

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Μάρκετινγκ, Δημόσιες Υπηρεσίες και η περίπτωση των Κ.Ε.Π.

**Η εξυπηρέτηση των πολιτών ως προϊόν. Δυνατότητες βελτίωσης
και δυσχέρειες**



Στυλιανός Ν. Παυλάτος

A.M 10900404

Επιβλέπων: Κωνσταντίνος Αποστολόπουλος

Ιούνιος 2013

*«Στο εσωτερικό ενός κράτους πρέπει
να διακινούνται μόνο τα έγγραφα
και όχι οι πολίτες»*

Αλ Γκορ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Περίληψη στην ελληνική	5
Summary	7
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο 2. Το μάρκετινγκ, οι λειτουργίες του και οι μη κερδοσκοπικές του προεκτάσεις	
2.1 Ορισμοί	9
2.2 Το μείγμα μάρκετινγκ	10
2.3 Το άλλο μάρκετινγκ –κοινωνικές εκδοχές	11
2.4 Μάρκετινγκ υπηρεσιών	12
Κεφάλαιο 3. Η έννοια του πολίτη και η σύγχρονη αναγκαιότητα διαμόρφωσης δημοσίων υπηρεσιών προς τον πολίτη.	
3.1 Η έννοια του πολίτη	16
3.2 Αλλαγή προσανατολισμού: προς τον πολίτη	19
Κεφάλαιο 4. Οι δημοσίως παρεχόμενες υπηρεσίες ως προϊόν και οι βελτιστοποιητικές τακτικές του μάρκετινγκ	
4.1 Το κρατικό μονοπώλιο και το αίτημα για ποιότητα	20
4.2 Η ιδιοτυπία του δημόσιου τομέα και το αταίριαστο ορισμένων πρακτικών του μάρκετινγκ	23
4.3 Η ποιότητα στο επίκεντρο	27
Κεφάλαιο 5. Οι παραδοσιακές «δομές» και η ανάγκη αλλαγών του αξιακού συστήματος στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	

5.1 Το πελατειακό «σύστημα» και οι συνιστώσες του	29
5.2 Περί των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών	32
Κεφάλαιο 6. Η δημιουργία των Κ.Ε.Π. για μεταρρυθμιστική προσπάθεια με επιδράσεις από τον χώρο του μάρκετινγκ.	
6.1 Η σύσταση των Κ.Ε.Π.-νομοθετικό πλαίσιο	35
6.2 Περιγραφή μιας διαδικασίας Κ.Ε.Π.	40
6.3 Μάρκετινγκ και Κ.Ε.Π	45
Κεφάλαιο 7. Συμπεράσματα	
7.1 Πρωτοπορία και στασιμότητα	50
7.2 Η ανάγκη αλλαγής του συστήματος αξιών	52
Βιβλιογραφία	54

Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας διατριβής αποτελούν οι δυνατότητες εφαρμογής του μάρκετινγκ υπηρεσιών στις δημόσιες υπηρεσίες με ειδικότερη αναφορά στην περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης των Πολιτών ως «παραδείγματος» κατά τη σύσταση του οποίου ελήφθησαν υπόψη στοιχεία και εργαλεία προερχόμενα από το χώρο του σύγχρονου μάρκετινγκ. Ως γνωστόν το μάρκετινγκ αναπτύχθηκε στην ελεύθερη αγορά για την στήριξη των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Βαθμιδόν όμως έλαβε κοινωνικές προεκτάσεις χρησιμοποιούμενο και σε τομείς οι οποίοι δεν επικεντρώνονται στην κερδοφορία, όπως οι πάροχοι κοινωνικών υπηρεσιών, οι ανθρωπιστικές οργανώσεις κλπ. Οι φορείς αυτοί, καίτοι δεν στοχεύουν στην αποκόμιση κέρδους, εντούτοις έχουν ανάγκη στήριξης δια οικονομικών πόρων αλλά και ανάγκη διεύρυνσης του κοινού τους, ανάγκη υποστηρικτών των δραστηριοτήτων τους, ανάγκη για την έρευνα των αποτελεσμάτων της δράσης τους και του κοινωνικού της αντικτύπου κλπ. Προς τους σκοπούς αυτούς τα εργαλεία του μάρκετινγκ, δοκιμασμένης αποτελεσματικότητας στον ιδιωτικό τομέα, χρησιμοποιούνται πλέον αποτελεσματικά και στους εν λόγω τομείς. Το social marketing και το non profit marketing, αποτελούν άλλωστε κλάδους του μάρκετινγκ αναπτυχθέντες σε κατευθύνσεις μη κερδοσκοπικές.

Ο Δημόσιος Τομέας, υπό τις επιδράσεις των απαιτήσεων της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και των επίσης παγκοσμιοποιημένων κοινωνικών διεργασιών και διεκδικήσεων, δεδομένης και της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης, καλείται να αναπροσαρμόζεται διαρκώς για να καλύψει τα αιτήματα των ενημερωμένων πλέον πολιτών, συμμετεχόντων δραστικά, στα σύγχρονα κράτη, στις διαδικασίες διαμόρφωσης του κοινωνικού περιβάλλοντος, πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές κλπ. Τα εργαλεία του προσανατολισμένου στην ποιότητα, μάρκετινγκ ολικής ποιότητας, προσαρμοσμένα κατάλληλα για χρήση τους στις μη κερδοσκοπικές δημόσιες υπηρεσίες οι οποίες οφείλουν πλέον να είναι ανθρωποκεντρικής-ανθρωπιστικής κατεύθυνσης, έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικά εφ' όσον λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες του δημοσίου τομέα ως παρόχου υπηρεσιών.

Οι ιδιαιτερότητες των σχέσεων και αλληλεπιδράσεων κράτους πολίτη στην ελληνική επικράτεια δημιουργούν συνθήκες που δυσχεραίνουν τις εξελικτικές διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης για προσαρμογή στις απαιτήσεις των καιρών. Εντούτοις οι αναγκαίες προσαρμογές φαίνεται να επέρχονται, έστω μετ' εμποδίων.

Παράδειγμα «μοντέλου» παροχής υπηρεσιών προσαρμοσμένου στις σύγχρονες απαιτήσεις αποτελούν τα Κ.Ε.Π. κατά τη σύσταση των οποίων χρησιμοποιήθηκαν τεχνικές και θεωρήσεις του σύγχρονου μάρκετινγκ. Οι παράγοντες που τα κατέστησαν πρωτοποριακά κατά την ίδρυσή τους και οι παράγοντες που επέδρασαν στη στασιμότητα και μη επέκταση τους άπτονται των κατεστημένων στην ελληνική επικράτεια νοοτροπιών, πολιτικών και κοινωνικών που επιδρούν στη διαμόρφωση της Δημόσιας διοίκησης. Τα ΚΕΠ όμως συνεχίζουν να αποτελούν δείγμα αποτελεσματικής και ποιοτικής δημόσιας υπηρεσίας που απλά χρήζει επεκτάσεων και πολλαπλασιασμού προς ανθρωποκεντρικές κατευθύνσεις.

Summary

The object of the present dissertation comprises the possibilities for the application of service marketing in the public services with special mention of the Centre for Service of the Citizen as an example. In order to create this example I took into account elements and tools from modern marketing. As is commonly known, marketing developed in the free market in order to support private businesses. Gradually it assumed social dimensions used in sectors which are non-profit making such as the suppliers of social services and humanitarian organisations, etc. These conveyors, even though they do not aim at making a profit, are in need of financial support as well as expansion of their public. There is also a need for support of their activities and a need for investigation into the results of these activities and their social impact. For these aims, the tools of marketing which have proven effectiveness in the private sector are now used effectively in the aforementioned non-profit-making public services. Social marketing and non-profit-marketing constitute a branch of marketing which have developed in non-profit-making directions.

The public service under the influences of the demands made by the globalised economy, as well as the equally globalised social processes and claims (in a rapid technological evolution), is called to adjust continually in order to cover the demands of the now well-informed citizens who participate actively, in contemporary countries, in the political, economic and social procedures of shaping the social environment. The tools for marketing which is orientated for quality, adjusted for use in non-profit public services (which ought to have human-centered and humanitarian direction), have been proven effective as long as the special characteristics of the public sector as a supplier of services is taken into account.

The special characteristics of the relations and mutual interactions between state and citizen in the Greek state create conditions which are not conducive to the development of public administration. This impedes the adjustment to the demands of modern time. In spite of this, the necessary adjustments seem to follow, albeit with obstacles.

An example of a model supplier of services that has adapted to the modern demands is the Centre for Service of the Citizen. In the forming of these centres techniques and attestations of modern marketing were used. The factors which made them pioneering during their foundation and the factors which made them stagnant (and prevented them from expanding) are related to the political and social mentality that has established itself in the Greek state and effect the formation of public administration. The departments of CSC (Centre for Service of the Citizen) continue to constitute a sample of effective and high-quality public service which simply needs expansion and proliferation towards human-centred directions.

1. Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία αφού γίνει μια συνοπτική αναφορά στην επιστήμη του μάρκετινγκ και ειδικότερα στο μάρκετινγκ υπηρεσιών, θα εξεταστούν και θα συσχετιστούν οι θεωρήσεις των αρχών της σχεδιασμένης για τον ιδιωτικό τομέα επιστήμης του μάρκετινγκ με τις προσφερόμενες από τον δημόσιο τομέα υπηρεσίες, εστιάζοντας στις πιθανότητες εφαρμογής των εν λόγω αρχών αλλά και στις δυσχέρειες που κάτι τέτοιο συνεπάγεται λόγω της ιδιοτυπίας του δημοσίου τομέα. Θα επιχειρηθεί να ανιχνευτούν, σε συσχέτισμό με την σημασιολογική αναφορά στην σύγχρονη έννοια του πολίτη, οι δυνατότητες που προσφέρει το σύγχρονο μάρκετινγκ προς την κατεύθυνση της ικανοποίησης των προσδοκιών της κοινωνίας των πολιτών. Περαιτέρω, θα γίνει αναφορά στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημόσιου χώρου, πολιτικού, κοινωνικού, οικονομικού, ως παράγοντες που «μετέχουν» δραστικά στον υπό διαμόρφωση ελληνικό δημόσιο τομέα. Ειδικότερα δε γίνεται αναφορά στον σχετικά πρόσφατο θεσμό των Κ.Ε.Π. και επιχειρείται ένας συσχέτισμός των τάσεων και των κανόνων του συγχρόνου μάρκετινγκ υπηρεσιών με τις προσφερόμενες από τα Κ.Ε.Π. υπηρεσίες. Τέλος θα ανιχνευτούν δυνατότητες βελτίωσης του εν λόγω θεσμού αλλά και των εκ των εκ των δημοσίων φορέων παρεχομένων υπηρεσιών και οι παράγοντες που τυχόν δυσχεραίνουν την βελτίωση αυτή.

Η εργασία χωρίζεται εκτός από την εισαγωγή που αποτελεί το πρώτο κεφάλαιο, σε έξι ακόμη κεφάλαια. Στο δεύτερο δίνονται ορισμοί για το μάρκετινγκ, το μίγμα μάρκετινγκ, τις κοινωνικές εκδοχές του μάρκετινγκ και το μάρκετινγκ υπηρεσιών. Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στη διαμόρφωση της έννοιας του πολίτη με συσχετισμούς στην παροχή υπηρεσιών από το κράτος προς τον πολίτη. Το τέταρτο αναφέρεται στις δυνατότητες εφαρμογής του μάρκετινγκ στο δημόσιο χώρο αλλά και στις ιδιαιτερότητες του χώρου αυτού που προϋποθέτουν προσαρμογές. Το πέμπτο επικεντρώνεται στον ελληνικό χώρο και στις ιδιαίτερες συνθήκες διαμόρφωσης της κοινωνίας των πολιτών καθώς και στις προσπάθειες μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα. Το έκτο στην δημιουργία των Κ.Ε.Π. με αναφορές στο μάρκετινγκ υπηρεσιών. Τέλος το έβδομο κεφάλαιο αποτελούν τα συμπεράσματα.

Η παρούσα αποσκοπεί στο να συνεισφέρει στον εντοπισμό, την καταγραφή, τον συσχέτισμό και την συνειδητοποίηση παραμέτρων που λαμβάνουν χώρα κατά την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών στην ελληνική επικράτεια προκειμένου οι

υπηρεσίες αυτές να τύχουν ευρύτερα μιας ανθρωποκεντρικής ή, ακόμη προτιμότερο, ανθρωπιστικής προσέγγισης.

2. Το μάρκετινγκ, οι λειτουργίες του και οι μη κερδοσκοπικές του προεκτάσεις

2.1 Ορισμοί

Το μάρκετινγκ, λέξη συχνότατα χρησιμοποιημένη στην σύγχρονη καθημερινότητα, συνδέεται ετυμολογικά με το χώρο της αγοράς (market) από τις συναλλακτικές σχέσεις της οποίας άλλωστε προήλθε. Αν και ταυτίζεται συχνότατα με την διαφήμιση και την προώθηση πωλήσεων, οι δραστηριότητες αυτές δεν είναι παρά μόνο δύο εκ των πολλών στις οποίες το μάρκετινγκ αναφέρεται.

Διάφοροι ορισμοί έχουν δοθεί από τους μελετητές δια των οποίων επιχειρείται η εννοιολογική διατύπωση της έννοιας του μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τους Boone και Kurtz¹, **Μάρκετινγκ** είναι μια οργανωτική λειτουργία και μια σειρά διαδικασιών για τη δημιουργία, την επικοινωνία, και την παράδοση αξίας για τους πελάτες και για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες με τρόπο που να ωφελεί τόσο τον οργανισμό όσο και τους ενδιαφερομένους. Η διευρυμένη έννοια των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ διαπερνά όλες τις λειτουργίες στις επιχειρήσεις και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Προϋποθέτει ότι οι οργανώσεις διεξάγουν τις προσπάθειές τους ηθικά και ότι οι προσπάθειες αυτές εξυπηρετούν τα συμφέροντα τόσο της κοινωνίας όσο και την οργάνωση-επιχείρηση. Η έννοια επίσης, αναφέρεται στα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ -προϊόν, τιμή, προώθηση και διανομή-που συνδυάζονται για να παρέχουν ικανοποίηση στον πελάτη. Επιπλέον, προϋποθέτει ότι η επιχείρηση ή ο οργανισμός, ξεκινά με τον καθορισμό και την ανάλυση των εν δυνάμει πελατών της και των

¹ «Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders. The expanded concept of marketing activities permeates all functions in businesses and notfor-profit organizations. It assumes that organizations conduct their marketing efforts ethically and that these efforts serve the best interests of both society and the organization. The concept also identifies the marketing variables—product, price, promotion, and distribution—that combine to provide customer satisfaction. In addition, it assumes that the organization begins by identifying and analyzing who its potential customers are and what they need. At all points, the concept emphasizes creating and maintaining long-term relationships with customers and suppliers» (Boone L. E and Kurtz D.L. (1998) . *Contemporary marketing*, Cincinnati: southwestern/ Thomson learning., p.7

αναγκών τους. Σε κάθε σημείο, η έννοια αναφέρεται εμφατικά στη δημιουργία και διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ πελατών και προμηθευτών (Boone L. E and Kurtz D.L. 1998:7). Ένας πιο συνοπτικός ορισμός διατυπώνεται από τους Kotler, Armstrong, Saunders, και Wong: «Μάρκετινγκ είναι μια κοινωνική και διοικητική διαδικασία με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν αυτό που χρειάζονται και επιθυμούν δημιουργώντας και ανταλλάσσοντας προϊόντα και αξία με άλλους» (Kotler κ.ά:10). Ο εγκεκριμένος από τον αμερικανικό σύλλογο μάρκετινγκ ορισμός είναι ο εξής: «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της σύλληψης, της τιμολόγησης, της προώθησης και της διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών, προκειμένου να δημιουργηθούν ανταλλαγές που ικανοποιούν στόχους ατόμων και οργανισμών» (Kotler κ.ά, 2009:38)². Ένα πλήθος ορισμών έχουν ακόμη δοθεί στην εν λόγω έννοια οι οποίοι εναλλακτικά δίνουν έμφαση σε διάφορες λειτουργίες του μάρκετινγκ. Το πλήθος των ορισμών αυτών φανερώνει ίσως και την πληθωρικότητα του μάρκετινγκ ως θεματικού αντικειμένου ή ως έννοιας με πολλαπλές αναφορές και συσχετίσεις.

2.2 Το μείγμα μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ θεωρείται ότι συνίσταται από τέσσερα στοιχεία τα οποία χαρακτηρίζονται ως μίγμα Μάρκετινγκ (Marketing-mix). Πρόκειται για τα γνωστά ως 4 P's στην αγγλική τους ονομασία: 1) **product** (προϊόν), σημαίνει το σύνολο των αγαθών ή/και υπηρεσιών που προσφέρεται από μια επιχείρηση ή οργανισμό κλπ. στην αγορά- στόχο, ή συνοπτικότερα «*οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή ανάγκη*» (Kotler, 2000:803). 2) **Price** (τιμή), σημαίνει αυτό που πληρώνουν οι πελάτες για να αποκτήσουν κάποιο προϊόν. 3) **Place**

² Οι ακόλουθοι ορισμοί δίνονται στην ιστοσελίδα του American Marketing Association: **Marketing:** Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. (Approved October 2007). **Marketing Research:**Marketing research is the function that links the consumer, customer, and public to the marketer through information--information used to identify and define marketing opportunities and problems; generate, refine, and evaluate marketing actions; monitor marketing performance; and improve understanding of marketing as a process. Marketing research specifies the information required to address these issues, designs the method for collecting information, manages and implements the data collection process, analyzes the results, and communicates the findings and their implications.
<http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>

(τόπος), αναφέρεται στις ενέργειες τις οποίες κάνει η εταιρία /οργανισμός για να τεθεί η υπηρεσία ή το προϊόν στη διάθεση των καταναλωτών με την ανάπτυξη λ.χ δικτύων διανομής, υποκαταστημάτων κλπ. και 4) **promotion** (προώθηση), δηλαδή οι ενέργειες, επικοινωνιακές, διαφημιστικές, κλπ. για την προβολή του προϊόντος την ενημέρωση του κοινού αλλά και την τροποποίηση της συμπεριφοράς και της στάσης του καταναλωτή με στόχο την προώθηση του προϊόντος και την αύξηση των πωλήσεων. Σε αυτά τα τέσσερα στοιχεία του μίγματος πολλοί συγγραφείς τελευταία θεωρούν ότι πρέπει να προστεθεί και το προσωπικό της επιχείρησης ως πέμπτο συστατικό του μίγματος λόγω του σημαντικού του ρόλου στην όλη διαδικασία αφού καμιά διακίνηση προϊόντος ή υπηρεσίας δεν είναι δυνατή άνευ της συμμετοχής και των ενεργειών του προσωπικού. (Κ. Τζωρτζάκης και Α. Τζωρτζάκη, 2002: 49).

