την αναγνώριση, την ευθύνη, την παρακίνηση, την εξέλιξη, τη διατήρηση ενός υγιούς περιβάλλοντος εργασίας, δηλαδή τις σχέσεις με τον προϊστάμενο, τις σχέσεις με συνάδελφους και υφιστάμενους, την προσωπική ζωή

και ολοκλήρωση τη φύση της ίδιας της εργασίας και την ασφάλεια. Ας μην ξεχνάμε ότι οι λόγοι οι οποίοι μπορούν να μεγεθύνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι και η αυτονομία, η ομαδική εργασία, η υποστήριξη, ο μισθός, η σημασία της εργασίας το εργασιακό πνεύμα της εργασίας και το περιβάλλον του οργανισμού. (Rad-Yarmohammadian, 2006, xi)

3.1.1. Ποιοί Παράγοντες Επηρεάζουν την Ικανοποίηση των Πελατών.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών σύμφωνα με τη βιβλιογραφία της παρούσας εργασίας. Ο Πάσχος, (Πάσχος, 2007, σελ. 20) παρουσιάζει μια έρευνα κατά την οποία διαμορφώνεται η ικανοποίηση των πελατών από κάποιους παράγοντες που με σειρά σημαντικότητας είναι οι παρακάτω: ποιότητα της υπηρεσίας, φιλικότητα του προσωπικού, διαχείριση παραπόνων, ταχύτητα εξυπηρέτησης, γνώση του αντικειμένου, διαχείριση αποριών, καλή συμπεριφορά, ικανότητα προσωπικού, ευκολία επίλυσης προβλημάτων, συνεχής ενημέρωση.

3.1.3. Σχέση Ικανοποίησης Εργαζομένων και Ικανοποίησης Πελατών.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση των πελατών καθώς ο ικανοποιημένος πελάτης είναι η απόδειξη ενός ικανοποιημένου εργαζόμενου σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που παρουσιάζω στην παρούσα έρευνα καθώς το εσωτερικό μάρκετινγκ αποβλέπει στο να προσανατολίσει τους εργαζομένους της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών προς την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη. Η υπηρεσία αποσκοπεί στο να στρέψει την προσοχή όλων των εργαζομένων καθώς και των στελεχών της ανώτατης διοίκησης σε μια συνειδητή προσπάθεια εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης και να διασφαλίσει, ότι όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης είναι προετοιμασμένοι επαρκώς ώστε να λειτουργήσουν με το συγκεκριμένο αυτό τρόπο. Ο ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι αυτός που θα αποφέρει και τον ικανοποιημένο πελάτη. Στο εσωτερικό μάρκετινγκ ο βαθμός ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών των κατοίκων του Δήμου στην παρούσα έρευνα σχετίζεται με το βαθμό ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών δηλαδή των εργαζομένων μέσα από το κατάλληλο περιβάλλον την παρακίνηση και την ενθάρρυνση των εργαζομένων.(Ahmet-Mohammed, 2003)

3.2. Μεθοδολογία.

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι, η καταγραφή και η διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την ύπαρξη εσωτερικού μάρκετινγκ, με την οργάνωση και τη λειτουργία των δομών του Δήμου Νοτίου Πηλίου σε θέματα στρατηγικής διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού καθώς επίσης και το πως αυτό προσαρμόζεται και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των δημοτών – πελατών.

3.2.1. Ερευνητική Μέθοδος

Στην παρούσα μελέτη θα συλλέξουμε πρωτογενή δεδομένα μέσω δημοσκόπησης με τη χρήση ερωτηματολογίου και στη συνέχεια θα τα αξιοποιήσουμε ως δευτερογενή δεδομένα σε σχέση με το Δήμο Νοτίου Πηλίου. Θα χρησιμοποιήσουμε δυο ερωτηματολόγια το ένα θα πρέπει να συμπληρώσουν οι υπάλληλοι του Δήμου και το δεύτερο θα το συμπληρώσουν οι δημότες του Δήμου Νοτίου Πηλίου. Με το τρόπο αυτό θα εξάγουμε ορθότερα και αντικειμενικότερα δεδομένα για την έρευνα.

3.2.1.1. Πρωτογενής Έρευνα

Η πρωτογενής έρευνα μπορεί να περιγραφεί σαν μια μέθοδος με την οποία συγκεντρώνονται πρωτογενή στοιχεία τα οποία θα βοηθήσουν στην επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου πρωτογενών στοιχείων επηρεάζεται από δυο παραμέτρους. Η μια είναι ο βαθμός δόμησης και η άλλη είναι ο βαθμός αμεσότητας. Η δόμηση σχετίζεται με το κατά πόσο ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να τροποποιήσει τις ερωτήσεις και τις απαντήσεις για τον ερωτώμενο και η αμεσότητα, αναφέρεται στην έκταση που ο ερωτώμενος γνωρίζει το αντικείμενο και το σκοπό της έρευνας στην οποία συμμετέχει. (Σταθακόπουλος, 2005, σελ. 79)

3.2.1.2. Δευτερογενής Έρευνα

Η δευτερογενής έρευνα μπορεί να περιγραφεί σαν μία μέθοδο που στηρίζεται σε πρόσβαση στοιχείων τα οποία συλλέχτηκαν για άλλους σκοπούς και όχι για να επιλύσουν το πρόβλημα που απασχολεί ένα διοικητικό στέλεχος εκείνη τη στιγμή. Η έρευνα αυτή ουσιαστικά περιλαμβάνει πρόσβαση σε δεδομένα που έχουν συγκεντρωθεί από το πρόσωπο που έχει διεξάγει την πρωτογενή έρευνα. (Σταθακόπουλος, 2005, σελ. 63)

3.2.2.1. Μέθοδος Συλλογής Πρωτογενών Στοιχείων.

Υπάρχουν τέσσερις βασικές μέθοδοι συλλογής πρωτογενών στοιχείων και αυτές είναι, με ερωτηματολόγιο, με παρατήρηση, με πειραματισμό και με δημοσκοπήσεις. Η επιλογή της μεθόδου των πρωτογενών στοιχείων εξαρτάται από το χρήμα, το χρόνο και το προσωπικό που διαθέτει η επιχείρηση που θα κάνει την έρευνα. (Wentz, 1979, σελ. 422) Στην παρούσα έρευνα θα συλλέξουμε τα πρωτογενή στοιχεία με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου και στη συνέχεια θα τα παρουσιάσουμε σαν ευρήματα της δευτερογενούς έρευνας.

3.2.2.2. Μέθοδος Συλλογής Πρωτογενών Στοιχείων με Ερωτηματολόγιο.

Η μέθοδος αυτή συνίσταται στη συλλογή στοιχείων με βάση τις απαντήσεις που δίνονται από τους ερωτώμενους σε συγκεκριμένες ερωτήσεις. Ο αριθμός των ατόμων που ερωτούνται είναι ένα δείγμα που έχει επιλεγεί από μια μεγαλύτερη ομάδα, η επιλογή του δείγματος μπορεί να γίνει είτε τυχαία είτε σκόπιμα. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατά την οποία το δείγμα έχει επιλεγεί τυχαία μπορεί να γενικευτούν σε όλο τον πληθυσμό με αμελητέο βαθμό απόκλισης όπως έχει γίνει και στην παρούσα έρευνα. Τα αποτελέσματα της μη τυχαίας επιλογής του δείγματος δεν μπορεί να γενικευτούν, γιατί τα άτομα που έχουν επιλεγεί δεν έχουν ίσες πιθανότητες επιλογής. (Τσακλαγκάνος, 2000, σελ. 422)

Η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων με ερωτηματολόγιο μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους, ταχυδρομικά, τηλεφωνικά και με προσωπική συνέντευξη.(Σταθακόπουλος, 2005, σελ. 82)

Στην έρευνα για το Δήμο Νοτίου Πηλίου η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων έγινε με προσωπική συνέντευξη και των κατοίκων αλλά και των υπαλλήλων του Δήμου.

Η επιλογή του τρόπου εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η ασφάλεια της μεθόδου, ο χρόνος, το κόστος, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων που απευθύνεται. Στη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων που γίνεται με προσωπική συνέντευξη που εφαρμόστηκε στην παρούσα έρευνα ο ερευνητής και ο ερωτώμενος βρίσκονται πρόσωπο με πρόσωπο και ο ερωτώμενος συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο. Στην παρούσα έρευνα η συνέντευξη σε κάποιες περιπτώσεις ήταν προγραμματισμένη και κατά συνέπεια ο ερωτώμενος έχει συμφωνήσει ήδη πως θα συμμετέχει και θα απαντήσει, αλλά και απρογραμμάτιστη, που σημαίνει τυχαία να σταματούσα στο δρόμο ανθρώπους. Στην παρούσα έρευνα ο χώρος διεξαγωγής της συνέντευξης ήταν σε γραφείο του δήμου αλλά και στο δρόμο. Τα πλεονεκτήματα της προγραμματισμένης συνέντευξης είναι, η δυνατότητα προσαρμογής, το μεγαλύτερο ποσοστό συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, η χρήση οποιασδήποτε μορφής ερώτησης, η χρήση οπτικών εικόνων και η διευκρίνιση κάποιων ίσως ασαφών ερωτήσεων. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι ο ερευνητής μπορεί να επηρεάζει τις απαντήσεις, η δυσκολία της εποπτείας του ερευνητή, η ακρίβεια των απαντήσεων, και οι κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις που πιθανώς να δίνονται. Σε μια απρογραμμάτιστη συνέντευξη τα πλεονεκτήματα είναι ίδια με την προγραμματισμένη, αλλά παρουσιάζει καλύτερη εποπτεία και έχει μικτότερο κόστος. Σαν μειονεκτήματα σε απρογραμμάτιστη συνέντευξη είναι τα δείγμα να μην είναι αντιπροσωπευτικό και η συνέντευξη να έχει μικρή διάρκεια. (Σταθακόπουλος, 2005, σελ. 85)

3.2.2.3. Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου –Στάδια

Η σύνταξη ενός ερωτηματολογίου είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των στοιχείων που θα συλλεγούν. Κατά το σχεδιασμό προκύπτουν προβλήματα τα οποία πρέπει να λυθούν προκειμένου να πάρουμε τις κατάλληλες απαντήσεις και να οδηγηθούμε στα σωστά συμπεράσματα. (Τσακλαγκάνος, 2000, σελ. 425)

Για τη σύνταξη ενός ερωτηματολογίου υπάρχουν ορισμένες αρχές, οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται πολύ σοβαρά για το σχεδιασμό του και οι οποίες έχουν καταγραφεί από πολλούς ερευνητές. (Kornhauser – Sheatsley, 1976) Για τη διαδικασία σχεδιασμού ενός ερωτηματολογίου υπάρχουν επτά στάδια τα οποία πρέπει να ακολουθηθούν τα οποία και ακολουθήσα στην παρούσα έρευνα.

1. Προκαταρκτικές αποφάσεις

Δεδομένου ότι αρχικά απαιτείται να ληφθούν προκαταρκτικές αποφάσεις εξετάστηκε σε πρώτη φάση από ποιους θα συλλέξουμε πληροφορίες, τι είδους πληροφορίες θα συλλέξω και με ποια μέθοδο αυτό θα γίνει, γιατί το ερωτηματολόγιο θα μετατρέψει τους σκοπούς της έρευνας σε ερωτήσεις που ο ερωτώμενος θα πρέπει να απαντήσει. Επομένως είναι πολύ σημαντικό πριν συμπεριλάβουμε μια ερώτηση στο ερωτηματολόγιο μας να εξετάσουμε τη χρησιμότητα της ερώτησης μας για τους σκοπούς της έρευνας. (Τσακλαγκάνος, Α., 2000)

Είναι εξίσου σημαντικό να προσδιοριστεί επακριβώς από ποιους ερωτώμενους θα συγκεντρωθούν οι πληροφορίες καθώς ερωτήσεις που μπορεί να είναι κατάλληλες για μια ομάδα για μια άλλη ομάδα να είναι ακατάλληλες. Επίσης όσο πιο ανομοιογενής είναι η ομάδα των ερωτώμενων τόσο πιο δύσκολο είναι να σχεδιαστεί ένα καλό ερωτηματολόγιο. (Σταθακόπουλος, 2005, σελ. 154)

2. Αποφάσεις για το περιεχόμενο των ερωτήσεων

Σε δεύτερη φάση θα πρέπει να καθορίσω το περιεχόμενο των ερωτήσεων καθώς σε αυτό το στάδιο μας ενδιαφέρει να καθορίσουμε, εάν η ερώτηση είναι αναγκαία και εάν είναι επαρκής για να μας δώσει τις πληροφορίες που απαιτούνται. (Seymour - Bradburn, 1982, σελ. 117) Θα πρέπει να εξασφαλιστεί εκ των προτέρων η αναγκαιότητα της ερώτησης και να βεβαιωθώ ότι η ερώτηση είναι επαρκής. Πολύ συχνά εμφανίζεται το φαινόμενο οι ερωτώμενοι να υποβάλλονται σε ερωτήσεις για θέματα που δεν έχουν πληροφόρηση, αυτό σημαίνει ότι απλά δεν γνωρίζουν την απάντηση στην ερώτηση που τους υποβάλλεται. Σε αυτές τις περιπτώσεις όπου υπάρχει αυτή η υποψία θα πρέπει να επιβεβαιώσω, εάν ο ερωτώμενος γνωρίζει την απάντηση, αυτό μπορεί να γίνει μέσω ερωτήσεων φίλτρου. (Goldsmith, 1989,) Υπάρχει περίπτωση ο ερωτώμενος να μην θυμάται να απαντήσει καθώς η ικανότητα να θυμόμαστε επηρεάζεται από το πόσο σημαντικό είναι το γεγονός, η χρονική στιγμή που συνέβη καθώς και η ύπαρξη ερεθίσματος που μπορεί να βοηθήσει στην ανάκληση του γεγονότος. Υπάρχουν και περιπτώσεις που ο ερωτώμενος δεν θέλει να απαντήσει

και αυτό μπορεί να οφείλεται σε τρεις κυρίως λόγους, είτε γιατί δεν μπορεί να εκφραστεί καλά και να απαντήσει με ακρίβεια, είτε γιατί πρέπει να καταβάλλει προσπάθεια, είτε γιατί οι ερωτήσεις αφορούν προσωπικά θέματα. Όταν συνέταξα το ερωτηματολόγιο είχα στο μυαλό μου να χρησιμοποιήσω ερωτήσεις που δεν θέλουν χρόνο και προσπάθεια για να απαντηθούν καθώς επίσης να περιλάβω στο τέλος του ερωτηματολογίου τις προσωπικές ερωτήσεις με δέσμευση, ότι θα εξασφαλίσω την ανωνυμία του. Ένα τελευταίο θέμα που αφορά το περιεχόμενο των ερωτήσεων είναι παράγοντες που βρίσκονται εκτός ερωτηματολογίου, δηλαδή εξωτερικά γεγονότα όπως η φρασεολογία των ερωτήσεων.(Σταθακόπουλος, σελ. 163)

3. Αποφάσεις για τη διατύπωση των ερωτήσεων.

Αυτό το τρίτο στάδιο στη διαδικασία σχεδιασμού του ερωτηματολογίου αφορά το λεξιλόγιο και τη φρασεολογία που θα χρησιμοποιήσω στη διατύπωση της κάθε ερώτησης. Υπάρχουν κάποιες αρχές που είναι αναγκαία προϋπόθεση η χρήσης τους από τους ερευνητές για τη σωστή διατύπωση του ερωτηματολογίου. Αυτές είναι η χρήση απλών λέξεων, η αποφυγή λέξεων με ασαφή έννοια, η αποφυγή ερωτήσεων που οδηγούν στην επιθυμητή απάντηση, η αποφυγή μη αναφοράς υποθετικών εναλλακτικών λύσεων, η αποφυγή υποθέσεων και τέλος η αποφυγή γενικεύσεων, για το λόγο αυτό συνέταξα τις ερωτήσεις με πολύ απλό τρόπο και στα δυο ερωτηματολόγια.

4. Αποφάσεις για τον τύπο του ερωτηματολογίου.

Σε αυτό το στάδιο αποφάσισα για τον τύπο των ερωτήσεων που θα χρησιμοποιήσω. Υπάρχουν τέσσερις τύποι ερωτήσεων ανάμεσα στις οποίες μπορούσα να επιλέξω, αυτές είναι οι **ανοικτές ερωτήσεις** οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να απαντήσει όπως αυτός νομίζει, καθώς δεν επηρεάζουν τις απαντήσεις του ερωτώμενου, ο οποίος μπορεί να εκφέρει ελεύθερα την γνώμη του και να είναι εντελώς διαφορετική από αυτή που ο ερευνητής περιμένει. Όμως οι ανοικτές ερωτήσεις έχουν και μειονεκτήματα, όπως να μην μπορεί ο ερωτώμενος να δώσει μια πιο εκτενή απάντηση, γιατί πολλοί ερωτώμενοι έχουν δυσκολίες στην έκφραση, επίσης αυτές οι ανοικτές ερωτήσεις παρουσιάζουν προβλήματα κωδικοποίησης των απαντήσεων.(Jones, 1981,) Μια άλλη κατηγορία ερωτήσεων είναι **ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής** οι οποίες παρέχουν τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να επιλέξει μεταξύ προεπιλεγμένων απαντήσεων. Οι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής παρουσιάζουν πλεονεκτήματα στην κωδικοποίηση και η ανάλυση τους είναι

ευκολότερη, αλλά ο σχεδιασμός όμως των σωστών ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής απαιτεί μεγάλη προσπάθεια από τον ερευνητή. Τέλος υπάρχει και η κατηγορία των **διχοτομικών ερωτήσεων** οι οποίες επιτρέπουν στον ερωτώμενο να επιλέξει μόνο μια από δυο δυνατές επιλογές . Έχουν το πλεονέκτημα της εύκολης ανάλυσης των απαντήσεων και της καλύτερης κωδικοποίησης και απαιτείται μεγαλύτερη προσπάθεια για το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου από τον ερευνητή. (Σταθακόπουλος, 2005, σελ. 171) Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήσα ανοικτές ερωτήσεις, ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και διχοτομικές ερωτήσεις για την άντληση των αποτελεσμάτων.

5. Αποφάσεις για τη σειρά των ερωτήσεων.

Σε αυτό το στάδιο μετά την επιλογή των ερωτήσεων αποφάσισα τη σειρά με την οποία οι ερωτήσεις θα μπουν στο ερωτηματολόγιο. Η σειρά των ερωτήσεων είναι πολύ κρίσιμη μια και επηρεάζει την ποιότητα των απαντήσεων. (Tourangeau, 1989,) Στην αρχή του ερωτηματολογίου τοποθέτησα τις απλές ερωτήσεις που προκαλούν ενδιαφέρον στον ερωτώμενο. Πρέπει στο ερωτηματολόγιο να τηρείται μια λογική σειρά των ερωτήσεων καθώς επίσης και τοποθέτηση αλληλοεξαρτώμενων ερωτήσεων τη μια μετά την άλλη. Στο τέλος του ερωτηματολογίου τοποθέτησα τις δύσκολες ερωτήσεις.