Το Μάρκετινγκ αναπτυχθέν, όπως αναφέρθηκε, σε σχέση με τις διαδικασίες της αγοράς και πώλησης αγαθών, είχε ως αρχικό στόχο τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων. Άλλωστε μια ιδιωτική επιχείρηση συστήνεται με βασικό ζητούμενο την κερδοφορία, εφόσον βέβαια πρόκειται για κερδοσκοπική επιχείρηση. Επομένως οι αναπτυχθείσες αρχικά τουλάχιστον τακτικές, στρατηγικές και κατευθύνσεις του μάρκετινγκ είναι κατά κανόνα κερδο-σκοπικές. Με την κατάλληλη αξιοποίηση καθενός εκ των τεσσάρων συστατικών στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ, επιδιώκεται η διεύρυνση του πελατειακού κοινού και η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με απώτερο και κεντρικό στόχο την κερδοφορία. Στα πλαίσια αυτά ως **μάρκετινγκ μάνατζμεντ** ορίζεται η ανάλυση, ο σχεδιασμός η υλοποίηση και ο έλεγχος προγραμμάτων «που έχουν σχεδιαστεί για να δημιουργήσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν επωφελείς ανταλλαγές με αγοραστές –στόχους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Συνεπώς το μάρκετινγκ μάνατζμεντ αφορά διαχείριση της ζήτησης , που με τη σειρά του αφορά διαχείριση των πελατειακών σχέσεων» (Kotler κ.ά.,2009:17).

2.3 Το άλλο μάρκετινγκ –κοινωνικές εκδοχές

Αυτή η «στοχοποίηση» της κερδοφορίας ως κεντρικού ζητουμένου έθεσε το μάρκετινγκ αρχικά εντός των ορίων ενός πεδίου κερδοσκοπικών δραστηριοτήτων. Το πεδίο αυτό όμως, στην εξελικτική πορεία του μάρκετινγκ, διευρύνθηκε υπό τις επιδράσεις των ραγδαίων κοινωνικοπολιτικών εξελίξεων των τελευταίων δεκαετιών, εξελίξεων που σχετίζονται με τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά προβλήματα, με την

αύξηση της ευαισθητοποίησης γύρω από αυτά, με την επικοινωνιακή έκρηξη που επέφερε η αλματώδης πρόοδος της τεχνολογίας κλπ. Έτσι αναπτύχθηκαν έννοιες όπως αυτές του **κοινωνικού μάρκετινγκ**, (social marketing), κατά την οποία τίθεται στο επίκεντρο η κοινωνία και καλούνται οι μάρκετες να συμπεριλάβουν και να εξισορροπήσουν στις πολιτικές τους εκτός των κερδών της εταιρίας και της ικανοποίησης των επιθυμιών των πελατών τους και το συμφέρον της κοινωνίας γενικότερα (Kotler κ.ά.,2009:24). Σύμφωνα με τον Philip Kotler στον οποίο οφείλεται η προσπάθεια διεύρυνσης του πεδίου εκτός των κερδοσκοπικών δραστηριοτήτων³ «η έννοια του κοινωνικά εστιασμένου μάρκετινγκ δέχεται ότι η λειτουργία ενός οργανισμού συνίσταται στον προσδιορισμό των αναγκών, επιθυμιών και συμφερόντων εντός αγορών στόχων και στην ικανοποίησή τους με αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό τρόπο, έτσι ώστε να διατηρείται ή και να ενισχύεται η ευημερία των καταναλωτών και της κοινωνίας» (Τσέκος Θ., 2007:20) . Στα πλαίσια αυτής της διεύρυνσης, αναπτύχθηκε και το λεγόμενο **μη κερδοσκοπικό μάρκετινγκ** (non- profit marketing) κατά το οποίο εφαρμόζονται τεχνικές μάρκετινγκ σε τομείς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα όπως λ.χ οι ανθρωπιστικές οργανώσεις, οι οποίες προσπαθούν να προσελκύσουν μέλη και δωρητές αλλά και να ευαισθητοποιήσουν σχετικά με την αποστολή τους καθιστώντας την περισσότερο «δημοφιλή»⁴.

Η λειτουργία των μη κερδοσκοπικών οργανισμών κατά κανόνα συνίσταται στην προσφορά υπηρεσιών προς διάφορες ομάδες του κοινωνικού συνόλου. Έτσι μια σειρά τακτικές που αναπτύχθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες στο **μάρκετινγκ υπηρεσιών** μπορούσαν να τύχουν ευρείας εφαρμογής και στο μη κερδοσκοπικό, κοινωνικής στόχευσης μάρκετινγκ.

2.4 Μάρκετινγκ υπηρεσιών

³ Τσέκος 2007:20

⁴ Το κοινωνικό μάρκετινγκ στην πράξη εφαρμόζεται σε μια ποικιλία θεμάτων όπως στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, στην απεξάρτηση από τις διάφορες ουσίες, στα ανθρώπινα δικαιώματα, κλπ κλπ.

Η θεαματική ανάπτυξη των υπηρεσιών που αποτέλεσε μια από τις κυρίαρχες τάσεις στη σύγχρονη οικονομία⁵, ιδιαίτερα τις τελευταίες τρεις περίπου δεκαετίες, οδήγησε στην επέκταση του μάρκετινγκ και στον τομέα των υπηρεσιών. Ως **υπηρεσία** λογίζεται «κάθε δραστηριότητα ή πλεονέκτημα την οποία μία πλευρά μπορεί να προσφέρει σε μια άλλη και η οποία στην ουσία είναι άυλη και δεν οδηγεί σε καμιά απόκτηση κυριότητας» (Kotler κ.ά., 2009:712). Επιπλέον, η **υπηρεσία** αποτελεί το αποτέλεσμα των συγκεκριμένων πράξεων/ ενεργειών στις οποίες προβαίνει ο παροχέας της, των επιδόσεων που ο παροχέας έχει προβαίνοντας στις συγκεκριμένες πράξεις/ ενέργειες καθώς και των αποτελεσμάτων που οι πράξεις αυτές, σε συνδυασμό με την ικανότητα του παροχέα να επιτυγχάνει συγκεκριμένες επιδόσεις, έχουν για τον παραλήπτη/ αγοραστή της υπηρεσίας» (Γούναρης, 2003:27). Η υπηρεσία επίσης αποτελεί **προϊόν**, όπως και παραπάνω αναφέρθηκε, αφού αποτελεί το αποτέλεσμα συγκεκριμένων ενεργειών- διαδικασιών. Έτσι ευρύτερα διατυπωμένη ή έννοια του προϊόντος μπορεί να έχει ως εξής: «ως **προϊόντα** ορίζονται είτε οι υπηρεσίες που προσφέρει ένας παροχέας υπηρεσιών, είτε τα αγαθά που παράγει ένας παραγωγός, είτε ο συνδυασμός υπηρεσιών και αγαθών σε μια συνολική-ενοποιημένη προσφορά προς τον καταναλωτή αγοραστή του προϊόντος» (Γούναρης, 2003:27).

Λόγω του επαυξημένου ρόλου που λαμβάνει το προσωπικό κατά την παροχή υπηρεσιών, της βαρύτητας του ρόλου του κατά την διαδικασία της παροχής μιας υπηρεσίας στο μάρκετινγκ, κυρίως λόγω του ότι, αυτή καθαυτή η διαδικασία συνιστά και μέρος του προϊόντος ή σε μερικές περιπτώσεις αποτελεί το προϊόν, στα αρχικά «4Ps» του μείγματος μάρκετινγκ προστέθηκαν για την περίπτωση των υπηρεσιών δύο ακόμη Ps που αναφέρονται σε δύο ακόμη συστατικά: στο **προσωπικό επαφής** (people), και στις **διαδικασίες εξυπηρέτησης** (procedures).

Βασικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών αποτελεί η **άυλη υπόσταση** τους. **Άυλη υπόσταση** σημαίνει ότι οι υπηρεσίες «αποτελούν στην ουσία συγκεκριμένες επιδόσεις σε μια προσπάθεια, στερούνται δε την υλική υπόσταση που έχει κάποιο αγαθό» (Γούναρης, 2003:43). Έτσι, το αποτέλεσμά τους δεν μπορεί εκ των προτέρων να δοκιμαστεί, να ελεγχθεί ή να επιστραφεί μετά την αγορά. Τα υπόλοιπα τέσσερα

⁵ Η ανάπτυξη αυτή υπήρξε ραγδαία. Υπολογίζεται ότι οι τομείς των υπηρεσιών σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στις ΗΠΑ, την Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ιαπωνία οι τομείς των υπηρεσιών αποφέρουν το 60-70% του εθνικού πλούτου. Στον τομέα των υπηρεσιών στις χώρες αυτές απασχολούνται περισσότεροι άνθρωποι από ότι σε όλους τους άλλους τομείς μαζί (Kotler κ.ά. 2009:711).

χαρακτηριστικά των υπηρεσιών σχετίζονται με την άυλη αυτή φύση τους. Αυτά είναι η **αδυναμία διαχωρισμού**, η **μεταβλητότητα**, η **φθαρτότητα** και η **έλλειψη κυριότητας**. (kotler κ.ά,2009: 713).

Ως **αδυναμία διαχωρισμού**, νοείται η αδιαιρετότητα μιας διαδικασίας παραγωγής υπηρεσίας από: τους παρέχοντες ανεξάρτητα αν αυτοί είναι άτομα ή μηχανήματα (kotler κ.ά,2009:715), από τον τόπο κατανάλωσης της, από την συμμετοχή του καταναλωτή, από τις εμπειρίες των υπολοίπων καταναλωτών που παραβρίσκονται στη διαδικασία (Γούναρης,2003:51). Ο όρος **Μεταβλητότητα** αναφέρεται στις μεταβολές που υφίσταται μια υπηρεσία ανάλογα το ποιος την προσφέρει, τον τόπο που προσφέρεται, τον χρόνο, και τον τρόπο. (kotler κ.ά,2009: 716). Ο όρος **φθαρτότητα** σημαίνει ότι οι υπηρεσίες δεν αποθηκεύονται για να χρησιμοποιηθούν λ.χ σε μέλλοντα χρόνο. Έτσι, το ραντεβού ενός οδοντιάτρου που αναβλήθηκε αποτελεί «απώλεια εμπορεύματος» σε περίπτωση που ο χρόνος που είχε προγραμματισθεί για τον πελάτη του έμεινε κενός και ανεκμετάλλευτος. Τέλος ο όρος **απουσία κυριότητας**, αναφέρεται στην μη κατοχή της υπηρεσίας με τον τρόπο τουλάχιστον που κάποιος κατέχει ένα υλικό αγαθό, όπως λ.χ συμβαίνει με ένα πακέτο διακοπών δεδομένου ότι αγοράζεται για συγκεκριμένο χρόνο και κατόπιν αποτελεί παρελθόν.

Σύμφωνα με το μάρκετινγκ υπηρεσιών, ο πελάτης μιας επιχείρησης αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας παροχής μιας υπηρεσίας καθότι, η εμπειρία που θα αποκομίσει αποτελεί το τελικό αποτέλεσμα της εν λόγω διαδικασίας (Γούναρης,2003:34). Η εμπειρία αυτή είναι αποτέλεσμα πολλαπλών αλληλεπιδράσεων και παραγόντων δεδομένου ότι η διαμόρφωση εμπειρίας αρχίζει από την στιγμή της πρώτης επαφής με τον πελάτη και διαρκεί για όσο χρόνο διαρκεί η παροχή μιας υπηρεσίας και αναλόγως βέβαια με τη φύση της. Έτσι, οι συμπεριφορές προσωπικού και πελατών, ο χώρος στον οποίο διενεργείται η διαδικασία, ο τεχνολογικός εξοπλισμός, η επίπλωση, η ταχύτητα, ακόμη και η εκ των προτέρων διαμορφωθείσα κρίση-(προ-κατάληψη) του πελάτη ως προϊόν διαφήμισης, ευμενών ή δυσμενών σχολιασμών από άλλα άτομα κλπ. αλλά και τυχαία γεγονότα όπως λ.χ. η τυχαία παρουσία ενός δύστροπου άλλου πελάτη κλπ. κλπ., δύνανται να αποτελέσουν συστατικά στοιχεία της εμπειρίας του πελάτη-καταναλωτή.

Όλοι αυτοί οι, σε μεγάλο βαθμό, μη προβλέψιμοι παράγοντες συχνότατα δημιουργούν υψηλά ποσοστά αβεβαιότητας τόσο στους παρόχους των υπηρεσιών

όσο και στους καταναλωτές. Δεν είναι δυνατόν λ.χ να δοκιμάσει κανείς μια ιατρική υπηρεσία όπως μπορεί να δοκιμάσει ένα ένδυμα ή ένα αυτοκίνητο.

Για την μείωση της αβεβαιότητας αυτής έχουν αναπτυχθεί τεχνικές του συγχρόνου μάρκετινγκ υπηρεσιών δια των οποίων «εκπέμπεται» σταθερότητα και ασφάλεια προς τον πελάτη και μειώνεται το άγχος και η αβεβαιότητα του. Για να επιτευχθεί αυτό «οι μάρκετερς υπηρεσιών καλούνται να προσθέσουν υλικές αποδείξεις και εικόνες στις αφηρημένες προσφορές τους» (Kotler, 2000:871). Έτσι, μια τράπεζα λ.χ προβάλλει την ικανότητα της για την (άυλη) ταχύτητα των υπηρεσιών της επιλέγοντας τον κατάλληλο τόπο για το κατάστημά της, την «σαφήνεια» στους εξωτερικούς και εσωτερικούς της χώρους, τον εξοπλισμό της αλλά και την εικόνα που αυτός εκπέμπει-τα μηχανήματα της πρέπει να δείχνουν σύγχρονα-το έντυπο ενημερωτικό υλικό της –κείμενα φωτογραφίες κλπ. και βεβαίως τα σύμβολα. Το όνομα και το σήμα της που πρέπει να υποδηλώνει ταχύτητα και αξιοπιστία. (Kotler,2000:871). Τα προβλήματα που δημιουργούνται από την αδυναμία διαχωρισμού των υπηρεσιών από τα άτομα που τις προσφέρουν και την μεταβλητότητα-ετερογένεια που αυτή η αδυναμία συνεπάγεται, είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν με την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση του, την τυποποίηση των διαδικασιών και την παρακολούθηση της ικανοποίησης του πελάτη δια συστημάτων συλλογής υποδείξεων και παραπόνων και την διενέργεια σχετικών ερευνών. (Kotler,2000:873).

Τα αναφερόμενα τυγχάνουν πλέον εφαρμογής και στο μη κερδοσκοπικό μάρκετινγκ. Από το 1990 δε και εντεύθεν, και ο λεγόμενος δημόσιος τομέας σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες αναγνώρισε τη χρησιμότητα των μεθόδων του μάρκετινγκ και επιχειρήθηκε η εφαρμογή τους σε ένα πλήθος δημοσίων υπηρεσιών. (Hans Buurma,1999:1). Η ανάγκη εκσυγχρονισμού των δημοσίων υπηρεσιών επήλθε ως απόρροια των κοινωνικοπολιτικών εξελίξεων που έλαβαν χώρα από τη δεκαετία του 1970 και μετά, αν και μάλλον ξεκίνησαν πολύ πιο πριν ίσως και από την εποχή του Διαφωτισμού. Οι εξελίξεις αυτές αφορούν την πρόσληψη της έννοιας του πολίτη ως δρώντος υποκειμένου, συμμετέχοντος και συνδιαμορφωτή του κοινωνικού ιστού και όχι ως υπηκόου ενός κράτος από το οποίο διοικείται και κατ' αποκλειστικότητα κατευθύνεται.

3. Η διαμόρφωση της έννοιας του πολίτη και η σύγχρονη αναγκαιότητα διαμόρφωσης δημοσίων υπηρεσιών προς τον πολίτη.

3.1 Η έννοια του πολίτη

Στη σύγχρονη εκδοχή, κυριότερο συστατικό της έννοιας του πολίτη αποτελεί η «άμεση αίσθηση συμμετοχής στην κοινότητα, βασισμένη στην προσήλωση σε έναν κοινό πολιτισμό. Είναι η αφοσίωση ελευθέρων ανθρώπων που έχουν δικαιώματα και προστατεύονται από ένα κοινό δίκαιο»⁶ (T.H. Marshall, T. Bottomore: 75). Αυτή η

⁶ Η συμμετοχικότητα υπήρξε χαρακτηριστικό και των αρχαίων δημοκρατιών. Ήδη από το γνωστό Επιτάφιο του Περικλέους φαίνεται να αποτελεί ο πολίτης ξεχωριστή «οντότητα» και προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό, η σχέση του με την πολιτεία απέναντι στην οποία έχει υποχρεώσεις αλλά και δικαιώματα. Διαφαίνεται δε ότι και η πολιτεία,-η οποία για το Δημοκρατικό πολίτευμα των Αθηνών δεν είναι άλλο παρά οι πολίτες της και η μεταξύ τους οργάνωση- έχει υποχρεώσεις απέναντι στον πολίτη: «το όνομα του [του πολιτεύματος] είναι δημοκρατία, διότι την εξουσία εις αυτό την εξασκούν οι πολλοί και όχι οι ολίγοι. Προκειμένου δε περί ιδιωτικών διαφορών όλοι μας έχουμε απέναντι των νόμων τα ίδια δικαιώματα και τα ίδια καθήκοντα....Ως προς τα σχέσεις με το δημόσιον είμεθα ελεύθεροι πολίται...» (Θουκυδίδου Ιστορία Β 35-43). Αυτή η σχέση μεταξύ πολίτη και κράτους και ο πολίτης ως στοιχειώδες κύτταρο της πολιτείας, απασχόλησε την φιλοσοφική σκέψη κατά την περίοδο της κλασσικής αρχαιότητας. Ο Αριστοτέλης στο βιβλίο 3 των πολιτικών θέτει το ερώτημα «τι ποτ' ἐστίν πόλις» (W.D.Ross, Αριστοτέλης:350). Για να το απαντήσει, εφ' όσον ένα κράτος απαρτίζεται από πολίτες, θέτει επίσης το ερώτημα ποιος και τι ακριβώς είναι ένας πολίτης. Για απάντηση προτείνει ως ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του πολίτη τη συμμετοχή του στη δικαστική και βουλευτική αρχή. (Ross,351). Έτσι, το τρίπτυχο «ἀρχεῖν –δικάζειν-εκκλησιάζειν» (Biscardi:145), αποτελούσε την βασική συνισταμένη ενός πλήθους πολιτικών δικαιωμάτων (διαθέσιμων όμως μόνο στους άρρενες). Αλλά και στην αρχαία Σπάρτη, η συμμετοχή των πολιτών στην εκκλησία του Δήμου, την αποκαλούμενη η Απέλλα, ήταν μείζονος σημασία αφού η Απέλλα όριζε και τους βασιλείς και το υεφόρους και το υεγέροντες, τα ολιγαρχικά δηλαδή στοιχεία του πολιτεύματος. (A. Biscardi, 91 & <http://www.juriconsultus.gr/pubs/uploads/200.pdf> κεφ.4). Μετέπειτα, στην Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία η ιδιότητα του πολίτη συνεχίζει να υφίσταται αποκτώντας διαφορετική σημασία. Άλλωστε, παραδοσιακά κατά την Ρωμαϊκή Δημοκρατία, μετά το 289-286 π.Χ όταν επήλθε εξίσωση των τάξεων των Πατρικίων και των Πληβείων όσον αφορά τουλάχιστον τα υπό του κράτους παρεχόμενα δικαιώματα και ο «λαός» κατέστη το πλέον ενεργό στοιχείο της πολιτείας, η ιδιότητα του πολίτη είχε βαρύνουσα σημασία. (Γ. Πρωτόπαπας, 1901: 18) Έτσι, ο τίτλος του «ρωμαίου Πολίτη» και κατά την περίοδο της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας ακόμη και εκ παραδόσεως, παρά τις συνεχείς ολισθήσεις των αυτοκρατόρων προς την μοναρχία, εξακολουθεί, ενίοτε με ακραίες κατά περίοδο μεταβολές, να φέρει ιδιαίτερη βαρύτητα προσδίδοντας στον φέροντα, εκτός από την δυνατότητα συμμετοχής στα αξιώματα και πλήθος άλλων δικαιωμάτων (Γ. Πετρόπουλος, 1944:559). Σε

εκδοχή διαφαίνεται ήδη πρώιμα στις θεωρίες περί κοινωνικού συμβολαίου του 16^{ου} και 17^{ου} αιώνα που αναφέρονται στην δόμηση μιας κοινωνίας ίσων και θεμελιώνεται στην αντίληψη περί δεδομένης, φυσικής κατάστασης « *ισότητας, στην οποία κάθε εξουσία και δικαιοδοσία είναι αμοιβαίες χωρίς κανείς να έχει περισσότερη από τον άλλον*», όπως αναφέρει ο Locke. Έτσι, τα μέλη της κοινότητας, μόνο με τη συναίνεση τους υποτάσσονται στην πολιτική εξουσία «*προκειμένου να ζουν όλοι μαζί με άνεση, ασφάλεια και ειρήνη μεταξύ τους, εξασφαλίζοντας την απόλαυση των κτήσεων τους και μεγαλύτερη ασφάλεια έναντι εκείνων που δεν ανήκουν στην κοινότητα αυτή*» (J. Locke στο Μ. Αγγελίδης, Θ. Γκιούρας:119, 146). Η κοινότητα, αναφέρει, παρακάτω ο Locke, συγκροτείται «*όταν πολλοί άνθρωποι μαζί έχουν (...) συναινέσει προκειμένου να ιδρύσουν μια κοινότητα ή κυβέρνηση*»⁷.

Η έννοια του πολίτη ως ισοτίμος μετέχοντος στην κοινότητα, στην εξελικτική της πορεία διαπλάστηκε σε σχέση με τα τρία συστατικά της στοιχεία, ατομικό, πολιτικό, κοινωνικό. (T.H. Marshall, T. Bottomore,2001:43). Η εξέλιξη των ατομικών δικαιωμάτων, ήτοι του δικαιώματος της προσωπικής ελευθερίας, των δικαιωμάτων της έκφρασης, της σκέψης, της πίστης, της σύναψης συμβάσεων και της απονομής δικαιοσύνης, τα οποία σήμερα αποτελούν, για τις δημοκρατικές τουλάχιστον κοινωνίες, αναπόσπαστα στοιχεία της δημοκρατικής τους κουλτούρας, ακολουθήθηκε ή συμβάδισε με πολιτικές διεκδικήσεις οι οποίες επέφεραν τη διαμόρφωση των συγχρόνων συμμετοχικών θεσμών του κοινοβουλίου και της τοπικής αυτοδιοίκησης, θεσμών σχετιζομένων με τα θεμελιώδη δικαιώματα του

αντιδιαστολή δεν μπορούμε να μιλάμε για συμμετοχικότητα σε κοινωνίες όπως λ.χ το αυτοκρατορικό Βυζάντιο, απόλυτη μοναρχία στην οποία δέσποζε η μορφή του αυτοκράτορα, ο οποίος «*στον τομέα του κρατικού μηχανισμού, μπορούσε να διορίζει και να απολύει υπαλλήλους και να απονέμει τίτλους και αξιώματα. Είχε τον απόλυτο έλεγχο των οικονομικών υποθέσεων και ήταν ο μόνος αρμόδιος να εκδίδει νόμους και να εποπτεύει την απονομή της δικαιοσύνης. Αρχηγός όλων των στρατιωτικών δυνάμεων της αυτοκρατορίας ...επιπλέον ασκούσε αποφασιστική επιρροή στα πράγματα της Εκκλησίας*» (Σ.Ευθυμιάδης κ.ά,2001 :29)

⁷ Αυτή η συναίνεση δεν αναφέρεται υποχρεωτικά σε όμοια σύνολα. Και ήδη η αμφισβήτηση εκ μέρους του Ερνέστ Ρενάν το 1882 (Αντωνάκου,2008: 5) των κριτηρίων που τότε όριζαν την εθνική ταυτότητα και σχετιζόταν με πολιτισμικά και συναφή γλωσσικά και ιδεολογικά κριτήρια και ο ορισμός του έθνους ως «*καθημερινό δημοψήφισμα*» και ως ομάδας «*που έχει κάνει μεγάλα πράγματα μαζί και που επιθυμεί να κάνει περισσότερα* » δίνει το στίγμα των διαφορετικών σκέψεων που εντροφούσαν εν μέσω των κρατουσών παραδοχών, συνδιαμορφώνοντας την σημασιολογική πορεία των εννοιών του έθνους, του πολιτεύματος και του συμμετέχοντος σε αυτό πολίτη.

«εκλέγειν» και «εκλέγεσθαι». Όσο δε αφορά το τρίτο στοιχείο, το κοινωνικό, αυτό συνυφασμένο με τα άλλα δυο, συνίσταται σε «όλο το φάσμα από το δικαίωμα σε ένα μέσο επίπεδο οικονομικής ευημερίας και ασφάλειας, μέχρι το δικαίωμα της πλήρους συμμετοχής στην κοινωνική κληρονομιά και το δικαίωμα να ζήσει κανείς τη ζωή πολιτισμένου όντος, σύμφωνα με το επίπεδο που γίνεται ευρέως αποδεκτό στη συγκεκριμένη κοινωνία. Οι πλησιέστεροι θεσμοί είναι το εκπαιδευτικό σύστημα και οι κοινωνικές υπηρεσίες.» (T.H. Marshall, T. Bottomore, 2001:43)⁸.

Ακολουθώντας, Πολίτης ορίζεται ο έχων ιδιαίτερη δράση εντός της κοινότητας, ο αποτελών το δρών κύτταρο της που «παλεύει, κατακτά συμμετέχει, απολαμβάνει και γι' αυτό ενστερνίζεται, υπερασπίζεται, εκφράζει έντονα πίστη και αφοσίωση σ' αυτό που του ανήκει, και μάλιστα όχι μόνο ως άτομο αλλά και συλλογικά.» (T.H. Marshall, T. Bottomore, 2001: 16).

Σχετικά πρόσφατα, παράγοντες όπως η διαμόρφωση πολυεθνικών ενοτήτων λ.χ. η Ευρωπαϊκή Ένωση, η μεγάλη κινητικότητα στα πλαίσια μιας ολοένα και περισσότερο παγκοσμιοποιούμενης κοινωνίας, η μετανάστευση, η επικοινωνιακή έξαρση κλπ. έχουν κλονίσει παλαιότερες περί της έννοιας του πολίτη, παραδοχές που εδράζονταν σε εθνικά συμφραζόμενα. Έτσι η έννοια του Πολίτη έχει πλέον συσχετισθεί με υπερεθνικές δομές- λ.χ πολίτης της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επιπλέον εγείρονται σημαντικά ζητήματα περί των πολιτικών δικαιωμάτων και των

⁸ Δια της εξελικτικής αυτής πορείας επήλθε ουσιαστική αποστασιοποίηση, εν πολλοίς τουλάχιστον, από τα αρχαία συστατικά της έννοιας του πολίτη με κυριότερο εξ αυτών την εξ αίματος καταγωγή η οποία υπήρξε η ισχυρότερη προϋπόθεση για την απόκτηση της ιδιότητας του Πολίτη στην Αρχαία Αθήνα και στην Αρχαία Σπάρτη (Μήλιος:58). Αυτή η *jus sanguinis* ιθαγένεια αποτελούσε το βασικό κριτήριο για την πλήρη ενσωμάτωση στην πολειάδα κοινότητα και την πρόσκτηση πλήρως πολιτικών δικαιωμάτων. Στις εκδοχές των εθνών κρατών του 18^{ου} 19^{ου} αιώνα η εξ' αίματος καταγωγή θεωρήθηκε συχνά κριτήριο απαραίτητο για την ισότιμη ένταξη στην –εθνική-κοινότητα. Σταδιακά όμως και παράλληλα με την αμφισβήτηση της ισχύος των δεσμών αίματος, της κοινής καταγωγής και συναφών μύθων, αμφισβήτηση η οποία ενδυναμώθηκε, εκτός από των περί ατομικών δικαιωμάτων διεκδικήσεων και της επέκτασης τους στις κοινωνικές μειονότητες, και από την πρόοδο επιστημών όπως της βιολογίας, της ιστορίας και της κοινωνιολογίας, διάφοροι παράγοντες συντέλεσαν ώστε η ιδιότητα του πολίτη διευρύνθηκε συμπεριλαμβάνοντας ολοένα και μεγαλύτερα τμήματα πληθυσμού. (Αντωνάκου, 2008:10). Παρ' όλα αυτά δεν είναι και σήμερα ακόμη αμελητέα τα ποσοστά επί του συνολικού πληθυσμού στις ανεπτυγμένες χώρες των κοινωνικών ομάδων που θεωρούνται υποδεέστερες, όπως είναι οι εθνικές ή άλλες μειονότητες, οι μετανάστες, οι ομοφυλόφιλοι κλπ. οι οποίες μειονεκτούν ως προς τα πολιτικά τους δικαιώματα αφού, στις ατομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνιστώσες των δικαιωμάτων αυτών υστερούν έναντι των επικρατέστερων κοινωνικών ομάδων.

δικαιουμένων αυτών στα πλαίσια των σημερινών εθνών κρατών και της ποικιλομορφίας των κατοικούντων αυτά πληθυσμών.

Βρισκόμαστε λοιπόν πιθανότατα σήμερα σε μία διαφαινόμενη μετάβαση, σε μια διαδικασία μετασχηματισμού προς έναν διεθνικό κόσμο χωρίς όμως αυτό να έχει επ' ουδενί ολοκληρωθεί. Κατά τον Habermas ζούμε σε έναν «μετα-εθνικό αστερισμό» (Αντωνάκου,2008:13) . Έτσι, ο ρόλος των εθνικών κρατών παραμένει μεν καθοριστικός και ισχυρός μόνο που αυτά καλούνται να επαναπροσδιορίσουν κουλτούρες, ιδέες, αξίες και πλαίσια προκειμένου να προσαρμοστούν στο νέο αυτό γίγνεσθαι. Υπό ανάλογες προσαρμογές βρίσκονται φυσικά και οι σχέσεις πολιτών και κράτους.

3.2 Αλλαγή προσανατολισμού: προς τον πολίτη

Παρά τις εξελίξεις, μέχρι και πριν λίγες δεκαετίες οι κρατικές λειτουργίες συντελούνταν περισσότερο ή λιγότερο, έχοντας ως βάση το πυρηνικό μοντέλο του αστικού έθνους- κράτους που αναπτύχθηκε κατά τον 19^ο αιώνα. Οι λειτουργίες αυτές επικεντρώνονταν ιδίως στην διατήρηση και προάσπιση της επικράτειας και των εξουσιαστικών λειτουργιών και απευθυνόταν από ένα κράτος διοικητή προς τους διοικουμένους υπηκόους του, ακόμη και στην περίπτωση που η πολιτική δόμηση του κράτους ήταν δημοκρατική. (Τσέκος:39,40). Έτσι, οι κυριότερες λειτουργίες του πυρηνικού αυτού κράτους ήταν η οριοθέτηση και προάσπιση της επικράτειας, η διαχείριση των εξωτερικών σχέσεων, η εσωτερική ομογενοποίηση, ο έλεγχος της περιφέρειας από το κέντρο, η αντιμετώπιση της αποκλίνουσας από τα οριζόμενα, βάσει των νόμων της κεντρικής εξουσίας, συμπεριφοράς και η εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων για τη συντήρηση και ανάπτυξη των εν λόγω λειτουργιών και εν γένει του κρατικού μηχανισμού (Τσέκος:39). Όλη αυτή η δομή διακρινόταν από άκρατο συγκεντρωτισμό και από την απουσία μηχανισμών παροχής υπηρεσιών. (Τσέκος:40). Ακόμη και δραστηριότητες που σήμερα αποτελούν δικαίωμα αλλά και αντικείμενο διεκδικήσεων όσον αφορά τη βελτίωσή τους από μέρους των πολιτών όπως λ. χ η εκπαίδευση, είχαν αρχικά ρυθμιστικό χαρακτήρα. Η εκπαίδευση λειτούργησε συχνά ως μηχανισμός ομογενοποίησης της εθνικής ταυτότητας (Τσέκος,2007 :40).

Από το δεύτερο μισό όμως της δεκαετίας του '70 και εντεύθεν « μια (αγγλοσαξονικής προελεύσεως) τάση προσεγγίζει την δημόσια σφαίρα μέσα από μια

νέα οπτική γωνία. Στην έννοια του συλλογικού υποκειμένου (η κοινωνία, ο λαός, το έθνος) αντιπαρατάσσει το άτομο (ο χρήστης των υπηρεσιών) στην (...) έννοια του δημοσίου συμφέροντος αντιπαραθέτει την ικανοποίηση των αναγκών του χρήστη, στην έννοια του διοικουμένου αντιπαραθέτει τον πολίτη-πελάτη» (Τσέκος,2007:23).

Η τάση αυτή στα σύγχρονα δημοκρατικά κράτη έχει επεκταθεί, υπό τις επιδράσεις ποικίλων παραγόντων, μεταξύ αυτών και της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης-εξάπλωσης, της παγκοσμιοποίησης των παραγωγικών διαδικασιών και του συνεπαγόμενου αυξάνοντος διαρκώς ανταγωνισμού, πλέον τόσο, ώστε οι κρατικές λειτουργίες αποκτούν ολοένα και διαφορετική σημασία απευθυνόμενες, όχι από ένα κράτος διοικητή στον υπήκοο διοικούμενο, αλλά στον Πολίτη πλέον ως κυρίαρχο, «πυρήνα» μιας δημόσιας εξουσίας, ισότιμο μέλος μιας κοινωνίας πολιτών αλλά και δρώντα, μέτοχο ή εν δυνάμει μέτοχο στις θεσπισμένες πολλαπλές πολιτικές και διοικητικές δομές, σε επίπεδο κεντρικό ή τοπικής αυτοδιοίκησης. Επιπλέον, έχει αναδυθεί πιεστικά το αίτημα για μείωση των δημοσίων δαπανών, αίτημα που άπτεται των οικονομικό-κοινωνικό-πολιτικών εξελίξεων και της συνεπαγόμενης εξ' αυτών απαίτησης για μείωση εν γένει του κόστους των επιχειρήσεων.

Έτσι, εκτός από ρυθμιστικές και κανονιστικές παρεμβάσεις, οι δημόσιοι φορείς καλούνται συνεχώς και πιο επαυξημένα να παράγουν υπηρεσίες προς τους πολίτες προσαρμοσμένες στο καινούργιο γίνεσθαι, υπηρεσίες πολλαπλές, ποιοτικά επαρκείς, οι οποίες αφορούν ολοένα και νέα αντικείμενα. Οι υπηρεσίες αυτές καθώς απευθύνονται πλέον σε ένα «χειραφετημένο» κοινό γίνονται ευρέως απαιτητές καθώς και αντικείμενο δημόσιας κριτικής. Συλλογικοί φορείς, κυβερνητικοί και μη κυβερνητικοί οργανισμοί, ενώσεις πολιτών, διάυλοι ενημέρωσης, κινήματα διεκδικήσεων κλπ. αλληλεπιδρούν διαμορφώνοντας απαιτήσεις για νέες παροχές και διαρκείς βελτιώσεις.