6. Αποφάσεις για τη διάταξη και εμφάνιση του ερωτηματολογίου.

Αυτό το στάδιο σχετίζεται με τα φυσικά χαρακτηριστικά ενός καλού ερωτηματολογίου το οποίο διέπεται ορισμένες αρχές και ακολουθήθηκαν και στα δυο ερωτηματολόγια. (Herzog -Regula,- Bachman, 1981,) Τα ερωτηματολόγια ήταν και τα δυο μικρά, είχαν επαγγελματική εμφάνιση, ήταν εύκολα, οι ερωτήσεις αριθμήθηκαν, είχαν τη μορφή βιβλίου, παραλείφθηκε η φράση *πηγαίνετε* στην ερώτηση, στο πρόλογο δόθηκαν οι στόχοι της έρευνας, δηλώθηκε ο τρόπος που θα πρέπει να απαιτηθούν οι ερωτήσεις και στην πρώτη σελίδα να τοποθετήθηκε το ονοματεπώνυμο του ατόμου που διεξάγει την έρευνα.(Tourangeau,1989,)

7.Αποφάσεις για τον προέλεγχο και την αναθεώρηση του ερωτηματολογίου.

Σε αυτό το στάδιο απαιτείται η δοκιμή του ερωτηματολογίου υπό πραγματικές συνθήκες και αυτό χωρίζεται σε δυο μέρη. Στην αρχή έγινε ο προέλεγχος σχετικά με το πόσο οι ερωτώμενοι μπορούν και θέλουν να απαντήσουν στις ερωτήσεις τού ερωτηματολογίου. Γίνεται έλεγχος των ασαφή ερωτήσεων και με βάση των σχολίων γίνεται μια πρώτη αναθεώρηση του ερωτηματολογίου. Στο δεύτερο κομμάτι το

αναθεωρημένο ερωτηματολόγιο υπόκεινται σε ένα δεύτερο προέλεγχο μια πιλοτική δοκιμή. Στη συνέχεια έγινε επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων για το εάν μέσα από το ερωτηματολόγιο παρέχονται στα στελέχη τα απαραίτητα στοιχεία που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων. Με βάση τα αποτελέσματα κάποιες από τις ερωτήσεις παραλείφθηκαν ή αναδιατυπώθηκαν. Ο προέλεγχος απαιτείται πάντα και είναι ο σίγουρος τρόπος για να προβώ σε έλεγχο για το εάν η ερευνητική μου προσπάθεια θα μου δώσει τις πληροφορίες που χρειάζομαι. Το στάδιο αυτό εφαρμόστηκε και στην παρούσα έρευνα. (Σταθακόπουλος, 2005, σελ. 75)

Κεφάλαιο 4

Εμπειρική Εφαρμογή

Αποφασίστηκε να ερευνηθούν ο βαθμός ύπαρξης του εσωτερικού μάρκετινγκ στο Δήμο Νοτίου Πηλίου και η στρατηγική διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού με στόχο την ανάπτυξη του καθώς και η στρατηγική διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού με στόχο την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του. Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο μεθοδολογία η παρούσα έρευνα στηρίχθηκε στην αξιοποίηση δευτερογενών δεδομένων σε σχέση με το Δήμο Νοτίου Πηλίου που συλλέχτηκαν από πρωτογενή δεδομένα μέσω δημοσκόπησης με τη χρήση των ερωτηματολογίων.

4.1 Ανάλυση Ευρημάτων

Όλες οι συνεντεύξεις έγιναν στους κατοίκους του Δήμου Νοτίου Πηλίου με προσωπική συνέντευξη ,και για να αποφύγουμε δυσκολίες όπως η άρνηση των ατόμων να συμμετέχουν παρέδιδαν τα ερωτηματολόγια και αργότερα επέστρεφαν για να λύσω τις όποιες απορίες είχαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Η συνέντευξη είναι μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών με άμεση ή έμμεση προσωπική επαφή του ερωτώντος με τον ερωτώμενο. Ο ερωτώμενος μπορεί να ζητήσει από τον ερευνητή ανταμοιβή, εχεμύθεια, συμπάθεια και εμπιστοσύνη και ο ερευνητής ζητάει από τον ερωτώμενο ειλικρίνεια, να αφουγκραστεί το σκοπό της έρευνας, να σκεφτεί πριν απαντήσει και να ακολουθήσει τις οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. (Σιώμοκος -Μαύρος, 2015. σελ. 52) Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική

διεξαγωγή μιας έρευνας, με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης αποτελεί η σωστή επιλογή του δείγματος ανάλογα πάντα με τις ανάγκες της έρευνας και η σωστή επιλογή των συνεντευκτών. Όλα τα άτομα ενημερώθηκαν, ότι τα αποτελέσματα που θα παρέδιδαν θα ήταν εμπιστευτικά.(Τσακλαγκάνος, 2000, σελ. 479)

Για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου βασική αρχή ήταν να είναι σύντομο και πολύ απλό. Το ερωτηματολόγιο, ως μέσον συλλογής πρωτογενών πληροφοριών αποτελεί την πιο αποτελεσματική μεταξύ των χρησιμοποιούμενων μεθόδων, την πιο συνήθη και την πιο διαδεδομένη στη διαδικασία έρευνας. Για την κατάρτιση των ερωτηματολογίων ακολούθησα κάποιους κανόνες όπως: 1. Ο καθορισμός του είδους και της ποσότητας των ζητούμενων πληροφοριών. 2. Καθορισμός των επιμέρους ερωτήσεων. 3. Καθορισμός του τύπου της ερώτησης. 4. Απόφαση για τη διατύπωση των ερωτήσεων. 5. Καθορισμός της διαδοχής, της σειράς των ερωτήσεων. 6. Απόφαση για η διάταξη των ερωτήσεων και την αναπαραγωγή. 7. Διενέργεια δοκιμαστικής έρευνας για τον έλεγχο του ερωτηματολογίου. (Τσακλαγκάνος, 2000, σελ. 483) Με βάση τους παραπάνω κανόνες κατάρτισης του ερωτηματολογίου υπήρχαν ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ανοικτές ερωτήσεις με τη δυνατότητα να προστεθεί κάποιο κείμενο και μεικτές ερωτήσεις οι οποίες ήταν ερωτήσεις κλίμακας, αλλά παράλληλα σε κάποια από τις επιλογές υπήρχε η δυνατότητα ο συμμετέχοντας να σημειώσει κάποια απάντηση που δεν υπήρχε στο ερωτηματολόγιο. Στις ερωτήσεις κλίμακας οι μεγαλύτεροι αριθμοί θα σήμαιναν θετικότερη απάντηση και η κλίμακα που χρησιμοποίησα ήταν από το ένα έως το τέσσερα. Τοποθέτησα τις ερωτήσεις με τρόπο τυχαίο ώστε να αποφύγω το φαινόμενο της εξοικείωσης του συμμετέχοντα. Τοποθέτησα τις εύκολες ερωτήσεις στην αρχή του ερωτηματολογίου για να εξασφαλίσω ένα μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων και άφησα προς το τέλος του ερωτηματολογίου τις πιο δύσκολες ερωτήσεις. (Τσακλαγκάνος, 2000, σελ. 481) Τα ερωτηματολόγια μου αναφέρονται, το πρώτο τους ανθρώπους του προσωπικού που εργάζονται στο Δήμο Νοτίου Πηλίου και το δεύτερο τους δημότες του Δήμου Νοτίου Πηλίου.

Στο πρώτο ερωτηματολόγιο που αναφέρεται σε υπαλλήλους του Δήμου Νοτίου Πηλίου έχει είκοσι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν από τριάντα υπαλλήλους του Δήμου Νοτίου Πηλίου. Στο δείγμα αυτό των τριάντα ατόμων περιλαμβάνονται άνδρες και γυναίκες ηλικίας από τριάντα δυο έως και πενήντα οκτώ ετών. Το

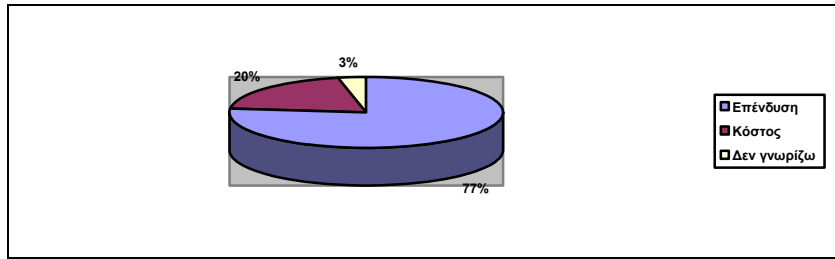
μορφωτικό τους επίπεδο ξεκινά από απολυτήριο λυκείου έως πανεπιστημιακό επίπεδο. Περιλαμβάνει υπάλληλους τους Δήμου, προϊστάμενους και διευθυντές.