4. Οι δημοσίως παρεχόμενες υπηρεσίες ως προϊόν και οι βελτιστοποιητικές τακτικές του μάρκετινγκ

4.1 Το κρατικό μονοπώλιο και το αίτημα για ποιότητα

Οι δημόσιοι φορείς εκτός από τις ρυθμιστικές κανονιστικές τους λειτουργίες, είναι κυρίως πάροχοι υπηρεσιών. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες αφορούν ένα ετερόκλητο πλήθος αντικειμένων: παιδεία, υγεία, πολιτισμός, άμυνα, εργασία, οικονομία, μέσα

μεταφοράς, περιβάλλον, κοινωνική μέριμνα, εξωτερικές σχέσεις, μετανάστευση, αναψυχή, ανθρώπινα δικαιώματα, δικαιοσύνη, διαχείριση των υδάτων, διαχείριση αποβλήτων, δημόσιος φωτισμός κλπ. κλπ. Εντούτοις οι παρεχόμενες υπηρεσίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες (Τσέκος,2007:48) : α) Στα προϊόντα που η λήψη τους επιβάλλεται από την κρατική εξουσία για λόγους δημοσίου συμφέροντος και τα οποία αντιστοιχούν σε ρυθμιστικού χαρακτήρα δημόσιες πολιτικές. Τέτοια είναι οι κάθε λογής άδειες λ.χ λειτουργίας καταστημάτων,, δόμησης, κυκλοφορίας οχημάτων κλπ. αλλά και διάφορα πιστοποιητικά, βεβαιώσεις κλπ. τα οποία ο πολίτης δεν θα είχε λόγο να τα αναζητήσει αν δεν υποχρεούνταν από κανονιστικές ρυθμίσεις. β) Στα προϊόντα τα οποία διατίθενται από το δημόσιο τομέα ως παροχές στο «ευρύ κοινό» ή σε χαμηλού εισοδήματος ομάδες στα πλαίσια κοινωνικών πολιτικών λόγω του ότι, αν και τα εν λόγω προϊόντα- υπηρεσίες διατίθενται προς αγορά και από ιδιωτικούς φορείς το κόστος τους είναι απαγορευτικό για τα χαμηλά ή και μεσαία εισοδήματα. Λ.χ οι υπηρεσίες υγείας και εκπαίδευσης. γ) Στα συλλογικά αγαθά και τα προϊόντα φυσικού μονοπωλίου. Τέτοιες είναι οι υπηρεσίες που εκ φύσεως δεν προσφέρονται για ιδιωτική εκμετάλλευση λόγω της στενής σύνδεσής τους με το δημόσιο συμφέρον όπως η εθνική άμυνα και η προστασία του περιβάλλοντος αλλά και προϊόντα μονοπωλίου όπως τα μέσα μαζικής μεταφοράς, η παραγωγή ενέργειας κλπ.⁹ (Τσέκος,2007:50).

Αποκλειστικός πάροχος όλων αυτών των υπηρεσιών είναι ο δημόσιος τομέας. Κατά συνέπεια όλες αυτές οι διαδικασίες παρέχονται μονοπωλιακά. Τούτο συνεπάγεται την απουσία ανταγωνισμού, την δημιουργία «δέσμιου κοινού» (Τσέκος,2007:52), την έλλειψη κινήτρων για βελτίωση κλπ.

Όμως, παρότι κεντρικός, αποκλειστικός φορέας των εν λόγω υπηρεσιών, όπως αναφέρθηκε, είναι ο λεγόμενος δημόσιος τομέας, το αίτημα για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών κυριαρχεί όλο και περισσότερο στις παγκοσμιοποιημένες πλέον οικονομικά και επικοινωνιακά κοινωνίες, καθιστώντας την ανάγκη εκσυγχρονισμού και βελτίωσης προς την ανθρωποκεντρική πλέον πλευρά επιτακτικό. Άλλωστε και το δημόσιο συμφέρον λογίζεται πλέον σε μεγάλο βαθμό και ως σύνθεση συμφερόντων

⁹ αν και τελευταία λόγω των τεχνολογικών και οικονομικών εξελίξεων έχει μειωθεί ο δημόσιος χαρακτήρας τους

στην οποία πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και το συμφέρον των λιγότερο ισχυρών.: «Η διαφαινόμενη πλέον ευρεία συναίνεση που έχει αναπτυχθεί γύρω από την ιδέα ότι η κυβέρνηση δεν είναι στην πραγματικότητα το πιλοτήριο από το οποίο η κοινωνία κατευθύνεται και από την οποία κατ' αποκλειστικότητα οι πολιτικές διεργασίες διαμορφώνονται, αλλά μάλλον οι κυβερνητικές διαδικασίες συνίστανται γενικά από την αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων παραγόντων της κλίμακας, έχει οδηγήσει σε αναζήτηση νέων μεθόδων διοίκησης και σε ευρείες συζητήσεις για τη διακυβέρνηση και τη δημόσια διαχείριση. Αυτό αποτελεί και αφορμή για συζητήσεις περί της δημόσιας διοίκησης σχετικά με διοικητικές μεταρρυθμίσεις και για υιοθέτηση τεχνικών διαχείρισης των επιχειρήσεων σε ένα νέο δημόσιο τομέα». (Erik-Hans Klijn and Joop F. M. Koppenjan :1)¹⁰.

Οι παράγοντες που πιέζουν προς ριζικές αλλαγές στο δημόσιο τομέα μπορούν να συνοψιστούν όπως παρακάτω στον πίνακα 1 .

Στα πλαίσια αυτού του αιτήματος, τακτικές του σύγχρονου μάρκετινγκ αποδεικνυόμενες κατ' επανάληψη ως αποτελεσματικές στο χώρο της αγοράς σε θέματα βελτίωσης της ποιότητας, δημοσιών σχέσεων, μείωσης του κόστους παραγωγής, ικανοποίησης των επιθυμιών του πελάτη, μετρήσεων των αποτελεσμάτων των διαφόρων πρακτικών κλπ. «κλήθηκαν» σε εφαρμογή και στο δημόσιο τομέα.

Παραδείγματα της χρήσης του μάρκετινγκ στο δημόσιο τομέα είναι βεβαίως ο προσανατολισμός στον πελάτη-πολίτη, η διενέργεια ερευνών για την αξιολόγηση των αναγκών των πολιτών, η επικοινωνιακή διακυβέρνηση, το μάρκετινγκ για την προώθηση στόχων κοινωνικού χαρακτήρα «city marketing» για την προώθηση συμφερόντων της τοπικής κοινωνίας (Buurma, 1999:1) κλπ.

¹⁰ «The apparently broad consensus that has developed around the idea that government is actually not the cockpit from which society is governed and that policy making processes rather are generally an interplay among various actors has led to a full-scale search for new governing methods and a discussion on governance and public management. This has fused with discussions in public administration on managerial reform and the adoption of business management techniques under the heading of new public management a framework for implementing these reforms» (Erik-Hans Klijn and Joop F. M. Koppenjan PUBLIC MANAGEMENT AND POLICY NETWORKS)

Πίνακας 1. Παράγοντες που επιβάλλουν την αλλαγή στο δημόσιο τομέα

(πηγή: Ζαμπετάκης Λ. 2007)¹¹

Οικονομικοί και πολιτικοί παράγοντες:

- 1) παγκοσμιοποίηση των αγορών –ελεύθερο εμπόριο
- 2) έμφαση στην ποιότητα και την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών
- 3) μακροοικονομικά δεδομένα και οικονομικές κρίσεις
- 4) ιδεολογική κυριαρχία της έννοιας της αγοράς

Τεχνολογικοί παράγοντες:

- 1) Διαδίκτυο (η νέα πληροφοριακή λεωφόρος)
- 2) Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τα εσωτερικά δίκτυα (intranets)
- 3) Κινητή τηλεφωνία
- 4) Εξειδικευμένο λογισμικό

Δομικοί Παράγοντες

- 1) Κατάργηση των ορίων σε οργανισμούς και αγορές
- 2) Σύγκλιση βιομηχανικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων που προσφέρουν υπηρεσίες
- 3) Αύξηση των ιδιωτικοποιήσεων
- 4) Αύξηση της πρόσβασης στη γνώση
- 5) Εστίαση στη δημιουργία καινοτομίας
- 6) Εστίαση στην αξιοκρατία

4.2 Η ιδιοτυπία του δημόσιου τομέα και το αταίριαστο ορισμένων πρακτικών του μάρκετινγκ

Δεδομένης της ιδιοτυπίας του δημόσιου τομέα και καθότι οι τεχνικές του μάρκετινγκ (αλλά και του μανάτζμεντ) σχεδιάστηκαν και εξελίχθηκαν στον ιδιωτικό τομέα δεν είναι πάντα εύκολη η εφαρμογή τους στο δημόσιο. Επιπλέον η άκριτη μεταφορά τους αποτελεί σφάλμα¹².

¹¹ Ζαμπετάκης Λεωνίδας (2007) *μεθοδολογία για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο Δημόσιο Τομέα*, διατριβή, Πολυτεχνείο Κρήτης Τμήμα Μηχανικών παραγωγής και Διοίκησης (διαθέσιμη στο Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών στον ιστότοπο του εθνικού κέντρου Τεκμηρίωσης <http://www.ekt.gr/>

¹² Ήδη από το 1988 στο Ηνωμένο Βασίλειο όταν επιχειρήθηκε κάποιος διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων του κράτους μεταξύ των πολιτικών του, κατευθυντικών, ρυθμιστικών και κανονιστικών αρμοδιοτήτων και λειτουργιών και αυτών που αφορούσαν την παροχή

Είναι δε σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι οι «ψυχολογίες» της συμπεριφοράς του ατόμου ως «πελάτη» και ως «πολίτη» είναι εντελώς διαφορετικές. Και είναι εντελώς διαφορετικός ο τρόπος που λαμβάνονται από τα άτομα οι αποφάσεις όταν πρόκειται να προβούν στην αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από τις αποφάσεις που έχουν να κάνουν με τη συμμετοχή στη δημόσια σφαίρα. Επιπλέον, ο ρόλος του κράτους δεν μπορεί να συγκριθεί με εκείνον της επιχείρησης. (Buurma, 1999:2).

Η διαφοροποίηση αυτή σχετίζεται με την μη ύπαρξη άμεσα συναλλακτικής σχέσης μεταξύ δημοσίου -παρόχου και πολίτη- πελάτη καθότι η τιμολόγηση, είσπραξη, κλπ των παρεχομένων υπηρεσιών γίνεται με τελείως διαφορετικό τρόπο (φορολόγηση άμεση ή έμμεση, ανταποδοτικά τέλη κλπ..) Συνεπώς δεν νοείται δεοντολογικά ως επιδιωκόμενος στόχος για το δημόσιο η πλήρης απόσπαση του πλεονάσματος καταναλωτή¹³. Επιπλέον σχετίζεται με την απαίτηση για δίκαιη κατανομή του κόστους παραγωγής μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών των δυνητικών χρηστών μιας εκ του δημοσίου τομέα παρεχόμενης υπηρεσίας με μεγαλύτερη επιβάρυνση των ομάδων με υψηλά εισοδήματα. Και βεβαίως δεν νοείται ο «καθορισμός» και η «ανακατεύθυνση» των αναγκών και ο επηρεασμός του κοινού με στόχο την προώθηση προϊόντων προς κερδοφορία από το δημόσιο τομέα όπως γίνεται στον ιδιωτικό.

Βάσει αυτών λοιπόν, ο «επιθετικός» χαρακτήρας του μάρκετινγκ της αγοράς προς επηρεασμό, διαμόρφωση και κατεύθυνση ή ανακατεύθυνση των ατομικών αναγκών με απώτερο στόχο την άνοδο των πωλήσεων και την απόσπαση του πλεονάσματος καταναλωτή-πρακτικές που έχουν τύχει ευρείας και ενίοτε δριμυίας κριτικής¹⁴- δεν ταιριάζει με την φύση του δημοσίου τομέα και την εκ φύσεως

υπηρεσιών. Προς βελτίωση της ποιότητας, προς μείωση του κόστους κλπ., κάποιες υπηρεσίες επιχειρήθηκε να παρασχεθούν μέσω της ελεύθερης αγοράς ή να διευθετηθούν δια της ανάθεσης στον ιδιωτικό τομέα. Το εγχείρημα προσέκρουσε στην έλλειψη σαφήνειας των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων, δημοσίου και ιδιωτών, αλλά και στην αβεβαιότητα ως προς τον καθορισμό των στόχων και την υπευθυνότητα για την επίτευξη ή μη επίτευξή τους κλπ. (Serrat 2010:2).

¹³ πλεόνασμα καταναλωτή «είναι η χρησιμότητα ή η ισοδύναμη αξία που ωφελείται ένας αγοραστής επειδή πληρώνει για τις διάφορες μονάδες ενός αγαθού τιμή μικρότερη από εκείνη την οποία θα ήταν διατεθειμένος να καταβάλλει» (Κώττης Γ & Κώττη Α. 2005.:202)

¹⁴ «Τι έκανε για χρόνια η διαφήμιση με παραγγελία του συστήματος; Ερέθιζε τις επιθυμίες. Κάνοντας- το όμως δεν ώθησε απλά τον κόσμο να θέλει, αλλά του είπε τι να θέλει και τι ήταν καλό να θέλει...είπε ακόμη και στον άνεργο ότι μπορούσε να επιθυμεί αυτοκίνητο, ότι όλοι μπορούσαν να το αποκτήσουν κι ότι πάντως περισσότερο από δικαίωμα ήταν υποχρέωση να το επιθυμούν. Το ίδιο έγινε και για το σαπούνι με γαλλικό άρωμα και για το διαμέρισμα, για τη

λειτουργία του ως παρόχου υπηρεσιών κοινωνικού χαρακτήρα: «αν το μάρκετινγκ πρόκειται να λειτουργήσει στο δημόσιο τομέα είναι κρίσιμο να υπερβεί τα συναλλακτικά του όρια... Γιατί τα μοντέλα του μάρκετινγκ της αγοράς με την έμφαση που δίνουν στις δυναμικές της αγοράς, τον ανταγωνισμό και τα δικαιώματα του ατομικού καταναλωτή δικαίως μπορούν να θεωρηθούν ασύμβατα με τις κοινωνικές αξίες και υποχρεώσεις του δημοσίου τομέα.»¹⁵ (Lainig 2003:441)

Όμως, αντίθετα, κάλλιστα μπορούν να χρησιμοποιηθούν στον δημόσιο τομέα τα εργαλεία του μάρκετινγκ για την καταγραφή και ανάλυση των τάσεων της κοινωνίας, την επικοινωνιακή και σχεσιακή προσέγγιση, την κατανόηση των αναγκών του κοινού και το σχεδιασμό των παρεχομένων προϊόντων ώστε να καλύπτουν ποιοτικά τις ανάγκες αυτές κλπ .

Παρακάτω στον Πίνακα 2 εμφανίζονται και αντιπαραβάλλονται οι διαφορές μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου μάρκετινγκ.

γραβάτα και για το μηχανάκι...Η καταναλωτική προπαγάνδα είναι αναμφίβολα υπεύθυνη για την παράλογη απόφαση ν' απαχθεί ένα παιδί για ν' αγοράσει ο απαγωγέας βίλα...» (Eco U. 1999, Η Σημειολογία στην καθημερινή ζωή: 153)

¹⁵ «In light of such core characteristics, if marketing is to be of any relevance within these public sector service settings, it is critical to move beyond the narrow transactional conceptualizations of marketing that characterize public sector views of marketing. Indeed, from the perspective of such services, transactional models of marketing with their emphasis on dynamic market structures, competition and the rights of the individual consumer can legitimately be viewed as irreconcilable with the social values and obligations of the public sector. Yet to associate the overall concept of marketing exclusively with transactionally derived models is to ignore the emergence of relational models of marketing as an alternative conceptual paradigm»

Πίνακας 2. Διαφορές ιδιωτικού-Δημοσίου Μάρκετινγκ
(πηγή: Τσέκος Θ. 2007)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	ΑΓΟΡΑ	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΧΩΡΟΣ
Προβολή	Δημιουργία πλασματικών αναγκών καταναλωτή και πλασματικών ιδιοτήτων προϊόντος Κυρίαρχο στοιχείο του μίγματος	Ενημέρωση δυνητικών χρηστών για την ύπαρξη της υπηρεσίας Γνωστοποίηση χαρακτηριστικών υπηρεσίας και όρων πρόσβασης Γνωστοποίηση δικαιωμάτων και υποχρεώσεων
Τιμολόγηση	Δέσμευση πλεονάσματος καταναλωτή	Αναδιανομή Κοινωνικά δίκαιη κατανομή κόστους
Διανομή	Συμπληρωματικό στοιχείο τιμολόγησης	Θεσμικά καθορισμένα δίκτυα (αρμοδιότητας) Αποτοπικοποίηση-διαλειτουργικότητα με τις νέες τεχνολογίες
Προϊόν	Η ποιότητα του προϊόντος αποτελεί συχνά εξαρτημένη μεταβλητή και συμπληρωματικό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ	Η ποιότητα είναι εξ ορισμού το κυρίαρχο στοιχείο του μίγματος

4.3 Η ποιότητα στο επίκεντρο

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι κυρίαρχο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ στο δημόσιο τομέα αποτελεί η **ποιότητα**. Η ποιότητα στο μάρκετινγκ αγοράς ως συστατικό του μείγματος μάρκετινγκ αποτελεί μεταβλητή, οι τιμές της οποίας καθορίζονται σε σχέση με τα άλλα στοιχεία του μίγματος. Στο δημόσιο όμως τομέα αποτελεί κεντρική στόχευση και βασικό ζητούμενο Έτσι, ιδιαίτερα ενδείκνυνται οι τεχνικές βελτίωσης της **ποιότητας** του προϊόντος.

Προς αναζήτηση της επίτευξης ποιοτικού αποτελέσματος η χρήση των τεχνικών ανίχνευσης και ανάλυσης αναγκών ενδείκνυνται για το δημόσιο μάρκετινγκ (ενώ αντιθέτως αντενδείκνυνται οι τεχνικές προβολής προς διαμόρφωση αναγκών) (Τσέκος 2007:36). Στον τομέα της ποιότητας έχουν εστιαστεί οι τεχνικές του λεγόμενου **μάρκετινγκ ολικής ποιότητας**. Οι βασικές αρχές αφορούν τον προσανατολισμό προς τον πελάτη, την υποστήριξη και ικανοποίηση του πελάτη.¹⁶ Ως **ποιότητα** μπορεί να οριστεί «η ικανότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη» (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. 2002:43).

Σύμφωνα με την **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** ισχύουν οι ακόλουθες αρχές:

- «-Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση στις απαιτήσεις οι οποίες εκφράζουν τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των πελατών,
- Η ποιότητα πρέπει να υπάρχει παντού και συνεπώς αφορά τόσο τον εσωτερικό όσο και τον εξωτερικό πελάτη στα πλαίσια της “αλυσίδας αξιών”
- Η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω της πρόληψης-Η λογική της ποιότητας δεν δέχεται ότι τα “λάθη είναι ανθρώπινα” αλλά στηρίζεται στην αρχή “χωρίς κανένα σφάλμα” ή “κάντο σωστά από την πρώτη στιγμή”
- Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει συγκεκριμένους στόχους όπως συνεχή αύξηση ικανοποίησης του πελάτη, συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με το κόστος» (Μπουραντάς 2002:516).

Παρότι τα αναφερόμενα πηγάζουν από τακτικές του ιδιωτικού τομέα στον οποίο η στόχευση στην ποιότητα αποβλέπει απώτερα στην κερδοφορία, μια αντικατάσταση

¹⁶ Ο όρος μάρκετινγκ ολικής ποιότητας, φαίνεται να προήλθε από το **μάνατζμεντ ολικής ποιότητας** (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. 2002: σ. 45-47). Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας «αφορά ουσιαστικά την ανάπτυξη μιας ιδεολογίας, μιας φιλοσοφίας, μεθόδων και ενεργειών που αποβλέπουν στην απόλυτη ικανοποίηση των πελατών μέσω των συνεχών βελτιώσεων.»(James P. 1998:21). «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα πολύ ευρύτερο σύστημα από ότι ο έλεγχος ποιότητας (quality control) ο οποίος προϋπήρχε δεκαετίες πριν και αφορούσε τον έλεγχο της ποιότητας των προϊόντων στο τέλος ή κατά τη διάρκεια παραγωγής τους» (Μπουραντάς 2002:515)

της λέξης «πελάτης» με τη λέξη «πολίτης» καθιστά προφανή την δυνατότητα ταιριάσματος των αναφερομένων με τα ζητούμενα στο δημόσιο τομέα χωρίς κερδοσκοπικά συμφραζόμενα.

Εντούτοις, στο πώς αντιλαμβάνεται την ποιότητα ο κάθε άνθρωπος υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις αφού στις εκτιμήσεις αυτές εμπλέκεται αναπόφευκτα το υποκειμενικό στοιχείο.¹⁷ Έτσι, είναι σημαντικό ο προσανατολισμός προς την ποιοτική ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή –πελάτη- πολίτη να επέλθει μετά από ανίχνευση και προσδιορισμό των αναγκών αυτών¹⁸.

Οι διαδικασίες ολικής ποιότητας, όπως αναφέρθηκε, αφορούν όλα τα στάδια παραγωγής του προϊόντος αλλά και πριν την έναρξη της παραγωγής όπως και κατόπιν. Ήτοι, αφορούν και την εξακρίβωση των αναγκών ή και απαιτήσεων των καταναλωτών, την στόχευση στην ικανοποίησή τους, τον σχεδιασμό του προϊόντος, τους εμπλεκόμενους κατά την παραγωγή, τις ενδιάμεσες εισροές και εκροές κλπ. Επίσης αφορούν τον έλεγχο των αποκλίσεων μετά την παραγωγή και κυκλοφορία του προϊόντος και την εκ νέου προσαρμοστική προσπάθεια. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο παίζουν οι διαδικασίες **εσωτερικού μάρκετινγκ**, ήτοι οι στρατηγικές προσανατολισμού όλου του προσωπικού προς την επίτευξη της άριστης εξυπηρέτησης του πελάτη καθότι, στο μάρκετινγκ υπηρεσιών υπάρχει αμεσότερη εμπλοκή του προσωπικού¹⁹.

Στο δημόσιο τομέα, υπό τις ιδιαίτερες μη κερδοσκοπικές συνθήκες που τον διέπουν, χρειάζονται προσαρμογές και μεταβολές στο σύστημα αξιών των εμπλεκόμενων υπαλλήλων και στελεχών προκειμένου να επιτευχθούν στοχεύσεις

¹⁷ Στην έννοια της ποιότητας εμπλέκονται οι υποκειμενικές εκτιμήσεις του χρήστη, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος η αξία του η τιμή του κλπ. εντέλει φαίνεται ότι *«ποιότητα δεν είναι ούτε πνεύμα ούτε ύλη, αλλά μια Τρίτη οντότητα ανεξάρτητη από αυτά τα δυο... Δεν μπορεί να οριστεί, αλλά ξέρουμε τι είναι»* στο (James P. 1998:113)

¹⁸ Για την διερεύνηση αυτή το μάρκετινγκ διαθέτει τα μεθοδολογικά εργαλεία της **έρευνας μάρκετινγκ**, η οποία ορίζεται ως *«η λειτουργία που συνδέει τον καταναλωτή, τον πελάτη και το κοινό με τον μάρκετερ μέσω πληροφοριών, οι οποίες χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό και τον ορισμό των ευκαιριών και των προβλημάτων μάρκετινγκ, για την παρακολούθηση της απόδοσης του μάρκετινγκ και για τη βελτίωση της κατανόησης της διαδικασίας μάρκετινγκ»* (Kotler κ.ά.,2009 :353). Η διαδικασία συνήθως περιλαμβάνει τέσσερα στάδια : ορισμό του προβλήματος και των στόχων της έρευνας, ανάπτυξη του σχεδίου έρευνας, υλοποίηση του σχεδίου έρευνας, και ερμηνεία και σύνταξη έκθεσης σχετικά με τις διαπιστώσεις (Kotler κ.ά.,2009 :354)

¹⁹ βλ. Γούναρης 2003:147

προς όφελος του πολίτη με έμφαση στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των παρεχομένων υπηρεσιών. Κάτι τέτοιο όμως μπορεί να προσκρούσει σε καθιερωμένες αντιλήψεις που προέρχονται από το παλιό μοντέλο του πυρηνικού κράτους . Αυτό έχει ίσως αποτελέσει και το μεγαλύτερο εμπόδιο στις όποιες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες επιχειρήθηκαν στην καθ' ημάς επικράτεια.

5. Οι παραδοσιακές «δομές» και η ανάγκη αλλαγών του αξιακού συστήματος στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

5.1 Το πελατειακό «σύστημα» και οι συνιστώσες του

Στην ευρισκόμενη μεταξύ ανατολής και δύσης, τόσο γεωγραφικά όσο και πολιτισμικά, Ελλάδα, η κοινωνία των πολιτών εμφανίζει ακόμη και σήμερα αδυναμίες που άπτονται ενός ιδιαίτερου δυικού πολιτισμικού χαρακτήρα. Βυζάντιο, τουρκοκρατία, γερμανική κατοχή, εμφύλιος και άλλα ιστορικά γεγονότα δεν επέτρεψαν την «έγκαιρη» ανάπτυξη της με τους τρόπους και τα χαρακτηριστικά των ευρωπαϊκών χωρών. Η απουσία επί αιώνες *«θεσμικών δεσμευτικών ρυθμίσεων των σχέσεων εξουσίας ενίσχυσαν την εξωθεσμική ρύθμιση του πελατειακού συστήματος, ενώ παράλληλα η έλλειψη μιας παράδοσης δικαιωμάτων και κοινωνικού συμβολαίου απέτρεψε την ανάδυση του ατόμου ως πολίτη με απaráγραπτα δικαιώματα»*. (Αντωνάκου,2008:19). Η καθυστερημένη εκβιομηχάνιση, στοιχείο απαραίτητο όπως έδειξε ο Alexander Gerschenkron για την ανάπτυξη της κοινωνίας των πολιτών υπήρξε ένας ακόμη λόγος για την εν λόγω έλλειψη(Αντωνάκου,2008: 16). Έτσι, νοοτροπίες καλλιεργημένες επί αιώνες από τους κοσμικούς και θρησκευτικούς, εξουσιαστικούς παράγοντες τόσο κατά την βυζαντινή όσο και την οθωμανική περίοδο, επιβίωσαν επί μακρόν και εξακολουθούν ακόμη και σήμερα να αποτελούν κυριάρχους τρόπους συμπεριφοράς μεγάλου μέρους της ελληνικής κοινωνίας. Θεσμικά ακαθόριστες, αδιαφανείς «τεχνικές» και «μηχανισμοί» επικοινωνίας μεταξύ των απλών υπηκόων και των μετεχόντων στις εξουσιαστικές δομές στα διάφορα επίπεδα, επικράτησαν και διαπότισαν παραδοσιακά τον ελληνικό χώρο . Το «ρουσφέτι» αποτελεί πασίγνωστο δείγμα συναλλακτικών σχέσεων τέτοιου είδους.

Η επί μακρόν καλλιέργεια τέτοιων σχέσεων και η κατεστημένη περί αυτών νοοτροπία, ιδιούτως δεν ήρθε σε πλήρη αντίθεση με τις διαφωτιστικές ιδέες περί αξιοπρεπείας ελευθερίας και ανθρωπίνων δικαιωμάτων όταν αυτές

μεταλαμπαδεύτηκαν στον ελληνικό χώρο πριν από την ελληνική επανάσταση και στη συνέχεια. Και τούτο γιατί, ο τρόπος και ο βαθμός που υιοθετήθηκαν από τον ελληνικό πληθυσμό δεν επέφεραν την απόρριψη των προηγούμενων νοοτροπιών αλλά δημιούργησαν ένα σκηνικό συνύπαρξης αντιθέτων όχι απαραίτητα συγκρουσιακό²⁰. Ο τρόπος υιοθέτησης των νέων αυτών ιδεών υπήρξε ιδιότυπος λόγω της ιδιοτυπίας της τότε ελληνικής κοινωνίας. Ακόμη και η πρώιμη θέσμιση της καθολικής, σχεδόν χωρίς εξαιρέσεις ψηφοφορίας, το 1844, φαίνεται να αποτέλεσε προϊόν, όχι κοινωνικών διεκδικήσεων, αλλά πελατειακών σχέσεων, προϊόν προσπάθειας ελέγχου του νεοσύστατου κράτους από τις απολήξεις των παλιών εξουσιαστικών δομών των τοπικών αρχόντων, προεστών, προυχόντων – κοτζαμπάσηδων²¹. *«Με αυτό τον τρόπο θεμελιώθηκε η σχέση πάτρωνα –πελάτη, το*

²⁰ «...στον ελλαδικό χώρο συνυπάρχουν δύο αντίθετα αξιακά συστήματα και αντίστοιχα υποδείγματα ορθολογισμού: ένα κληροδοτημένο προνεωτερικό, προϊόν του ιδιότυπου οθωμανικού φεουδαλισμού εντός του οποίου επιβίωσαν και μετασχηματίστηκαν οι συλλογικότητες που συγκρότησαν το νέο-ελληνικό κράτος και ένα επίσακτο νεωτερικό- προϊόν δυτικοευρωπαϊκού αστικού φιλελευθερισμού. (...) Τα δύο αυτά αξιακά υποσύνολα δεν αντιπαρατίθενται μετωπικά –εκτός ίσως από τις περιόδους κρίσεων όπως η τρέχουσα- αλλά συντίθενται . Από την διαδικασία αυτή προκύπτει μια πολιτισμική μίξη: μια «σύνθετη κουλτούρα» και ένας εξίσου «σύνθετος ορθολογισμός» που εκπορεύεται από αυτήν.» (Τσέκος, 2012:79)

²¹ Οι πελατειακές σχέσεις εν Ελλάδι φαίνεται να έχουν τις ρίζες τους στο οθωμανικό σύστημα διοίκησης κατά την περίοδο της τουρκοκρατίας κατά το οποίο τοπικοί άρχοντες οι λεγόμενοι κοτζαμπάσηδες ανέλαμβαναν φοροεισπρακτικές λειτουργίες στις τοπικές κοινότητες των οποίων τίθονταν επικεφαλής αλλά και οιονεί δικαστικές και διαιτητικές αρμοδιότητες. Αυτοί ασκούσαν ισχυρή τοπική εξουσία και είχαν δυνατότητες διαμεσολάβησης μεταξύ κοινότητας και οθωμανικής εξουσίας. Ο ρόλος αυτός ο οποίος ήταν πλήρως αποδεκτός από την οθωμανική αυτοκρατορία γιατί αποτελούσε ένα σύστημα ελέγχου και είσπραξης φόρων , καθιστούσε τους προεστούς, προστάτες των ντόπιων πληθυσμών αφού, πολλές φορές λόγω του διαμεσολαβητικού τους ρόλου μπορούσαν να δρουν και ανασχετικά στην αυθαιρεσία της οθωμανικής διοίκησης. Τα προνόμια αυτά των αρχουσών αυτών ομάδων απειληθήκαν ή και καταλύθηκαν μετά την δημιουργία του ελληνικού κράτους. Ο ρόλος της επιβολής της καθολικής ψηφοφορίας σε μια κοινωνία που αποτελούνταν από 90% και πλέον αναλφάβητο πληθυσμό ήταν άμεσα συνδεδεμένος με την ανάκτηση των εν λόγω προνομίων μέσω της αποστολής τους ως εκπροσώπων των τοπικών κοινοτήτων στη Βουλή. (Χαραλάμπης Δ.:2012:33-34). Έτσι, *«το κοινοβουλευτικό αντιπροσωπευτικό σύστημα δεν αποτέλεσε τη μορφή πρακτικής και οργανωτικής έκφρασης της ισχύος των δικαιωμάτων και ελευθεριών. Ούτε αποτέλεσε πολιτική εξισορρόπηση πολιτικών αντιθέσεων που προκύπτουν από τις διαδικασίες διανομής και αναδιανομής (αγορά) και διασφαλίζονται από την έννομη τάξη. Συνιστά τη μορφή εργαλειοποίησης της τοπικής επιρροής, ως διαδικασίας εγκαθίδρυσης και αναπαραγωγής της πολιτικής εξουσίας μέσω της συνεχούς κρατικής παρέμβασης. Η ιδιαιτερότητα αυτή αναιρεί την ισχύ της έννοιας του κοινωνικού συμβολαίου ως*

πελατειακό σύστημα, ως συγκροτησιακή λογική του κοινοβουλευτισμού στην Ελλάδα». (Χαραλάμπης, 2012:34).

Παράλληλα, στο ιστορικό παρελθόν, απώτερο και σχετικά πρόσφατο - τέταρτη σταυροφορία, διάσταση μεταξύ ορθόδοξης και βυζαντινής εκκλησίας, Μικρασιατική καταστροφή, τουρκική εισβολή στην Κύπρο²² - ρίζωσαν η ξενοφοβία και ο αντιδυτικισμός, στοιχεία που ακόμη και σήμερα χαρακτηρίζουν ένα μεγάλο τμήμα της ελληνικής κοινωνίας (Αντωνάκου, 2008: 20). Τα στοιχεία αυτά ήρθαν επίσης σε αντίθεση με τις διαφωτιστικές ιδέες και πρόσφατα τις εκσυγχρονιστικές, προερχόμενες άλλωστε εκ δυσμών.

Ο δυσιμός αυτός, είναι ακόμη και σήμερα κυρίαρχος σε μεγάλο πληθυσμιακό τμήμα της χώρας, διαμορφωμένος μεν εκ νέου μετά την ένταξη στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα και επηρεασμένος από τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις σύγχρονες παγκοσμιοποιημένες δομές κλπ. αλλά πάντα παρόν, τελευταία μάλιστα λόγω της οικονομικής κρίσης βρίσκεται μάλλον εν έξαρση.

Λόγω της ιδιαιτερότητας των κρατουσών σχέσεων δημόσιας εξουσίας και πολιτών ο δημόσιος τομέας αποτέλεσε πεδίο των πελατειακών αυτών σχέσεων και πεδίο εφαρμογής στάσεων και συμπεριφορών που δεν υπηρετούσαν πάντα το δημόσιο συμφέρον· πεδίο ψηφοθηρικών, πελατειακών και άλλων εξωθεσμικών πρακτικών δια των οποίων διαμορφώθηκε μια στρεβλή για δημοκρατικό κράτος σχέση κράτους- πολίτη. Έτσι, μπορεί να ειπωθεί ότι, «η δημόσια διοίκηση μας, κατά

αναστοχαστικής, ανακατασκευαστικής νοηματοδοτικής έννοιας της ορθολογικής τεκμηρίωσης της πολιτικής θέσμισης δικαιωμάτων και ελευθεριών» (Χαραλάμπης :2012:35) Επιπλέον, «Το πελατειακό σύστημα και οι επιπτώσεις του δεν αποτελούν μια ιδιότυπη εναλλακτική λύση προς το φιλελεύθερο δημοκρατικό καπιταλιστικό σύστημα, όπως ο φασισμός ή ο κομμουνισμός». Δε διαμορφώνει ένα άλλο, ένα διαφορετικό μοντέλο κοινωνικής συγκρότησης, αλλά αποτελεί μια ιδιόμορφη απόκλιση του κλασικού φιλελεύθερου, δημοκρατικού, καπιταλιστικού συστήματος. Αυτή η απόκλιση είναι καθοριστική, όχι τόσο στο επίπεδο των ελευθεριών και της Δημοκρατίας, όσο κυρίως στο επίπεδο των ελλειμμάτων του παραγωγικού, εργασιακού και διοικητικού ήθους που είναι το αποτέλεσμα της βιομηχανικής επανάστασης στο πλαίσιο της οικονομίας της αγοράς, όπως δείχνει και η δυτικο-ευρωπαϊκή και αμερικανική εμπειρία». (Χαραλάμπης Δ.:2012:31)

²² Η ανοχή των δυτικών δυνάμεων κυρίως των ΗΠΑ απέναντι στην δικτατορία, και η έλλειψη αντίδρασης στην τουρκική εισβολή στην βόρεια Κύπρο, αλλά και νωρίτερα η θεωρούμενη ως προδοτική στάση των υπερδυνάμεων κατά την μικρασιατική εκστρατεία, συνέβαλαν στην όξυνση ενός κατά παράδοση (από τα χρόνια του Βυζαντίου ίσως) αντιδυτικισμού.