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο το οποίο περιλαμβάνει δέκα ερωτήσεις, απαντήθηκε από τριακόσιους κατοίκους, άντρες και γυναίκες από 18 έως 67 ετών περιλαμβάνοντας ανθρώπους με διαφορετική μόρφωση και ξεκινώντας, από απόφοιτους δημοτικού έως απόφοιτους πανεπιστημίου. Κατά την εξαγωγή των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήσα το πρόγραμμα λογιστικών φύλλων Excel της Microsoft καθώς επίσης και γραφικές παραστάσεις, δηλαδή κυκλικό διάγραμμα και διάγραμμα στηλών για να μπορεί να γίνει κατανοητή και αποτελεσματική στον αναγνώστη η παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας.(Σταθακόπουλος, 2005, σελ. 173)

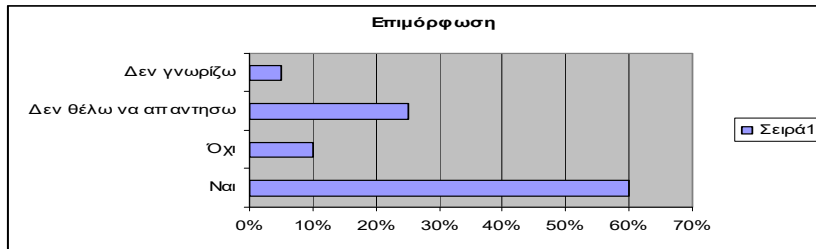
4.1.1. Αποτελέσματα από Ερωτηματολόγιο των Υπαλλήλων του Δήμου Νοτίου Πηλίου και Ανάλυση Ερωτημάτων.

Για την ύπαρξη εσωτερικού μάρκετινγκ στο Δήμο Νοτίου Πηλίου τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού με στόχο την ανάπτυξη του και τη στρατηγική διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού με σκοπό την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του, συγκαταλέγηκαν στα ερωτηματολόγια ερωτήσεις, οι οποίες μας έδωσαν τα παρακάτω αντικειμενικά δεδομένα για την έρευνα.

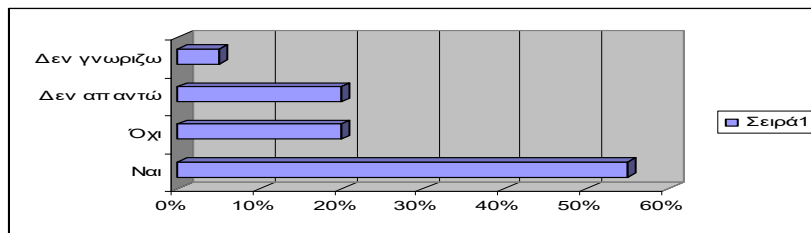
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η ικανοποίηση των εργαζομένων του Δήμου Νοτίου Πηλίου από την εργασία τους, οδηγεί σε ενθαρρυντικά συμπεράσματα και αυτό γιατί σε ερωτήσεις τις οποίες κλήθηκαν οι υπάλληλοι να απαντήσουν για εργασιακά θέματα, υποδεικνύουν την ύπαρξη του εσωτερικού μάρκετινγκ καθώς η συνεχόμενη η εκπαίδευση και η υποστήριξη του στελεχιακού δυναμικού είναι βασικός πυλώνας για τους εργαζομένους, όπως επίσης και η υποστήριξη της μαζικής εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων του Δήμου καθώς και η διάχυση του οράματος του Δήμου στους εργαζομένους και η ευελιξία της διοίκησης. Ας δούμε τα παρακάτω διαγράμματα που αποδεικνύουν και οδηγούν στα παραπάνω συμπεράσματα :



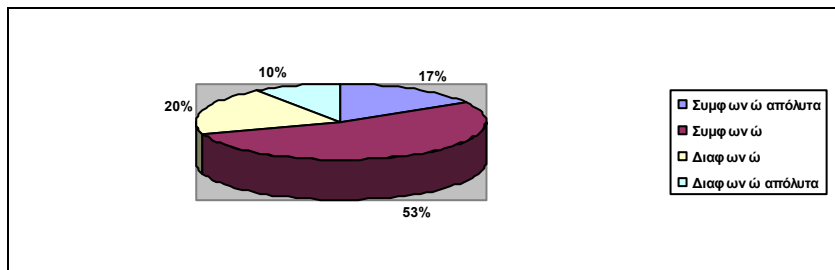
Διάγραμμα 1: Ανάπτυξη της γνώσης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων σαν επένδυση ή σαν κόστος επιβάρυνσης.



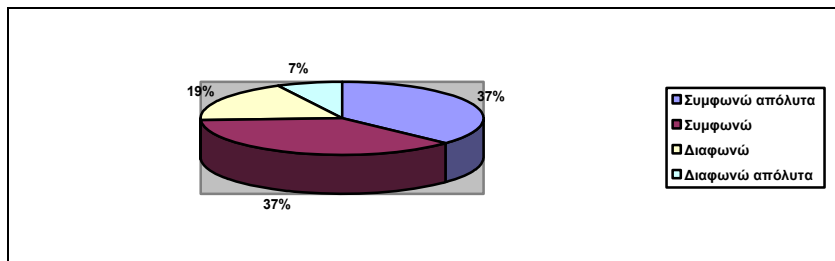
Διάγραμμα 2: Συνεχής επιμόρφωση των Υπαλλήλων.



Διάγραμμα 3: Επικοινωνία εργαζομένων με την διοίκηση



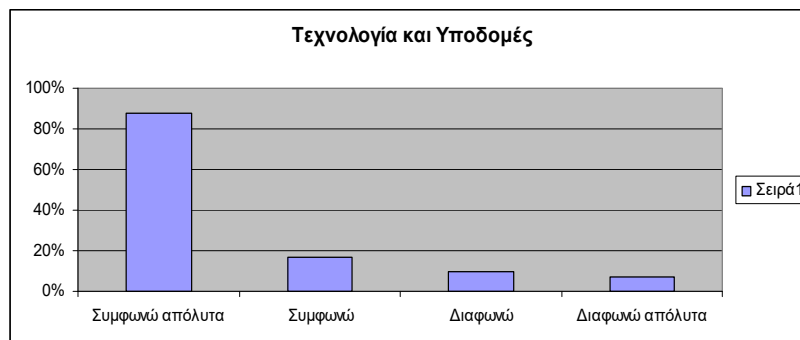
Διάγραμμα 4: Ευελιξία διοίκησης



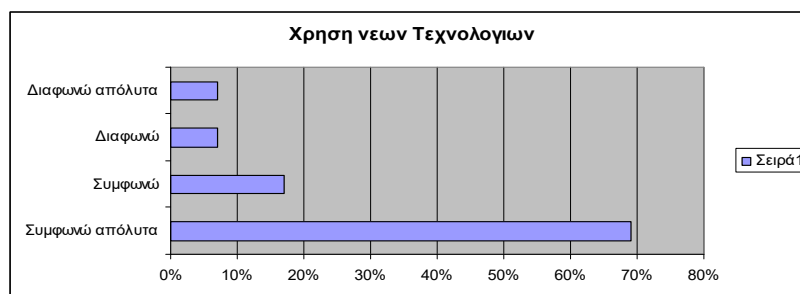
Διάγραμμα 5: Επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζομένους .

Στη συνέχεια σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η ύπαρξη του εσωτερικού μάρκετινγκ κυμαίνεται σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα ενώ ενισχύεται η υποστήριξη

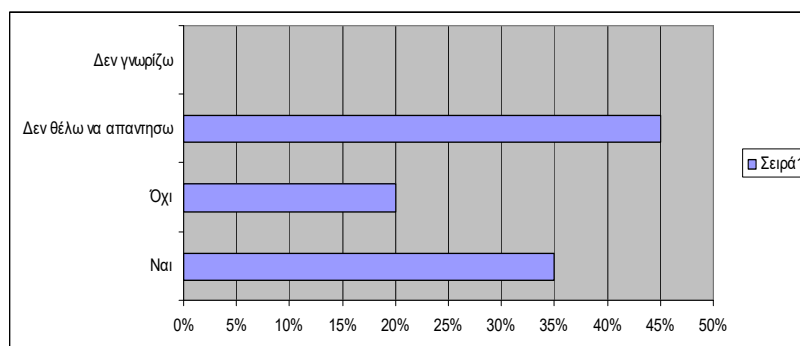
του στελεχιακού δυναμικού συνεχώς, όπως και η υποστήριξη της εσωτερικής επικοινωνίας καθώς και η διοίκηση του δήμου έχει καταφέρει να ενισχύσει το αίσθημα της ασφάλειας και του δικαίου στους υπαλλήλους του Δήμου. Οι υπάλληλοι συνάγεται μέσα από την εξαγωγή των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου ότι να είναι ευχαριστημένοι από τον προϊστάμενο τους, παρουσιάζουν καινούργιες προτάσεις, φέρουν ικανοποίηση από την θέση που ο κάθε υπάλληλος έχει τοποθετηθεί, είναι ικανοποιημένοι από τον τεχνολογικό εξοπλισμό και χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες σε μεγάλο βαθμό. Ας εξετάσουμε τα παρακάτω διαγράμματα:



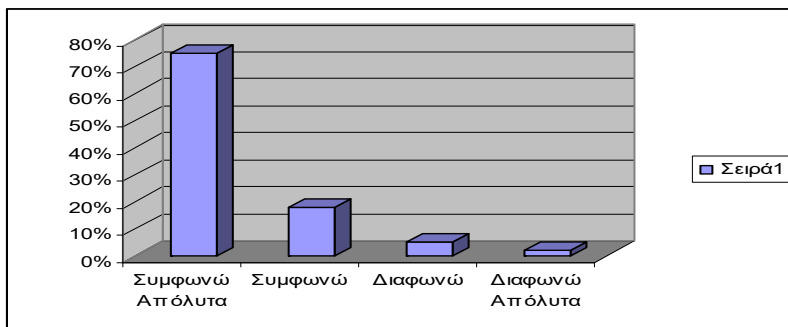
Διάγραμμα 6: Ικανοποίηση Τεχνολογικού εξοπλισμού και υποδομών.