κανόνα, δυστυχώς λειτουργεί όχι ως υπηρέτης του δημοσίου συμφέροντος, αλλά ως υπηρέτης επιμέρους συμφερόντων». (Κομνηνός Χλέπας, 2012:76)

Περαιτέρω, δι' αυτών των πρακτικών *«η κοινωνία εθίστηκε στο να απαιτεί τα πάντα από το κράτος, το οποίο συγχρόνως αντιμετώπιζε ως ξένο σώμα. Γεγονός που παρήγαγε και ενέτεινε τα φαινόμενα παραβατικότητας και ανομίας.»* (Γεωργαράκης, 2012:18).

Σε αυτά τα πλαίσια, η οργάνωση του δημόσιου τομέα είναι «φυσικό» να παρουσιάζει σημαντική καθυστέρηση σε σχέση με άλλες χώρες στις οποίες οι μεταβάσεις στα διάφορα ιστορικά στάδια συνετελέστηκαν με τρόπους ρηξικέλευθους, τρόπους οι οποίοι επέφεραν οριστικές ρήξεις και μεταβολές με συνέπεια και τις οριστικές μεταρρυθμίσεις στις σχέσεις κράτους πολιτών επομένως και της Δημόσιας Διοίκησης. Οι δε κατά καιρούς εκσυγχρονιστικές κινήσεις στην Ελλάδα δεν φαίνεται να διέφυγαν του υπάρχοντος πλαισίου στο οποίο εντέλει φαίνεται να προσαρμόστηκαν. Ως παράδειγμα θα μπορούσε να αναφερθεί η σημαντικότερη ίσως προσπάθεια, στα πλαίσια δημιουργίας δομών κράτους πρόνοιας –ουσιαστικά ανύπαρκτου μέχρι τη δεκαετία του 1980-κοινωνικού, κρατικού συστήματος νοσοκομειακής περίθαλψης το οποίο σύντομα μετατράπηκε σε εστία διαφθοράς, όπως άλλωστε και το φορολογικό σύστημα, η πολεοδομία κλπ. (Χαραλάμπης Δ.2012:46).

5.2 Περί των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών

Στην εξελικτική πορεία της ελληνικής κοινωνίας κατά την τελευταία ιδίως δεκαετία, μετά την ευρεία διάδοση της τεχνολογίας, των παγκοσμιοποιημένων οικονομικών διαδικασιών, της διεθνικής όσμωσης, των επιδράσεων αλλά και των πιέσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης για συμβάδισμα κλπ., το αίτημα για εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης προβάλλει διαρκώς εντεινόμενο. Τελευταία μάλιστα, στην εποχή της πολύμορφης κρίσης που διανύουμε προβάλλει, επιτακτικότερα από ποτέ ίσως, η ανάγκη μεταρρυθμιστικού εκσυγχρονισμού και εξορθολογισμού της οργάνωσης της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και εναρμόνισης της με τα τεκταινόμενα στην Δημόσια Διοίκηση των οικονομικών και κοινωνικών εταίρων στην Ε.Ε. αλλά και των προηγμένων παγκοσμίως δημοκρατιών.

Προς το σκοπό αυτό φαίνεται ότι απαιτείται άμεσα η προώθηση διαδικασιών για την ανασυγκρότηση, αναδιοργάνωση και αποκέντρωση των υπηρεσιών, η θέσπιση

μέτρων για την καταπολέμηση της διαφθοράς και για την διασφάλιση της διαφάνειας των λειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και για την πλήρη ακύρωση στην πράξη όποιων λειτουργιών ευνοούν την διαμόρφωση πελατειακών σχέσεων. (Γεωργαράκης 2012:19 & Χαραλάμπης 2012 :51).

Είναι πλέον προφανές ότι *«...είναι μονόδρομος η ικανοποίηση της απαίτησης των πολιτών για μια σύγχρονη, αποτελεσματική και φιλική δημόσια διοίκηση χωρίς καμία δικαιολογία καθυστέρησης ή αποτυχίας»* (Γεωργαράκης 2012:19).

Την τελευταία δεκαετία στα πλαίσια των εντεινόμενων προσπαθειών εκσυγχρονισμού έχουν λάβει χώρα μια σειρά μέτρα, θεσπίσεις και ρυθμίσεις που αφορούν την διαφάνεια, τον έλεγχο και τον εκσυγχρονισμό των δημοσίων υπηρεσιών. Αυτές οι προσπάθειες δεν περιορίζονται πλέον μόνο στην συγκρότηση νέων υπηρεσιών ή την προσαρμογή του νομοθετικού πλαισίου αλλά στοχεύουν συχνότατα και στην αλλαγή της κουλτούρας τόσο των δημοσίων λειτουργιών όσο και των πολιτών στις σχέσεις τους με την Δημόσια Διοίκηση και Αυτοδιοίκηση.

Φαίνεται να γίνεται αντιληπτό ότι οι διοικητικές ρυθμίσεις, η νομοθεσία και τα μέτρα ελέγχου δεν αρκούν από μόνα τους διότι, *«παρότι το πολιτικό διοικητικό σύστημα υφίσταται έναν ορμαγδό θεσμικών και, δευτερογενώς οργανωτικών πιέσεων από το ενωσιακό επίπεδο, με έντονες επιδράσεις βεμπεριανού πνεύματος στα βασικά του χαρακτηριστικά, όπως συγκροτούνται και αποκρυσταλώνονται μέσα στην ιστορική πορεία του εξακολουθούν να αναπαράγονται σταθερά. Η εξαιρετική αυτή ικανότητα αντίστασης σε ισχυρές δομολειτουργικές επιδράσεις (θεσμική ανανέωση, οργανωτικές καινοτομίες κλπ.) υποδηλώνει ότι οι βεμπεριανά ανορθολογικές πρακτικές διακινούνται και διαχέονται από μηχανισμούς που δεν βρίσκονται στον οργανωσιακό φλοιό του πολιτικο-διοικητικού οικοδομήματος, αλλά θα πρέπει ...να αναζητηθούν πολύ εγγύτερα στον πυρήνα της ατομικής και συλλογικής συμπεριφοράς των δρώντων υποκειμένων: στο επίπεδο της κουλτούρας»* (Τσέκος 2012:83).

Η αναγκαιότητα στοχεύσεων προς αλλαγή κουλτούρας φαίνεται να έχει συνειδητοποιηθεί όπως διαφαίνεται σε πολλές εκφάνσεις του δημόσιου τομέα. Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά στην εισαγωγή του κυκλοφορήσαντος τον Απρίλιο του 2012 από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Οδηγού Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς - Σχέσεις Δημοσίων Υπαλλήλων και Πολιτών, *« Η υποστήριξη προς τον πολίτη και η εξυπηρέτησή του με υψηλούς ποιοτικούς όρους αποτελούν τους μείζονες αντικειμενικούς στόχους της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Η ουσιαστική επίτευξη των ανωτέρω στόχων δεν*

μπορεί να γίνει χωρίς την ανάπτυξη μεταξύ των λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης μιας κουλτούρας και της αντίστοιχης συμπεριφοράς για την τήρηση των θεμελιωδών ηθικών αρχών δράσης που απορρέουν από την έννομη τάξη και από τις γενικά παραδεκτές αρχές του διοικητικού δικαίου όπως της χρηστής διοίκησης, της αρχής της επιείκειας, της καλής πίστης κ.λπ. Όμως, θεωρείται άκρως σημαντικό για τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης και η θέληση των λειτουργιών της για μια έντιμη και ακέραια στάση με μια αίσθηση υψηλής αποστολής.»

Αξίζει δε να σημειωθεί ότι το αναφερόμενο έντυπο²³ φέρει τη συνυπογραφή της ανεξάρτητης αρχής του Συνηγόρου του Πολίτη, η οποία αρχή αποτελούσε «παραδοσιακά» το «αντίπαλο δέος» των υπηρεσιών ως ελεγκτικός από την πλευρά των πολιτών μηχανισμός²⁴.

Στα παραπάνω διαφαίνεται πλέον μια πολιτο-κεντρική προσέγγιση, μια τάση για στροφή προς μια διοίκηση προσανατολισμένη στον πολίτη. Προς αυτήν την κατεύθυνση, μια σειρά θεσμών έχουν πλέον εδραιωθεί συνεισφέροντας όπως, ο Συνήγορος του Πολίτη αλλά και πρόσφατοι μηχανισμοί διαφάνειας και ελέγχου όπως, για παράδειγμα, το Πρόγραμμα Διαύγεια (νόμος 3861/2010) που «στοχεύει στην επίτευξη της μέγιστης δυνατής δημοσιότητας της κυβερνητικής πολιτικής και της διοικητικής δραστηριότητας, τη διασφάλιση της διαφάνειας και την εμπέδωση της υπευθυνότητας και της λογοδοσίας από την πλευρά των φορέων άσκησης της δημόσιας εξουσίας.» (<http://diavgeia.gov.gr/programma-diavgeia>). Δι αυτού ο Πολίτης μπορεί να έχει ηλεκτρονική πρόσβαση, «στο σύνολο των νόμων και αποφάσεων που εκδίδουν τα κυβερνητικά όργανα, οι φορείς του στενού και του ευρύτερου δημόσιου τομέα και οι Ανεξάρτητες Αρχές καθώς και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄

²³ διαθέσιμο και σε ηλεκτρονική μορφή στην ιστοσελίδα του υπουργείου http://www.ydmed.gov.gr/wp-content/uploads/20120419_oods54_odigos_orthis_dioikitikis_siberiforas.pdf

²⁴ Ένα ακόμη αξιόλογο έντυπο προς την ίδια κατεύθυνση είναι ο *Οδηγός Καλής Συμπεριφοράς των Δημοσίων Υπαλλήλων* εκδοθέν από το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης σε συνεργασία με τον συνήγορο του πολίτη που διατίθεται και σε ηλεκτρονική μορφή στο link http://www.apd-depin.gov.gr/mediaupload/%CE%91%CF%81%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%B1%20%CE%B5%CF%86%CE%B1%CF%81%CE%BC%CE%BF%CE%B3%CE%AE%CF%82/odhgos_ypallhloi.pdf. Επίσης από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης κυκλοφόρησε ο οδηγός για τα Δικαιώματα Πολιτών και Επιχειρήσεων στις Συναλλαγές τους με τις Δημόσιες Υπηρεσίες διαθέσιμος και στο http://www.ydmed.gov.gr/wp-content/uploads/20120312_dikaiwmata_politwn.pdf

βαθμού». Περαιτέρω και άλλες μορφές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έχουν πλέον καθιερωθεί όπως το σχέδιο για την Ανοικτή Διακυβέρνηση²⁵ δια του οποίου τίθενται σε δημόσια διαβούλευση διάφορα νομοσχέδια πριν την ψήφισή τους κλπ. Η ηλεκτρονική πύλη «Ερμής»²⁶ επίσης στην οποία διατίθενται πλήθος υπηρεσιών και πληροφοριών λειτουργεί επίσης προς την κατεύθυνση της απλοποίησης των διαδικασιών και στην διευκόλυνση των πολιτών²⁷, η «Κοινωνία της Πληροφορίας»²⁸ κλπ.

6. Η δημιουργία των Κ.Ε.Π. μια μεταρρυθμιστική προσπάθεια με επιδράσεις από τον χώρο του μάρκετινγκ.

6.1 Η σύσταση των Κ.Ε.Π.-νομοθετικό πλαίσιο

Ένα ουσιαστικό παράδειγμα μεταρρυθμιστικής προσπάθειας της δημόσιας διοίκησης στο οποίο φαίνεται να χρησιμοποιήθηκαν απόψεις και τεχνικές προερχόμενες από το σύγχρονο μάρκετινγκ υπηρεσιών αποτελούν τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών- Κ.Ε.Π.

Η σύσταση των Κ.Ε.Π. υπήρξε, κατά την χρονική περίοδο που έλαβε χώρα, ρηξικέλευθη ενέργεια στον τομέα των δημοσίων υπηρεσιών, και μια δυναμική κίνηση προς την πάταξη της γραφειοκρατίας. Με την συγκέντρωση πλήθους διεκπεραιωτικών δυνατοτήτων σε ένα σημείο και με τη δυνατότητα του διαμεσολαβητικού ρόλου των Κ.Ε.Π. μεταξύ Πολίτη και Διοίκησης διερράγησαν τα ειωθότα σχετικά με τις διαδικασίες που εξανάγκαζαν τον πολίτη σε χρονοβόρες μεταβάσεις και, συχνότατα, επανα-μεταβάσεις στις έδρες των δημοσίων υπηρεσιών προς διεκπεραίωση ακόμη και απλών υποθέσεων όπως λ. χ η απλή έκδοση ενός πιστοποιητικού. Σύμφωνα με τις δηλώσεις του, εκ των πρωτεργατών της λειτουργίας

²⁵ <http://www.opengov.gr>

²⁶ <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/>

²⁷ Ακόμη ενδεικτικά, το Εθνικό Δημοτολόγιο καθώς και το ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης ληξιαρχικών πράξεων αποτελούν δείγμα των σημαντικών προσπαθειών τυποποίησης των παρεχομένων υπηρεσιών <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/Dimotologio> & <http://www.ypes.gr/el/Ministry/Actions/PlhroforiakoSystDiachLixPr/>

²⁸ <http://www.ktpae.gr/>

των Κ.Ε.Π., τ. Υφυπουργού Σταύρου Μπένου *«Πρώτος και άμεσος στόχος της λειτουργίας των ΚΕΠ είναι η μετατροπή των σχέσεων του Κράτους με τους πολίτες από τραυματικές που είναι μέχρι τώρα σε σχέσεις φιλικές, σχέσεις εμπιστοσύνης και ουσίας. Οι φιλοδύσεις μας είναι ποτέ μεγαλύτερες. Θέλω με μέσα από τα ΚΕΠ να κινητοποιήσουμε την κοινωνία των πολιτών, να αφουγκραστούμε τις επιθυμίες της και να μεταφέρουμε το άρωμά της στο εσωτερικό της Δημόσιας Διοίκησης δημιουργώντας ένα νέο φορτίο αξιών, ένα νέο διοικητικό πολιτισμό.»* (<http://www.benos.gr/Web3/Articles-Container.asp?Article=001>).

Η αρχική λειτουργία τους ανατέθηκε με το άρθρο 31 του ν. 3013/02 σε επίπεδο Περιφερειών, Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, Νομαρχιακών Διαμερισμάτων των ενιαίων Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, Δήμων και Κοινοτήτων σύμφωνα με την τότε «καποδιστριακή»²⁹ δόμηση των τοπικών αυτοδιοικήσεων. Αυτή η ανάθεση όπως υποστηρίχθηκε από τον τ. Υφυπουργό, Σταύρο Μπενό, αποτέλεσε την *«μεγαλύτερη μεταβίβαση αρμοδιότητας που έγινε ποτέ από το 1974 και μετά στην τοπική αυτοδιοίκηση»* (τοποθέτηση του Σταύρου Μπένου από τα πρακτικά της Βουλής της συνεδριάσεως ΡΚΓ 17 Απριλίου 2002).

Με την σύσταση των Κ.Ε.Π. βάσει του Ν. 3013/02³⁰ ορίστηκε ως κύρια αποστολή τους *«η παροχή διοικητικών πληροφοριών και η διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες.»* (άρθρο 31 παρ. 1 ν. 3012/02 και τροποποίηση του με την παρ. 5^α του άρθρου 11. Ν. 3146/03). Με το ίδιο άρθρο συγκεκριμενοποιούνται τα εξής: *«Ειδικότερα το Κ.Ε.Π. Ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων. Παραλαμβάνει αιτήσεις πολιτών, για τη διεκπεραίωση υποθέσεών τους από τις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα στοιχεία των οποίων καταχωρεί σε ειδικό πρωτόκολλο. Διαθέτει για διευκόλυνσή τους έντυπα αιτήσεων κατά το άρθρο 3 παράγραφος 3 του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (ν. 2690/1999). Ελέγχει την πληρότητα των αιτήσεων των πολιτών και σε περίπτωση που για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης απαιτούνται δικαιολογητικά, που δεν υποβάλλονται μαζί με την αίτηση, το Κ.Ε.Π. τα αναζητά και τα παραλαμβάνει με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις*

²⁹ Τότε ίσχυε περί Τοπικής Αυτοδιοικήσεως ο Νόμος 2539/97 επιλεγόμενος και Νόμος Καποδίστρια ή Σχέδιο Καποδίστρια.

³⁰ 102/Α' ΦΕΚ.

αρμόδιες υπηρεσίες, μετά από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών. Διαβιβάζει πλήρεις τους φακέλους των υποθέσεων των πολιτών, στην αρμόδια για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσία, με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο. Το τελικό έγγραφο αποστέλλεται από την αρμόδια υπηρεσία και πάλι στο Κ.Ε.Π. υποβολής της αρχικής αίτησης, από το οποίο το παραλαμβάνει ο πολίτης ή του αποστέλλεται από το Κ.Ε.Π. στη διεύθυνση που έχει δηλωθεί με συστημένη επιστολή και με αντικαταβολή. Επιπλέον το Κ.Ε.Π. παρέχει και τις εξής υπηρεσίες: Επικύρωση διοικητικών εγγράφων. Θεώρηση γνησίου υπογραφής. Χορήγηση παράβολων, κινητών επισήμων και υπεύθυνων δηλώσεων. Χορήγηση του αποδεικτικού φορολογικής ενημερότητας, μέσω ηλεκτρονικής διασύνδεσης με το σύστημα TAXIS.».

Η οργάνωση των ΚΕΠ βασίστηκε στην προοπτική της οργάνωσης των υποθέσεων που διεκπεραιώνει το δημόσιο σε ηλεκτρονική μορφή: «Οι υπηρεσίες αυτές που είναι περίπου 1.200 (από το πιστοποιητικό γέννησης ως τη σύνταξη) οργανώθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή, έτσι ώστε για την κάθε υπόθεση του πολίτη να αντιστοιχεί ένα ηλεκτρονικό έντυπο που περιέχει δύο πράγματα : την αίτηση του πολίτη και τα δικαιολογητικά που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση της υπόθεσής του. Το ηλεκτρονικό αυτό έντυπο έχει την υπογραφή των συναρμόδιων υπουργών, συνεπώς είναι αναμφισβήτητο για τους λειτουργούς της δημόσιας διοίκησης, είναι δηλαδή μια μορφή «Διοικητικής Πιστοποίησης»» (Περιοδικό "ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΑΡΧΙΑ" Τεύχος Σεπτεμβρίου - Οκτωβρίου 2004 δηλώσεις του τ. υφυπουργού Σταύρου Μπένου) .