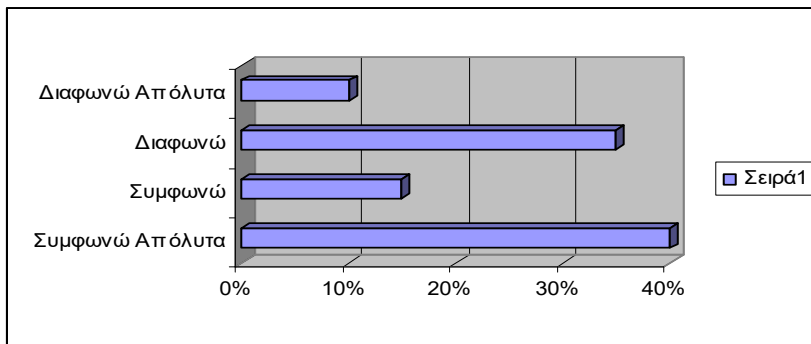
Διάγραμμα 7: Σημαντικότητα της χρήσης τεχνολογιών.



Διάγραμμα 8: Καινούργιες προτάσεις για βελτίωση εργασίας.

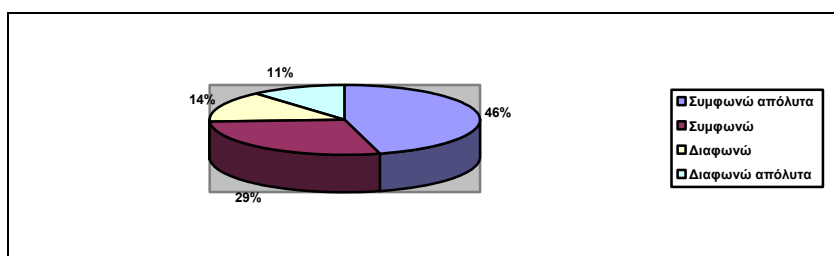


Διάγραμμα 9: Προϊστάμενος και προσωπικό.

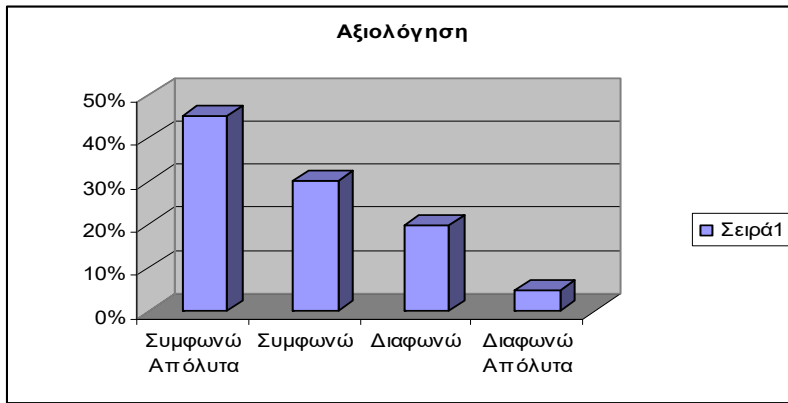


Διάγραμμα 10: Αξιοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων.

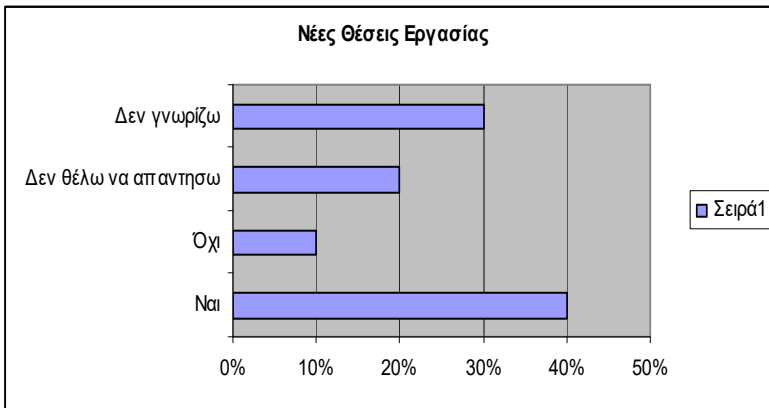
Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι η αξιολόγηση είναι δίκαιη, και στον χώρο εργασίας υπάρχει ένα ασφαλές περιβάλλον. Υπάρχει επικοινωνία και ευελιξία της διοίκησης με τους υπαλλήλους εμφυσώντας τους το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας. Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού παρακινεί τους εργαζομένους για το καλύτερο αποτέλεσμα του οργανισμού που είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών του δήμου διαχέοντας το όραμα του οργανισμού τονίζοντας τον ρόλο της συμμετοχής των εργαζομένων στην παροχή των υπηρεσιών και μεριμνά όταν αυτό χρειάζεται, για νέες θέσεις εργασίας. Στον Δημόσιο τομέα δεν υπάρχει πρόβλεψη για παραπάνω αμοιβή και αυτό αποτυπώνεται και στα ερωτηματολόγια.



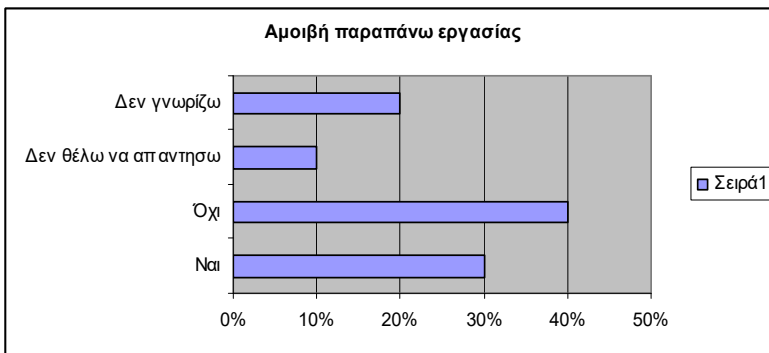
Διάγραμμα. 11 : Διάχυση οράματος του Δήμου στους εργαζόμενους.



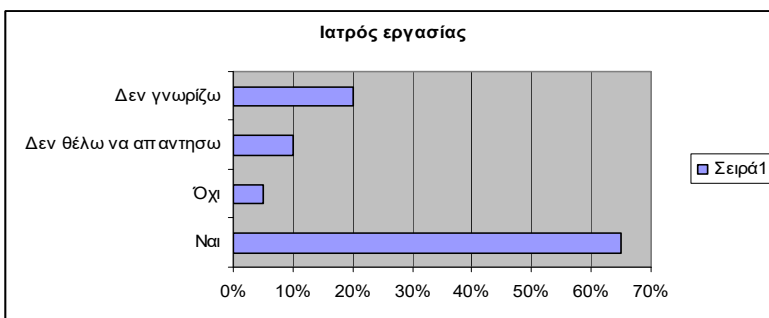
Διάγραμμα 12 : Αξιολόγηση Υπαλλήλων.



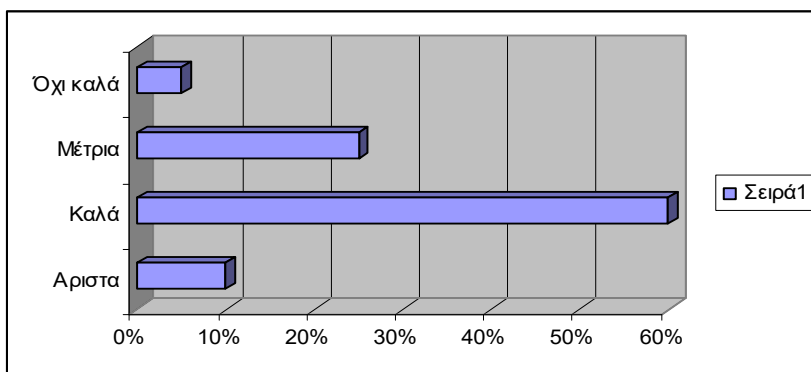
Διάγραμμα 13.: Μέρμινα για νέες θέσεις εργασίας.



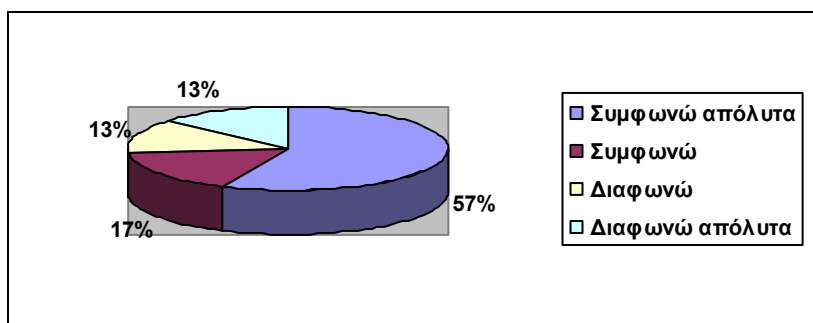
Διάγραμμα 14: Αμοιβή από παραπάνω εργασία.



Διάγραμμα 15: Ιατρός Εργασίας.



Διάγραμμα 16: Εξυπηρέτηση πολιτών.



Διάγραμμα 17: Διάγραμμα για τον ρόλο των εργαζομένων στην παροχή υπηρεσιών.

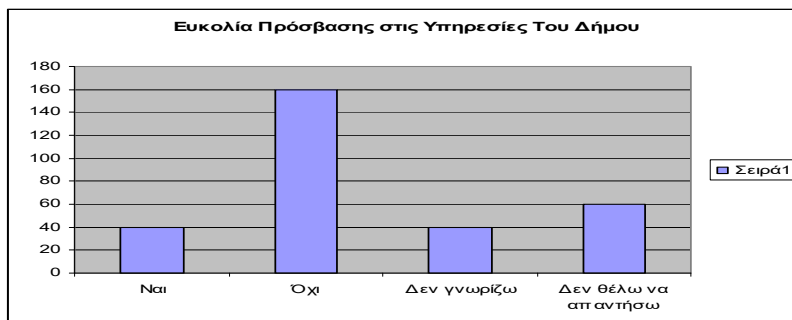
4.1.2. Αποτελέσματα από Ερωτηματολόγιο των Δημοτών του Δήμου Νοτίου Πηλίου και Ανάλυση Ερωτημάτων.

Μέσω ερωτηματολογίου αποτυπώθηκε η γνώμη των κατοίκων σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στο Δήμο Νοτίου Πηλίου. Για τους δημότες η ύπαρξη του εσωτερικού μάρκετινγκ σχετίζεται με την ικανοποίηση τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, το εάν δηλαδή οι δημότες είναι ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες που τους παρέχει ο Δήμος Νοτίου Πηλίου. Εξετάστηκε μέσω ερωτηματολογίου η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω ικανοποίησης των δημοτών από τους εργαζόμενους του οργανισμού και την ποιότητα της εξυπηρέτησης. Εξετάστηκαν ο χρόνος αναμονής, η αμεσότητα της εξυπηρέτησης, η ευκολία της πρόσβασης στις υπηρεσίες του δήμου, η τηλεφωνική εξυπηρέτηση, η πρόσβαση στο γραφείο παραπόνων, η εξυπηρέτηση από την υπηρεσία ύδρευσης, η ενημέρωση των κατοίκων για δράσεις του δήμου, η αμεσότητα με την δημοτική αρχή. Επίσης εξετάστηκε η φιλικότητα στην εξυπηρέτηση και το κλίμα στον οργανισμό. Σύμφωνα με την εξαγωγή των αποτελεσμάτων μέσα από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου από τους κατοίκους του δήμου για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τα

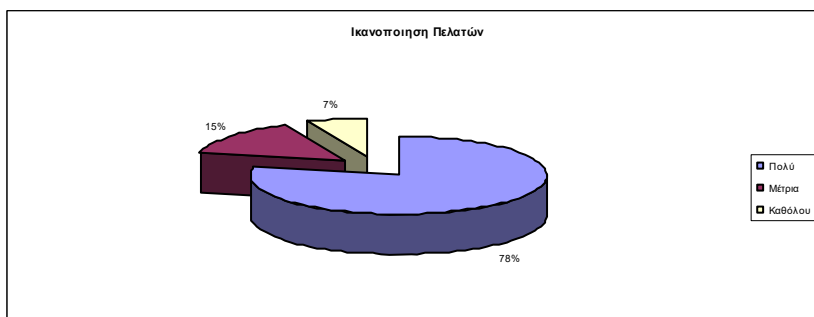
αποτελέσματα παρουσιάζουν στοιχεία εσωτερικού μάρκετινγκ, αλλά εμφανίζουν σε κάποια σημεία το περιθώριο βελτίωσης όπως σε ερωτήσεις για την προσβασιμότητα σε κτιριακές υποδομές του Δήμου Νοτίου Πηλίου. Για την ύπαρξη εσωτερικού μάρκετινγκ στον οργανισμό παρέθεσα στους κατοίκους του δήμου ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την ικανοποίηση των κατοίκων από τις υπηρεσίες που τους παρέχει ο οργανισμός, έτσι λοιπόν σύμφωνα με τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα των ερωτηματολογίων, παραθέτω τα παρακάτω αποτελέσματα μέσω διαγραμμάτων που σχετίζονται με την ικανοποίηση των κατοίκων του δήμου.



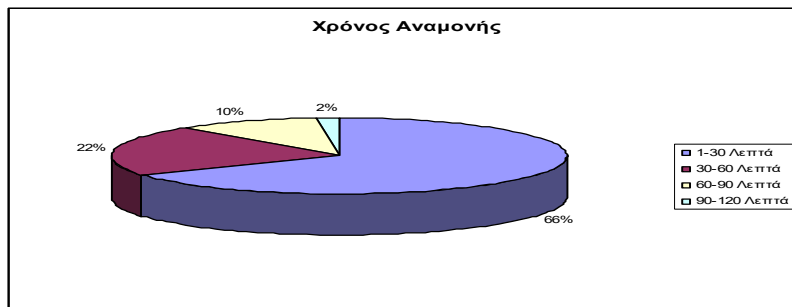
Διάγραμμα 18: Αντιμετώπιση Δημοτών από το τηλέφωνο.



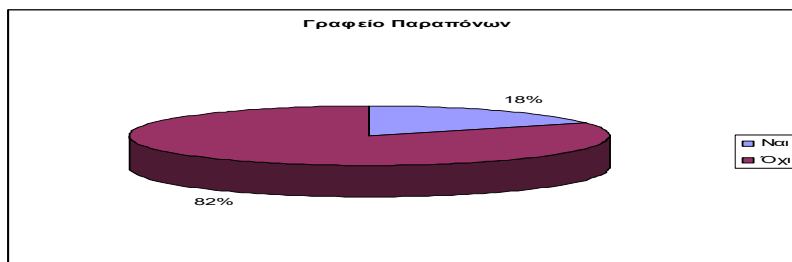
Διάγραμμα 19: Ευκολία πρόσβασης στις Υπηρεσίες του Δήμου.



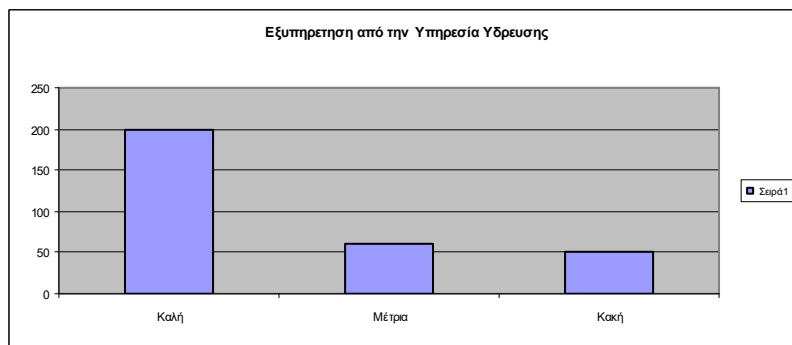
Διάγραμμα 20: Αμεσότητα και εξυπηρέτηση των δημοτών από τους υπαλλήλους του δήμου.



Διάγραμμα 21: Χρόνος εξυπηρέτησης.



Διάγραμμα 22: Παράπονα δημοτών.



Διάγραμμα 23: Ποιότητα Υπηρεσιών Ύδρευσης.

4.1.3 Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα της Έρευνας στο Δήμο Νοτίου Πηλίου και Υφιστάμενη Κατάσταση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας ο Δήμος Νοτίου Πηλίου παρουσιάζει στοιχεία εσωτερικού μάρκετινγκ καθώς στηρίζεται σε ικανό και εξειδικευμένο προσωπικό, που λειτουργεί στα πλαίσια μίας άρτια οργανωμένης εσωτερικής δομής που στηρίζει τη συνεχή εκπαίδευση των στελεχών της. Στηρίζεται στη συνεχή αξιολόγηση των προμηθευτών και συνεργατών του, στις συνεχείς επενδύσεις με στόχο τη βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό του, στην αναβάθμιση του εξοπλισμού του συστήματος μηχανογράφησης, λογισμικού, στη συνεχή ενημέρωση για θέματα που αφορούν τις δραστηριότητές του.

Η λειτουργία του Δήμου τεκμηριώνεται με τις αποφάσεις που λαμβάνει σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς και με τις συνεχείς επενδύσεις, τόσο τις άυλες, π.χ. εκπαίδευση προσωπικού, όσο και αυτές που αφορούν την υλικοτεχνική υποδομή της πράγμα που τεκμηριώνετε από τα δεδομένα της έρευνας.

Το Όραμα (Vision) και η Αποστολή (Mission) του Δήμου αναφορικά με θέματα ποιότητας γνωστοποιούνται στο προσωπικό του Δήμου μέσω της εκπαίδευσης και επανεξετάζονται συνολικά και επί των αποτελεσμάτων τους μέσω των ανασκοπήσεων από τη διοίκηση του Δήμου, οι οποίες λαμβάνουν χώρα ανά τακτικά χρονικά διαστήματα, με σκοπό την παρακίνηση, την ευαισθητοποίηση και την πληροφόρηση/ ενημέρωση του προσωπικού του. Δίνεται σημαντική βαρύτητα τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό, όσο και στην υλικοτεχνική υποδομή καθώς και το περιβάλλον που χρειάζεται για τη λειτουργία των διεργασιών του και την επίτευξη της συμμόρφωσης των προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε να επιτευχθεί η σωστή λειτουργία του Σ.Δ.Π., η συνεχής βελτίωσή του, και εν τέλει να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση των (Αρβανιτογιάννης - Κούρτης, 2002, σελ. 112)

Ο Δήμος εξασφαλίζει την ύπαρξη υποδομής Τεχνολογίας καθώς διαθέτει server, επαρκή αριθμό υπολογιστικών συστημάτων, εκτυπωτών και δικτυακών φωτοτυπικών μηχανημάτων. Είναι συνδεδεμένος στο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» το οποίο αποτελεί τυπικό έργο παροχής τηλεπικοινωνιακών και τηλεματικών υπηρεσιών μεγάλης έκτασης και κλίμακας, αφού καλύπτει το σύνολο της ελληνικής επικράτειας, με παρουσία σε περίπου 1.800 σημεία. Έτσι παρέχονται, διασύνδεση σε ένα Ενιαίο Δίκτυο Δεδομένων και φωνής περί των 4500 φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, ευρυζωνικές υπηρεσίες πρόσβασης στο Internet και υπηρεσίες Ηλεκτρονικού Ταχυδρομείου, διαδικτυακή Πύλη με υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (π.χ. Υπηρεσίες καταλόγου, εφαρμογές τηλεσυνεργασίας κ.λπ.) σε όλους τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης), υποδομή ασφάλειας για την έκδοση ψηφιακών πιστοποιητικών, δωρεάν τηλεφωνία τόσο μεταξύ των Υπηρεσιών του Φορέα, όσο και για όλες τις συνδεδεμένες Υπηρεσίες.