Τα Κ.Ε.Π. βρίσκονται υπό την εποπτεία της Διεύθυνσης οργάνωσης και λειτουργίας Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών υπαγόμενη στη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και αποκέντρωσης «η οποία είναι αρμόδια για την οργάνωση, την εποπτεία, την παρακολούθηση και το συντονισμό της λειτουργίας των Κ.Ε.Π. με σκοπό την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και της περαιτέρω ανάπτυξής τους για την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων» (άρθρο 15 ν 3448/2006)³¹.

³¹ Η Διεύθυνση οργάνωσης και λειτουργίας Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών δομείται από τις ακόλουθες υπηρεσίες : Α) Τμήμα Λειτουργίας των Κ.Ε.Π. Β) Επιχειρησιακό Κέντρο των Κ.Ε.Π. Γ) Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων Κ.Ε.Π. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Οργάνωσης και Λειτουργίας Κ.Ε.Π. κατανέμονται μεταξύ των Τμημάτων της ως εξής : Α)

Οι δε κατά τόπους μονάδες των Κ.Ε.Π. είναι δομημένες σε επίπεδο Διεύθυνσης όταν εντάσσονται σε Ο.Τ.Α άνω των 20.000 κατοίκων η οποία περιλαμβάνει δύο Τμήματα: Τμήμα εξυπηρέτησης Πολιτών. Πρόκειται για front office το οποίο έχει την άμεση επαφή με τους πολίτες και Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης, προφανώς back office, «στο οποίο αποστέλλονται από τα Κ.Ε.Π. αιτήσεις πολιτών, η διεκπεραίωση των οποίων εμπίπτει στις αρμοδιότητες του οικείου Ο.Τ.Α. α' ή β' βαθμού. Το Τμήμα προωθεί τα αιτήματα στις αρμόδιες για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσίες, παρακολουθεί

Τμήμα Λειτουργίας των Κ.Ε.Π. με τις ακόλουθες αρμοδιότητες: Α1) Μελέτη και εισήγηση για την ίδρυση ή διακοπή της λειτουργίας Κ.Ε.Π. Α2) Διατύπωση προτάσεων και λήψη μέτρων για την βελτίωση της λειτουργίας των Κ.Ε.Π. και των προσφερομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Α3) Σχεδιασμός και εφαρμογή συστήματος ελέγχου και αξιολόγησης της λειτουργίας των Κ.Ε.Π. Α4) Μελέτη και εισήγηση μέτρων και ρυθμίσεων που προάγουν την λειτουργία των Κ.Ε.Π., με στόχο τη μετατροπή τους σε Κέντρα Ολοκληρωμένων Διοικητικών Συναλλαγών για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Α5) Έλεγχος, παρακολούθηση και συντονισμός της λειτουργίας των Κ.Ε.Π. σε συνεργασία με τους οικείους συνδέσμους ή υπεύθυνους Περιφερειών. Ο έλεγχος περιλαμβάνει και την τυχόν απασχόληση των υπαλλήλων των Κ.Ε.Π. σε άλλα καθήκοντα. Β) Επιχειρησιακό Κέντρο Κ.Ε.Π.. Οι αρμοδιότητες του Επιχειρησιακού Κέντρου, που λειτουργεί σε επίπεδο Τμήματος, είναι οι ακόλουθες: Β1) Η παραλαβή και διακίνηση της αλληλογραφίας που αφορά τα Κ.Ε.Π. Β2) Η υποστήριξη της καθημερινής λειτουργίας των Κ.Ε.Π., η παροχή οδηγιών και η μέριμνα για την αντιμετώπιση και επίλυση πάσης φύσεως ζητημάτων που προκύπτουν από τη λειτουργία τους και αφορούν οικονομικά, τεχνικά λειτουργικά θέματα, καθώς και θέματα κατάστασης προσωπικού τους, σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες μονάδες του Υπουργείου. Γ) Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων Κ.Ε.Π., με τις ακόλουθες αρμοδιότητες : Γ1) Μέριμνα για την καλή λειτουργία και την περαιτέρω αξιοποίηση των Πληροφοριακών Συστημάτων των Κ.Ε.Π. Γ2) Έλεγχο και συντονισμό των Πληροφοριακών Συστημάτων που υποστηρίζουν το έργο των Κ.Ε.Π., καθώς και των πληροφοριακών υποσυστημάτων διαλειτουργικότητας Κ.Ε.Π. και δημοσίων υπηρεσιών. Γ3) Έλεγχος της παραγωγικότητας των Κ.Ε.Π., τήρηση στατιστικών στοιχείων για την παραγωγικότητά τους, ανάλυση των στατιστικών αυτών στοιχείων και λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση τυχόν δυσλειτουργιών των Κ.Ε.Π. και της συνεργασίας τους με τις δημόσιες υπηρεσίες. 4. Στην ανωτέρω Διεύθυνση και τα Τμήματα αυτής προϊστανται υπάλληλοι του κλάδου ΠΕ Διοικητικής Οργάνωσης, με την εξαίρεση του Τμήματος Πληροφοριακών Συστημάτων Κ.Ε.Π., του οποίου προϊσταται υπάλληλος του κλάδου ΠΕ Πληροφορικής. (άρθρο 15 ν 3448/2006)

τη διαδικασία διεκπεραίωσης και την τήρηση των νόμιμων χρονικών προθεσμιών, παραλαμβάνει το σχετικό έγγραφο και το αποστέλλει στο Κ.Ε.Π. της αρχικής υποβολής της αίτησης. Επίσης το Τμήμα τηρεί τα σχετικά με τη διακίνηση των ανωτέρω αναφερόμενων αιτήσεων πολιτών στατιστικά στοιχεία, υποδέχεται και διαχειρίζεται τα παράπονα και τις προτάσεις των πολιτών για βελτιώσεις των διοικητικών διαδικασιών.» (Οδηγός Νομοθεσία για τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών:5). Στους κάτω των 20.000 κατοίκων Ο.Τ.Α τα Κ.Ε.Π συνδυάζουν σε ένα τμήμα τις ανωτέρω λειτουργίες.

Η διασύνδεση των κατά τύπους μονάδων με την κεντρική Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των Κ.Ε.Π. γίνεται μέσω portal. Η πρόσβαση σε αυτό γίνεται με ατομικούς κωδικούς από έκαστο εκ των υπηρετούντων υπαλλήλων. Δια αυτής της εξατομικευμένης πρόσβασης ενημερώνεται η κεντρική βάση δεδομένων με στοιχεία των διαχειρισθέντων ανά υπάλληλο υποθέσεων και διατηρείται έτσι ένα ηλεκτρονικό αρχείο των υποθέσεων αυτών. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει την εύκολη εξαγωγή στατιστικών πληροφοριών όπως του αριθμού των διεκπεραιωθείσων υποθέσεων ανά Κ.Ε.Π., ανά υπάλληλο κλπ.

Στη λίστα των αρχικών υποθέσεων που ανέλαβαν τα Κ.Ε.Π. τα πρώτα δύο έτη μετά την ίδρυσή τους προστέθηκαν βαθμίδων και άλλες και μέχρι σήμερα υπό την εποπτεία της Διεύθυνσης Οργάνωσης και Λειτουργίας Κ.Ε.Π. του Υπουργείου Εσωτερικών προστίθενται ή αφαιρούνται διαδικασίες προς διεκπεραίωση, αναλόγως των τρεχουσών περί διοίκησης συνθηκών. Αυτή την στιγμή είναι δυνατόν να διεκπεραιωθούν μέσω των Κ.Ε.Π. μια σειρά από 1000 και πλέον διαδικασίες που σχετίζονται με μια πληθώρα δημοσίων υπηρεσιών και αντικειμένων³².

Ο διαμεσολαβητικός ρόλος των Κ.Ε.Π. διευκολύνθηκε με διάφορες ρυθμίσεις εκσυγχρονιστικού χαρακτήρα του νομικού πλαισίου των δημοσίων υπηρεσιών όπως η νομοθεσία περί αυτεπάγγελτης αναζήτησης³³ και η τροποποίηση του κώδικα

³² Όλες οι διαδικασίες αναφέρονται στην ιστοσελίδα των Κ.Ε.Π. <http://www.kep.gov.gr/portal/page/portal/kep/> με επεξηγήσεις για την κάθε μια εξ' αυτών.

³³) Συγκεκριμένα στο άρθρο 5 του ν. 3242/2004 προβλέπεται η αναζήτηση πιστοποιητικών κατόπιν συναίνεσης του ενδιαφερομένου για 183 δικαιολογητικά τα οποία απαιτούνται για την διεκπεραίωση διαφόρων υποθέσεων. Σύμφωνα με το άρθρο 16 του ν. 3448/2006 προβλέπεται η υποχρεωτική αναζήτηση 28 ακόμη πιστοποιητικών για τα οποία δεν απαιτείται η συναίνεση του ενδιαφερομένου αλλά η αναζήτησή τους αποτελεί υποχρέωση της διοίκησης. (οδηγός για την εφαρμογή αυτεπάγγελτης αναζήτησης πιστοποιητικών του υπουργείου εσωτερικών Βάσει των νόμων αυτών η αναζήτηση «ενδιάμεσων»

επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών (Κανονισμός επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών) δια του οποίου καθιερώθηκε η αποστολή εγγράφων με τηλεμοιοτυπία καθώς και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, δια των οποίων διευκολύνθηκε η ταχύτερη διεκπεραίωση υποθέσεων των πολιτών³⁴.

6.2 Περιγραφή μιας διαδικασίας Κ.Ε.Π.

Όπως φάνηκε παραπάνω τα Κ.Ε.Π. είναι πάροχοι υπηρεσιών προς τους πολίτες. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες σχετίζονται άμεσα με παροχή προϊόντων κατά κανόνα μονοπολιακών, προϊόντων τα οποία διατίθενται από το κράτος και τους «περιξ αυτού» φορείς ΔΕΚΟ, ΝΠΔΔ, δημοτικές και δημόσιες επιχειρήσεις κλπ. κατ' αποκλειστικότητα. Θα επιχειρηθεί παρακάτω δια της περιγραφής μιας εκ των διαδικασιών των Κ.Ε.Π., η ανάλυση του προϊόντος το οποίο παρέχεται από τα Κ.Ε.Π. στα συστατικά του στοιχεία και ο συσχετισμός με έννοιες του μάρκετινγκ υπηρεσιών.

Μια ματιά στη λίστα των παρεχομένων διαδικασιών που διενεργούνται μέσω των Κ.Ε.Π. και εμφανίζονται στην ιστοσελίδα των Κ.Ε.Π. <http://www.kep.gov.gr/portal/page/portal/kep/> φανερώνει κατά κανόνα προϊόντα που δεν μπορούν να διατεθούν από άλλο πάροχο.

Μπαίνοντας στην ιστοσελίδα και κάνοντας «κλικ» στο πρώτο link με τίτλο «*Άνθρωποι, Κοινότητες και Διαβίωση*»

δικαιολογητικών για την διεκπεραίωση υποθέσεων αποτέλεσε αντικείμενο εκάστης υπηρεσίας «που είναι αρμόδια για την έκδοση της τελικής διοικητικής πράξης και κατά συνέπεια η αναζήτηση δεν βαρύνει ο πώ το νπο ίκη ο πώ το ΚΕΠ» (εγκύκλιος ΔΟΛΚΕΠ/Φ.8/8/4979 20 Φεβρουαρίου 2008) Αν και η αυτεπάγγελτη αναζήτηση στην πρακτική εφαρμογή της συνάντησε προβλήματα δεδομένου ότι προσκολλημένες στην κρατούσα νοοτροπία οι υπηρεσίες δεν προέβαιναν «στην εφαρμογή της και συγκεκριμένα, ζητούσαν από τους πολίτες να προσκομίσουν οι ίδιοι τα αυτεπάγγελτα αναζητούμενα δικαιολογητικά που είναι απαραίτητα για τη διεκπεραίωση της υπόθεσής τους και μάλιστα εκείνα που ανήκουν στην υποχρεωτική αυτεπάγγελτη αναζήτηση», σταδιακά θεσμοποιήθηκε και επέφερε σημαντικές βελτιώσεις στην ταχύτητα διεκπεραίωσης των υποθέσεων όχι μόνο δια των Κ.Ε.Π. αλλά και εν γένει.

³⁴ Η διακίνηση εγγράφων με ηλεκτρονικά μέσα ίσχυσε αρχικά με το άρθρο 14 του ν. 2672/98. όμως με τον κώδικα επικοινωνίας καθιερώθηκε πλέον «δυναμικά» αφού αρχικά αντιμετωπίστηκε μάλλον με δισταγμό από τις δημόσιες υπηρεσίες. (σχετ. ΔΙΑΔΠ/Α1/25085 Αθήνα 25 Νοεμβρίου 1999 Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης)

http://www.kep.gov.gr/portal/page/portal/kep/citizenguide?id=anthrwpoi_koinotites_kai_diaviwsi και επιλέγοντας ενδεικτικά την εμφανιζόμενη πρώτη κατά σειρά διαδικασία «**Αίτηση για εξόφληση λογαριασμών της ΔΕΗ μέσω πάγιας εντολής τράπεζας (ΑΠΛΟ)**» (κωδικός διαδικασίας 2150) για την οποία παρέχονται πληροφορίες, βλέπουμε τις ενέργειες στις οποίες η εν λόγω διαδικασία συνίσταται τόσο εκ μέρους του πολίτη όσο και εκ μέρους του υπαλλήλου που διεκπεραιώνει την υπόθεση: εν πρώτοις απαιτείται η ενημέρωση του πολίτη για τα δικαιολογητικά που πρέπει να επισυνάψει, η οποία ενημέρωση παρέχεται είτε δια της φυσικής του παρουσίας στο Κ.Ε.Π. επιλογής του, είτε δια της επισκέψεως της αναφερόμενης ιστοσελίδας, είτε τηλεφωνικά μέσω του 1500. Στη συνέχεια περιγράφονται οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί ο υπάλληλος σε «βήματα»:

Βήμα 1) Ο υπάλληλος ΚΕΠ παραλαμβάνει και ελέγχει τα δικαιολογητικά που προσκόμισε ο πολίτης. Εάν κατά τον έλεγχο διαπιστωθεί πως απουσιάζει ή είναι ελλιπές κάποιο δικαιολογητικό, ο υπάλληλος ΚΕΠ ενημερώνει τον πολίτη και δεν προβαίνει στην υποβολή της αίτησης.

Βήμα 2) Ο υπάλληλος ΚΕΠ συμπληρώνει την ηλεκτρονική αίτηση και δημιουργεί νέο φάκελο στο Πληροφοριακό Σύστημα των ΚΕΠ. Αν ο πολίτης επιθυμεί, έχει την δυνατότητα, δηλώνοντας τον αριθμό του κινητού τηλεφώνου του, να ενημερωθεί με SMS όταν γίνει η παραλαβή του εγγράφου. Τέλος, ο υπάλληλος ΚΕΠ παραδίδει στον πολίτη την βεβαίωση υποβολής αιτήματος στην οποία αναγράφεται ο αριθμός φακέλου του αιτήματος.

Βήμα 3) Ο υπάλληλος ΚΕΠ αποστέλλει στον αρμόδιο Φορέα τον φάκελο της υπόθεσης (ο οποίος περιέχει την αίτηση και τα δικαιολογητικά) με έναν από τους αποδεκτούς τρόπους (fax, courier, ταχυδρομείο).

Βήμα 4) υπάλληλος ΚΕΠ παραλαμβάνει το τελικό έγγραφο από τον αρμόδιο φορέα και ειδοποιεί τον πολίτη (μέσω sms ή τηλεφώνου) να προσέλθει για να το παραλάβει.

Προφανώς τελική ενέργεια για να λήξει η διαδικασία είναι η επίσκεψη του πολίτη στο Κ.Ε.Π. για την παραλαβή του σχετικού εγγράφου.

Στο παράδειγμά μας έχουμε να κάνουμε με μια περίπτωση παροχής προϊόντος στην οποία εμπλέκονται ο πολίτης –πελάτης³⁵, η διαμεσολαβούσα πάροχος υπηρεσία το Κ.Ε.Π. και ο τελικός πάροχος η υπηρεσία της Δ.Ε.Η.

³⁵ Όσον αφορά την παροχή δημοσίων υπηρεσιών στην ελληνική επικράτεια, η λέξη «πελάτης» είναι αρνητικά φορτισμένη λόγω και των αναφερομένων στην παρούσα περί πελατειακού συστήματος, αλλά και λόγω των συναλλακτικών της παραμέτρων που θεωρούνται αθέμιτες για τις διαδικασίες

Το Κ.Ε.Π. επομένως προσφέρει τις υπηρεσίες διαμεσολάβησης που συνίστανται στην συγκεκριμένη διαδικασία σε : ενημέρωση του καταναλωτή- πολίτη- πελάτη, έλεγχος, παραλαβή, ηλεκτρονική καταχώρηση του αιτήματος, διαβίβαση των εγγράφων στη ΔΕΗ, παραλαβή της απάντησης και ενημέρωση του πολίτη προς παραλαβή της και τέλος παράδοση στον πολίτη. Βλέπουμε λοιπόν ένα προϊόν παρεχομένων υπηρεσιών που «δομείται» από: α) τις συγκεκριμένες ενέργειες στις οποίες προβαίνει το Κ.Ε.Π . β) από την ικανότητα (των υπαλλήλων) του Κ.Ε.Π. να «επιτυγχάνει και να διατηρεί συγκεκριμένα πρότυπα (standards) κατά την πραγματοποίηση των συγκεκριμένων ενεργειών αυτών» και, γ) από το βαθμό « στον οποίο ικανοποιούνται οι προσδοκίες του πολίτη-καταναλωτή» (Γούναρης: 28).