Για την παρακολούθηση του φυσικού αντικείμενου όλων των έργων ο Δήμος χρησιμοποιεί τα προγράμματα MS Excel και MS Word που παρέχουν πλήρη δυνατότητα παρακολούθησης των σχετικών έργων και μπορεί να καταγράφει στοιχεία διαχείρισης πόρων. Συγκεκριμένα καταγράφει και παρακολουθεί τις κύριες ημερομηνίες και τα στάδια – φάσεις του κάθε έργου (π.χ. ημερομηνίες προκήρυξης,

δημοπράτησης, υπογραφής σύμβασης, επιμέρους ημερομηνίες ολοκλήρωσης εργασιών). Για την παρακολούθηση του Οικονομικού αντικειμένου των έργων χρησιμοποιείται Λογιστικό Πρόγραμμα (Κλαδικό Λογιστικό Σχέδιο Δήμων και Κοινοτήτων), το οποίο του δίνει τη δυνατότητα παρακολούθησης του προϋπολογισμού των έργων, των δαπανών και των πληρωμών τους καθώς και των κινήσεων των ξεχωριστών έντοκων τραπεζικών λογαριασμών, οι οποίοι τηρούνται για κάθε έργο. Οι δυνατότητες αυτές υπερκαλύπτουν τις νομοθετικές απαιτήσεις οικονομικής διαχείρισης των έργων και τις απαιτήσεις του Συστήματος. Ο Δήμος διαθέτει σύστημα πρωτοκόλλου για τη διαχείριση των εισερχομένων και των εξερχομένων εγγράφων, ενώ στην ιστοσελίδα του αναρτώνται πληροφορίες για τα εκτελούμενα και τα προς δημοπράτηση έργα, μελέτες, προμήθειες και υπηρεσίες.

Όλες οι εγκαταστάσεις είναι συνεχώς συνδεδεμένες στο Internet, και διατηρεί ιστοσελίδα στην οποία αναρτώνται πληροφορίες για τα εκτελούμενα και τα προς δημοπράτηση έργα, μελετών, προμηθειών και υπηρεσιών. Είναι διασυνδεδεμένος με βάσεις πληροφοριών (Τεχνικό Επιμελητήριο www.tee.gr, Εθνικό Τυπογραφείο www.et.gr, Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων <http://eur-lex.europa.eu/el/index.htm>, Γενική Γραμματεία Επενδύσεων και Ανάπτυξης <http://www.ggea.gr>, Βάση δεδομένων Simap, http://simap.europa.eu/buyer/forms-standard/index_el.html αλλά και ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες Ψηφιακή Βιβλιοθήκη Επιστήμης & Τεχνολογίας Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωση www.ekt.gr, Μονάδα Παρακολούθησης Διαγωνισμών <http://moradis.cieel.gr/index.jsp?extLang=>, Ψηφιακή Σύγκλιση <http://www.digitalplan.gov.gr/portal/> Διοικητική Μεταρρύθμιση www.epdm.gr, ΕΣΠΑ <http://www.espa.gr>, Εκδόσεις και εργαλεία ΜΟΔ http://www.mou.gr/index.asp?a_id=148, Ειδική Υπηρεσία εφαρμογής <http://www.eye-ekt.gr>) για συνεχή παρακολούθηση και ενημέρωση.

Για την ασφαλή φύλαξη όλων των ηλεκτρονικών πληροφοριών λαμβάνεται backup του server, όπου φυλάσσονται συστηματικά όλα τα αρχεία που προκύπτουν από όλα τα στάδια υλοποίησης ενός έργου, σε τακτά χρονικά διαστήματα. Κάθε υπολογιστής διαθέτει σύγχρονο Αντιϊικό Λογισμικό για την ασφαλή χρήση του Internet και του Πληροφοριακού Συστήματος. Επιπλέον όλες οι κεντρικές ηλεκτρονικές υποδομές του Δήμου υποστηρίζονται από σύστημα εξασφάλισης αδιάλειπτης παροχής ισχύος (UPS)

έτσι ώστε να μη δημιουργείται κίνδυνος απώλειας των ηλεκτρονικών αρχείων σε περίπτωση διακοπής της παροχής της ηλεκτρικής ενέργειας από τη ΔΕΗ.

Ο Δήμος έχει προδιαγράψει τα πρότυπα λειτουργίας, έχει σχεδιάσει και διατηρεί ένα αποτελεσματικό και αποκεντρωμένο σύστημα μέτρησης, ανάλυσης, και συνεχούς βελτίωσης των στόχων ποιότητας, της λειτουργίας και της αποδοτικότητας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Η επίτευξη ή όχι της επιθυμητής ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει ο Δήμος Νοτίου Πηλίου παρακολουθείται μέσω των Αρχείων Ποιότητας. Ο Δήμος Νοτίου Πηλίου χρησιμοποιεί ελέγχους χρησιμοποιώντας βασικές μεθόδους και τεχνικές, με τους οποίους παρακολουθεί, αναλύει και ελέγχει επιλεγμένα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που παρέχει μέσω ελέγχων ποιότητας, όπως, ανασκοπήσεις, Εσωτερικοί Έλεγχοι, Αξιολόγηση Προμηθευτών και Συνεργατών και Διορθωτικές Ενέργειες. Η ανάλυση αυτή μπορεί να οδηγήσει στην καλύτερη κατανόηση των αναγκών των Πολιτών, στον καλύτερο έλεγχο των διαδικασιών και στην μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών / προϊόντων. (Αρβανιτογιάννης - Κούρτης, 2002, σελ. 274) Με απόφαση του Δημάρχου για την εύρυθμη λειτουργία των Υπηρεσιών του Δήμου και της εξυπηρέτησης των πολιτών του Δήμου ορίζονται αντιδήμαρχοι με συγκεκριμένη θητεία, ασκούν εποπτεία και συντονισμό σε θέματα λειτουργίας του Δήμου.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα.

Όλοι οι δημόσιοι οργανισμοί και επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετούν τέτοιες πολιτικές οι οποίες στηρίζονται στην ικανοποίηση του εργαζομένου και σε άμεση επέκταση στην ικανοποίηση του δημότη πελάτη. Το εσωτερικό μάρκετινγκ σε δημοσίους οργανισμούς λειτουργεί σαν καθρέφτης που αντανακλά τη σημαντικότητα που έχουν οι υπάλληλοι των δήμων ως προς την ικανοποίηση των πελατών - κατοίκων αλλά και της επικοινωνίας τους με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Ο ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι το όχημα για την επίτευξη των στόχων και του στρατηγικού σχεδιασμού επηρεάζοντας την εικόνα της υπηρεσίας και του οργανισμού προς τους πολίτες δημότες. Ο Δήμος Νοτίου Πηλίου εντοπίζει και επιλέγει ευκαιρίες για βελτίωση και υλοποιεί ενέργειες που είναι απαραίτητες για να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πολιτών και να ενισχύεται η ικανοποίησή τους. Οι ενέργειες βελτίωσης που υλοποιεί περιλαμβάνουν: τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών για να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις καθώς και για να αντιμετωπίζονται μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες, τη διόρθωση, την πρόληψη ή τη μείωση ανεπιθύμητων επιδράσεων και τη βελτίωση των επιδόσεων και της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας. Η ικανοποίηση των εργαζομένων δηλαδή του εσωτερικού πελάτη στο εσωτερικό μάρκετινγκ είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη. Όταν η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών είναι άριστη μέγιστη θα είναι και η ποιότητα των εξωτερικών υπηρεσιών ενός οργανισμού. Το εσωτερικό μάρκετινγκ στηρίζετε στην ικανοποίηση του εργαζομένου

και κατά προέκταση του πελάτη δίνοντας έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων στην συνεχόμενη εκπαίδευση του στελεχιακού δυναμικού, την υποστήριξη της μαζικής εσωτερικής επικοινωνίας και την διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού με προσανατολισμό την παροχή άριστων υπηρεσιών στον πελάτη.

Μέσα από την ανάλυση του περιεχομένου της παρούσας μελέτης μπορεί να εξαχτεί το συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι το αποτέλεσμα της ικανοποίησης του εργαζομένου και αυτό είναι συμπέρασμα το οποίο συνάδει με την υπάρχουσα βιβλιογραφία . Εξετάστηκε η ύπαρξη του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στο Δήμο Νοτίου Πηλίου σε υπάλληλους του δήμου αλλά και δημότες. Ο βαθμός ικανοποίησης των υπάλληλων από την εργασία τους με παραμέτρους που έχουν να κάνουν με το μισθό τους, την ασφάλεια του περιβάλλοντος της εργασία τους την ικανοποίηση από την εργασία, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους αλλά και τη διοίκηση, τη συνεχή επιμόρφωση και χρήση των τεχνολογιών την συμπεριφορά προς τους πολίτες. Εξετάστηκε και ο βαθμός ικανοποίησης των δημοτών η ταχύτητα εξυπηρέτησης τους, η ποιότητα της υπηρεσίας, το φιλικό κλίμα της εξυπηρέτησης αλλά και η δυνατότητα που έχουν για βελτίωση των υπηρεσιών από πλευράς του δήμου μέσω παραπόνων. Κάποια παραδείγματα βελτίωσης που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο Δήμος Νοτίου Πηλίου είναι οι διορθώσεις, οι διορθωτικές ενέργειες, οι ενέργειες συνεχούς βελτίωσης, η εισαγωγή καινοτομιών και η αναδιοργάνωση.

5.2 Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.

Κατά τη διάρκεια της παρούσας έρευνας έγινε μια προσπάθεια για την όσο τον δυνατόν ορθότερη και αντικειμενικότερη καταγραφή των αποτελεσμάτων. Η παρούσα μελέτη έχει αρκετούς περιορισμούς που έγκειται στον περιορισμένο χρόνο της έρευνας καθώς και μέγεθος του δείγματος. Η έρευνα αυτή έλαβε χώρα σε συγκεκριμένο χρονικό σημείο και τη συμμετοχή περιορισμένων ατόμων. Ο Δήμος Νοτίου Πηλίου είναι ένας ορεινός Δήμος ο οποίος φέτος λόγω ακέραιων καιρικών φαινομένων κηρύχτηκε σε κατάσταση εκτάκτου ανάγκης την περίοδο που πραγματοποιήθηκε η παρούσα έρευνα., όποτε υπήρχαν μεγάλες δυσκολίες για την

συγκέντρωση των αποτελεσμάτων. Υπήρξε επίσης δυσκολία στην άντληση πληροφοριών από συνάδελφους με παγιωμένη συμπεριφορά. Συνεπώς οι άνωθεν περιορισμοί καθιστούν την συγκεκριμένη έρευνα περιορισμένη. Οι πληροφορίες που συλλέξαμε αφορούν ένα μόνο Ο.Τ.Α, το Δήμο Νοτίου Πηλίου και πρέπει να είμαστε πολύ προσεκτικοί στην χρήση γενίκευσης των στοιχείων που αντλήσαμε από τη συγκεκριμένη έρευνα.

Στο απώτερο μέλλον θα μπορούσε η έρευνα αυτή να επαναληφθεί με την ίδια προσέγγιση για να διερευνηθεί η ύπαρξη εσωτερικού μάρκετινγκ χρησιμοποιώντας ένα μεγαλύτερο δείγμα και από υπάλληλους, αλλά και από δημότες σε περισσότερο χρόνο συγκρίνοντας ανά εξάμηνο τα αποτελέσματα της έρευνας προκειμένου να συμπεριλάβουμε στο δείγμα κατοίκους που πιθανόν δεν ζουν μόνιμα στην περιοχή του Δήμου Νοτίου Πηλίου αλλά είναι δημότες του Δήμου.

6. Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αρβανιτογιάννης, Ι., - Κούρτης Λ., 2002, ISO 9000:2000 Παρουσίαση του νέου προτύπου - Σύγκριση με το ISO 9000:1994 Εφαρμογές του ISO 9000 σε προϊόντα και παροχή υπηρεσιών, βελτίωση ποιότητας - Έρευνα Αγοράς - Ικανοποίηση πελατών. Εκδόσεις : Σταμούλη.

Γούναρης, Σ., 2003, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Εκδόσεις : Rosili.

Δερβιτσιώτης, Κ., 2005, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Εκδόσεις: Νομική Βιβλιοθήκη.

Ζυγούρης, Π., - Παπαδόπουλος, Γ., 2010, Πρόγραμμα ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ, Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, Εκδόσεις : Ζυγούρη.

Kotler P.,-Armstrong G.,-Saunders J.,-Wong V., 2009, Αρχές του Μάρκετινγκ, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος.

Παγκάκης, Γ., 1991, Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις : Σάκκουλα.

Πάσχος, Β., 2007, Τι θέλουν οι Πελάτες ; Customer Management

Ρουσης Γ., 1984, Εισαγωγή στη Θεωρία της Δημόσιας Διοίκησης, Εκδόσεις Gutenberg

Σιώμκος Γ., 1999, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης.

Σιώμκος, Γ.,-Μαύρος, Δ., 2015, Έρευνα Αγοράς, Εκδόσεις: Λιβάνη

Σταθακόπουλος Β., 2005, Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Εκδόσεις : Σταμούλης

Τσακλαγκάνος Α., 2000 Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ, τόμος Α΄ Εκδόσεις : Αδερφων Κυριακίδη Α.Ε

Τσακλαγκάνος Α., 2001, Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ, τόμος Β΄, Εκδόσεις : Αδερφων Κυριακίδη Α.Ε

Τσέκος Θ., 1998, Τοπική Αυτοδιοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών ΚΕΔΚΕ

Φλωράτος Χ., 2005, Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Αδυναμίες – Μέτρα Εξυγίανσης Εκδόσεις Αρσενίδη

Χυτήρης, Λ., 2006, Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα : Interbooks

Ξενογλώσση βιβλιογραφία

Heskett J., 1986, Managing in the Service Economy, Harvard Business School Press, Cambridge.

Naidu, P. S., 2005, Concepts and Theoty, New Age International Publishers New Delhi.

Sudman, S., - Bradburn, N., 1982, Asking Questions:A Practical Guide to Questionnaire Desing, San Francisco, CA: Jossey – Bass.

Tansik D., 1988, Balance in Service System Designs, Research Report presented at the Siensheimer Symposium on Business, Tulane University, Freeman School of Business.

Wentz, W., 1979, *Marketing*, West Publishing Co New York .

Ξενογλώσση Αρθρογραφία

Ahmed,P. K., Mohammed, R., 2003, Internal Marketing Issues and Challenges, European Journal of Marketing, Vol.37 No.9, pp.1177-1186.

Bower, D., and Schneider, B., 1988, Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior, Research in Organizational, vol.10 pp.22 – 34.

Ewing, M.T.,-Caruana, A., 2008, Marketing Winthin the Public Sector Marketing Winthin the Public Sector. Journal of Nonprofit&Puplic Sector Marketing ,pp.37 – 41.

Goldsmith, R.E. 1989, Reducing Spurious Response in a Field Survey, Journal of Social Psychology, 15(April) pp. 201 -212

Gronroos C 1978, A Service Oriented Approach to Marketing of Services, European Journal of Marketing, no. 8, pp. 52-64.

Gronroos C., 1985, Internal Marketing – Theory and Practice, in Bloch T., Upah G and Zeithal V (ens), Services Marketing in a Chaging Environment, American Marketing Association, Chicago.

Gullton J.M. 1970 The concept of the Marketing mix, Handbook of Morden Marketing , Mc Graw Hill book Co., N.Y. pp,11-13.

Herzog, Regula A. and Jerald G. Bachman 1981, Effects of Questionnaire Length on Response Quality, Public Opinion Quarterly, 45 (Winter), pp 549-559

Jones , S., 1981, Listening to Complexity, Journal of the Market Research Society, 11(January) pp 26-39

Kanjoo, M.A.,-Ignjatovic, M., 2005, Frexicurity of work and employment-recent trends and challenges in Slovenia, 3rd International Conference HRM in Europe: Trends and challengers (pp 92-114), Athens, Greece: Univercity og Economics and Business.

Kornhauser, Arthur and Paul B. Sheatsley, 1976, Questionnaire Construction and Interview Procedure, in Research Methodw in Social Relations, C. Selltiz,L.S.Wrightsmann, and S. W.Cook eds., N.Y.: Holt, Rinehart and Winstan, pp. 541-573.

Mayer, Charles S and Cindy Piper, 1982, A Note on the Importance of Layout in Self-Administered Questionnaires Journal of Marketing Research, 19 (August), pp.390 – 391.

Jerry D. Rogers, Kenneth E. Clow, Toby J. Kash, 1994, "Increasing Job Satisfaction of Service Personnel", Journal of Services Marketing, Vol. 8 Issue: 1, pp.14-26,

Jones, Thomas O. and W. Earl, Sasser, Jr. 1995, "Why Satisfaction Customers Defect, Harvard Business Review, 73, 88-99

Oliver, R.L. (1981) Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Setting, Journal of Retailing 57, pp.25 – 48.

Sharfman, M., Wolf, G., Chase, R., & Tansik, D., 1988, Antecedents of organizational slack. Academy of Management Review, 13, 601-614

Tourangeau, R. et al 1989, Carryover Effects in Attitude Surveys, Public Opinion Quarterly, 39(Summer), pp 255 – 266

Πηγές από Ίντερνετ

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας (2012) <http://www.dimosnotioupiliou.gov.gr> Επιχειρησιακό πρόγραμμα Δήμου Νοτίου Πηλίου Πρόσβαση 25/03/2018.

Βουλή των Ελλήνων (2008) www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-106 Πρόσβαση 15/3/18

Υπουργείο Εσωτερικών (2010) http://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297f51640ffa70eeca84e2ec9b9/nomos_kallikrati_9_6_2010.pdf Πρόσβαση 19/3/18