Αναλύοντας περαιτέρω την παραπάνω διαδικασία βλέπουμε ότι μπορεί να διαιρεθεί σε ορατό και αόρατο μέρος τουτέστιν στο «μέρος» της οποίας επιτελείται ενώπιον του πολίτη- πελάτη και στο μέρος που επιτελείται χωρίς την παρουσία του. Έτσι, η ενημέρωση , η παραλαβή των δικαιολογητικών, η συμπλήρωση των σχετικών αιτήσεων κλπ. διενεργείται από το **προσωπικό επαφής**, (Γούναρης:32) τον υπάλληλο δηλαδή ή τους υπαλλήλους που εκτελούν ενώπιον του πολίτη- πελάτη τα ανωτέρω αναφερόμενα. Το αόρατο μέρος συνίσταται στις διαδικασίες που εκτελούνται χωρίς απαραίτητα την παρουσία του πολίτη. Αυτές είναι η ταξινόμηση των δικαιολογητικών, η ταχυδρόμηση τους και η παραλαβή της απαντήσεως. Η έκδοση από την Δ.Ε.Η. τελικού εγγράφου και η αποστολή του προς το Κ.Ε.Π., εργασίες που δεν επιτελούνται από το προσωπικό του Κ.Ε.Π., ανήκουν επίσης στο αόρατο μέρος της όλης διεργασίας.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει την ταξινόμηση ορατών και αοράτων διεργασιών κατά την αναφερθείσα διαδικασία των Κ.Ε.Π. «Αίτηση για εξόφληση λογαριασμών της ΔΕΗ μέσω πάγιας εντολής τράπεζας (ΑΠΛΟ)»

του δημόσιου τομέα. Εδώ παρ' όλα αυτά χρησιμοποιείται, με την επιφύλαξη των αναφερομένων, κατ' ανάγκη, προκειμένου να καταδειχθούν οι συσχετισμοί με τον- από τον ιδιωτικό τομέα άλλωστε προερχόμενο- μάρκετινγκ.

Διαδικασία Κ.Ε.Π. κωδικός 2150 «Αίτηση για εξόφληση λογαριασμών της ΔΕΗ μέσω πάγιας εντολής τράπεζας (ΑΠΛΟ)»

Ορατές διαδικασίες	Αόρατες διαδικασίες
Ενημέρωση του πολίτη	Ταξινόμηση δικαιολογητικών
Έλεγχος και παραλαβή δικαιολογητικών	Υπογραφή διαβιβαστικού από τον προϊστάμενο
Σύνταξη αίτησης και υπογραφή από τον πολίτη	Αποστολή-διαβίβαση μέσω ταχυδρομικής υπηρεσίας
Ειδοποίηση πολίτη για την παραλαβή	Λήψη απάντησης
Παράδοση στον πολίτη του τελικού εγγράφου.	

Πολλές από τις αόρατες εργασίες που αναφέρθηκαν, στα Κ.Ε.Π. των μεγάλων δήμων, διενεργούνται στο back office .

Η παρουσία του Πολίτη- πελάτη, στο παράδειγμα της αναφερθείσας διαδικασίας όπως αναφέρθηκε και παραπάνω δεν είναι απαραίτητη παρά μόνο στις ορατές διαδικασίες, αλλά και όχι σε όλες , ή τουλάχιστον δεν είναι απαραίτητη η φυσική του παρουσία όπως λ. χ η αρχική ενημέρωση μπορεί να γίνει με τηλεφωνική επαφή ή απευθείας διαβάζοντας το σχετικό link στην ιστοσελίδα του Κ.Ε.Π. οπότε τα έχει ήδη συλλέξει πριν την μετάβαση του στο Κ.Ε.Π.³⁶.

Παρ' όλες όμως τις διακυμάνσεις οι παρεχόμενες υπηρεσίες των Κ.Ε.Π θα μπορούσαν σε γενικές γραμμές να ταξινομηθούν, όσον αφορά την αναγκαιότητα παρουσίας του πολίτη όπως στον παρακάτω πίνακα:

³⁶ Υπάρχουν όμως άλλες διαδικασίες στις οποίες η παρουσία του μπορεί να είναι περισσότερο απαραίτητη για μακρότερο χρονικό διάστημα. Λ.χ. η υποβολή αίτησης για το πρόγραμμα «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής ζωής» της Ελληνικής Εταιρίας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.) Α.Ε , <http://www.kep.gov.gr/portal/page/portal/kep/FullStory?sid=10792294>, απαιτείται η προσκόμιση πολύ περισσότερων δικαιολογητικών. Η αρχική ενημέρωση επί αυτών, οι αναπόφευκτες διευκρινιστικές ερωτήσεις ακόμη και αν έχουν εκδοθεί ενημερωτικά έντυπα και ακολούθως ο αρχικός έλεγχος κατά την παραλαβή των δικαιολογητικών απαιτούν την παρουσία του πολίτη πιθανότατα για μακρότερο χρονικό διάστημα από ότι απαιτείται για την παραπάνω αναφερθείσα διαδικασία «Αίτηση για εξόφληση λογαριασμών της ΔΕΗ μέσω πάγιας εντολής τράπεζας (ΑΠΛΟ)».

Αναγκαιότητα παρουσίας του πολίτη :

διαδικασία	Φυσική παρουσία	Απλή επικοινωνία (τηλεφωνική ή διαδικτυακή επαφή κλπ.)
Ενημέρωση του πολίτη επί των απαιτούμενων για τη διαδικασία δικαιολογητικών κλπ.	Μπορεί να γίνει και χωρίς τη φυσική παρουσία του	Μπορεί να γίνει με επίσκεψη στην ιστοσελίδα ή τηλεφωνική συνομιλία
Έλεγχος και παραλαβή δικαιολογητικών από το Κ.Ε.Π.	Απαραίτητη	
Σύνταξη αίτησης και υπογραφή από τον πολίτη	Απαραίτητη	
Ταξινόμηση δικαιολογητικών	Δεν απαιτείται	Δεν απαιτείται
Υπογραφή διαβιβαστικού από τον προϊστάμενο	Δεν απαιτείται	Δεν απαιτείται
Αποστολή-διαβίβαση μέσω ταχυδρομικής υπηρεσίας	Δεν απαιτείται	Δεν απαιτείται
Λήψη απάντησης από το Κ.Ε.Π	Δεν απαιτείται	Δεν απαιτείται
Παράδοση στον πολίτη του τελικού εγγράφου.	Απαραίτητη (εκτός και αν ζητηθεί η ταχυδρομική αποστολή κατ' οίκον που όμως προϋποθέτει περαιτέρω καθυστέρηση ή και ταχυδρομικά έξοδα αν πρόκειται για courier)	

Όπως φαίνεται και από τους πίνακες αυτούς η ανάγκη παρουσίας του πολίτη έχει μειωθεί δραστικά και επ' ουδενί ο τρόπος των παρεχομένων υπηρεσιών των Κ.Ε.Π.

δεν συγκρίνεται με τις δαιδαλώδεις διαδικασίες στις οποίες εμπλεκόταν ο πολίτης πριν τα Κ.Ε.Π. ακόμη και για την έκδοση ενός απλού πιστοποιητικού.

6.3 Μάρκετινγκ και Κ.Ε.Π

Στην παραπάνω ενδεικτική περιγραφή της παρεχόμενης από τα Κ.Ε.Π. υπηρεσίας, τα αναφερθέντα πέντε χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αϋλότητα των υπηρεσιών διακρίνονται καθ' όλη τη διάρκεια της. Από την αρχική επαφή μέσω τηλεφώνου, ιστοσελίδας ή δια της φυσικής παρουσίας του πολίτη προκειμένου να ενημερωθεί για τα απαιτούμενα δικαιολογητικά, αρχίζει η διαμόρφωση της εμπειρίας. Ο βαθμός προσβασιμότητας στην εν λόγω πληροφορία, η δυνατότητα πρόσβασης – μετάβασης στο Κ.Ε.Π. η διαμόρφωση της ιστοσελίδας, οι συμπεριφορές των εμπλεκομένων, η διαμόρφωση του χώρου, η σαφήνεια ή η έλλειψή της, η ευγένεια ή η αγενής αντιμετώπιση και από τα δύο μέρη κλπ κλπ., αποτελούν τμήματα ενός παζλ που συνθέτουν την τελική εμπειρία. Όλες αυτές οι διεργασίες είναι άυλες, δεν διαχωρίζονται από τους εμπλεκόμενους-υπάλληλους πολίτες κλπ., μεταβάλλονται κατά συγκυρία, κατά τόπο και χρόνο αφού μια σειρά παραγόντων, συχνότατα αστάθμητων, λαμβάνουν χώρα διαμορφώνοντας το αποτέλεσμα κατά περίπτωση όπως η γεωγραφική θέση του Κ.Ε.Π., το εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον, η συμπεριφορά των εμπλεκομένων και οι ψυχικές διαθέσεις της συγκεκριμένης στιγμής, μια τυχαία βλάβη στο server ή σε ένα τερματικό, ο φόρτος εργασίας, η παρουσία «στην ουρά» ενός αγενούς ατόμου που «κλέβει» την θέση των άλλων κλπ. Όλα αυτά θα συν-διαμορφώσουν το τελικό αποτέλεσμα, την τελική εμπειρία η οποία με τη σειρά της θα αποτελέσει ενδεχομένως παράγοντα για την διαμόρφωση της εμπειρίας και άλλων πολιτών αφού αναμεταδιδόμενες πληροφορίες περί αυτής πιθανόν να δημιουργήσουν ένα «ποσοστό προκατάληψης» υπέρ ή κατά του συγκεκριμένου Κ.Ε.Π ή ενός υπαλλήλου, μιας διαδικασίας ή του θεσμού των Κ.Ε.Π. κλπ.

Για την διαμόρφωση του θεσμού των Κ.Ε.Π. φαίνεται να ελήφθη υπόψη και σε σημαντικό βαθμό αντιμετωπίστηκε, η πολυπλοκότητα των παραγόντων που λαβαίνουν χώρα με τη λήψη μιας σειράς μέτρων προερχόμενων από το χώρο του μάρκετινγκ ή γενικότερα των συγχρόνων επιχειρησιακών τακτικών του ιδιωτικού τομέα. Για την ομοιομορφία στην λειτουργία και εμφάνιση των Κ.Ε.Π., χαρακτηριστικά δια των οποίων δίδεται έμφαση στην εξυπηρέτηση του πολίτη με

τρόπο που κατά το δυνατόν να συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας θετικής εμπειρίας, ρυθμίστηκαν διάφορα ζητήματα «αρχής γινομένης» από το λογότυπο του Κ.Ε.Π. του οποίου ο τρόπος χρήσης του προσδιορίζεται λεπτομερώς προκειμένου να «υπάρξει ομοιομορφία και αναγνωρισιμότητα των Κ.Ε.Π.». (<http://www.gspa.gr/%288716013171368252%29/documents/kep.pdf>)



Αν λάβουμε υπόψη ότι «η μάρκα είναι ουσιαστικά η υπόσχεση του προμηθευτή να παρέχει συνεχώς ένα συγκεκριμένο σύνολο χαρακτηριστικών πλεονεκτημάτων και υπηρεσιών στους αγοραστές» (Kotler,2000:825)³⁷ και αν θεωρήσουμε το εν λόγω λογότυπο ως είδος «μάρκας», φαίνεται να έχουν ληφθεί υπόψη οι επικρατούσες επικοινωνιακές τακτικές του μάρκετινγκ σε σχέση με την επιλογή εμπορικού σήματος³⁸. Τόσο το σήμα όσο και ο τίτλος συγκρατούνται εύκολα στη μνήμη, και συμβάλουν στη δημιουργία κατάλληλης εικόνας (image), ελκυστικής για τον πολίτη δεδομένου ότι, με τη χρήση των τριών λέξεων δημιουργείται η «εικόνα» ενός

³⁷ Σύμφωνα με τον Kotler και την ομάδα του οι λειτουργίες της μάρκας κατανέμονται σε τέσσερα διαφορετικά επίπεδα νοήματος. έτσι η μάρκα σχετίζεται με: α) συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ιδιότητες του προϊόντος, β) συγκεκριμένα οφέλη που σχετίζονται με τα πλεονεκτήματα του προϊόντος, γ) αξίες που εκφράζει ο κατασκευαστής και αντιπροσωπεύουν τον αγοραστή, δ) μια συγκεκριμένη προσωπικότητα (στο Μηλιοπούλου Γ. 2008:12)

³⁸ Βλ. (Κ. τζωρτζάκης, Α. τζωρτζάκη, 2002:230 και Kotler,2000:825-826. Επίσης περί μάρκας βλ. Γ. Μηλιοπούλου 2008, *Αφηγηματική και συμβολική ταυτότητα της μάρκας- οι σύγχρονες κοινωνικές και καταναλωτικές τάσεις μέσα από τον κοινωνικό ρόλο των μαρκών στην ελληνική πραγματικότητα*, διδακτορική διατριβή διαθέσιμη στο Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/25232#page/1/mode/1up>.

κεντρικού σημείου το οποίο σφραγίζει τις διαδικασίες που αφορούν τον πολίτη αποκλειστικά «προς» εξυπηρέτησή του. Το σήμα αυτό, επιβεβλημένο σήμα για τα Κ.Ε.Π.³⁹, «θέτει» τον πολίτη και την εξυπηρέτησή του στο επίκεντρο φανερώνοντας και υποσχόμενο μια κουλτούρα διαφορετική από την κρατούσα -τότε, κατά την ίδρυση των Κ.Ε.Π και λιγότερο, ίσως, σήμερα- κατά την οποία, μια επίσκεψη στις δημόσιες υπηρεσίες συνεπαγόταν μεγάλη καθυστέρηση, παραπομπή από υπάλληλο σε υπάλληλο και από υπηρεσία σε υπηρεσία κ.ο.κ. Η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα προβάλλονται ως στόχοι: «Κ.Ε.Π. και έγινε» είναι μια παραλλαγή του συγκεκριμένου λογοτύπου⁴⁰.



Η τυποποίηση των διαδικασιών προς «σταθεροποίηση» του επιπέδου των παρεχομένων υπηρεσιών, μέθοδος ευρέως χρησιμοποιούμενη στο χώρο των επιχειρήσεων προς αντιμετώπιση της αβεβαιότητας που δημιουργεί η άυλη φύση των υπηρεσιών, μπορεί να διαπιστωθεί και από μια απλή επίσκεψη στην ιστοσελίδα των Κ.Ε.Π. <http://www.kep.gov.gr/portal/page/portal/kep/citizenguide>. Η τεχνολογία χρησιμοποιήθηκε εύστοχα και μάλλον πρωτοποριακά-για δημόσια υπηρεσία- για την εποχή. Για την διεκπεραίωση μιας υποθέσεως ο υπάλληλος των Κ.Ε.Π. συνδέεται στο σύστημα χρησιμοποιώντας τα ατομικά του username και Password και βρίσκεται μπροστά στην λίστα των «πιστοποιημένων διαδικασιών» όπως

³⁹ «Προκειμένου να υπάρξει ομοιομορφία και αναγνωρισιμότητα των Κ.Ε.Π.» (εγχειρίδιο οδηγιών λογοτύπου Κ.Ε.Π), ίσχυσαν κοινές για όλα τα Κ.Ε.Π. οδηγίες περί σήμανσης τόσο στο εξωτερικό κτηριακό περιβάλλον των Κ.Ε.Π. όσο και στο εσωτερικό καθώς και στα σχετικά έντυπα των Κ.Ε.Π. με τις οδηγίες αυτές ορίστηκαν συγκεκριμένες προδιαγραφές σήμανσης με επίκεντρο το λογότυπο με το χαρακτηριστικό banner (βλ. εγχειρίδιο οδηγιών λογοτύπου Κ.Ε.Π. στο <http://www.gspa.gr/%284408760199063215%29/documents/kep.pdf>)

⁴⁰ Με την εγκύκλιο ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ7/1 /8930 έγινε ευρύτερη εφαρμογή του σήματος των ΚΕΠ σε ιστοσελίδες δημοσίων υπηρεσιών κλπ.

αποκαλούνται, έκαστη εκ των οποίων μπορεί να αναζητηθεί είτε με τον κωδικό της είτε με «λέξεις κλειδιά». Με κλικ στο κατάλληλο σημείο ο υπάλληλος έχει μπροστά του την λίστα με τα πλήρη δικαιολογητικά για την διεκπεραίωση της εν λόγω υπόθεσης τα οποία μπορεί και να εκτυπώσει προς πληροφόρηση του πολίτη ή /και να προβεί στην εκτύπωση της σχετικής αίτησης προς υπογραφή.

Στο θέμα της εκπαίδευσης του προσωπικού, διαδικασία που σύμφωνα με τα ισχύοντα στο μάρκετινγκ αποτελεί βασική αναγκαιότητα με στόχευση την ποιότητα και αποβλέπει στην «*διαμόρφωση της αναγκαίας στάσης, αντίληψης και αξιών που θα προάγουν την εξυπηρέτηση του πελάτη ως κυρίαρχη κουλτούρα της επιχείρησης*» (Γούναρης 2003: 154), από την αρχή δόθηκε η κατάλληλη μέριμνα για την εκπαίδευση του προσωπικού επί των τυποποιημένων διαδικασιών ακόμη και σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. (ΔΙΣΚΠΟ/Φ.1.ΟΙΚ.14394/2-8-2002: σ. 2). Επίσης, το ωράριο λειτουργίας των Κ.Ε.Π. προσδιορίστηκε διαφορετικά από τις άλλες δημόσιες υπηρεσίες και προβλέφθηκε και απογευματινή λειτουργία των Κ.Ε.Π. καθώς και η λειτουργία τους τα Σάββατα. Συγκεκριμένα το ωράριο λειτουργίας ορίστηκε από 8.πμ έως 8.μμ. για τις καθημερινές και 8 π.μ έως 2 π.μ για τα Σάββατα (Εγκύκλιοι ΔΙΣΚΠΟ/Φ.1.ΟΙΚ.14394/2-8-2002 Υπουργείου Εσωτερικών, ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ.5/23/27463/24-11-2006 και Αριθμ. ΔΙΑΔΠ/Γ2γ/οικ./1692/27-6-2006 Υπουργείου Εσωτερικών)⁴¹. Με τον τρόπο αυτό ικανοποιήθηκε εν μέρει ένα χρόνιο αίτημα των Ελλήνων πολιτών και υπήρξε σύγκλιση με τις ανάγκες των πολιτών για εξυπηρέτηση τους σε μεγαλύτερο εύρος ωραρίου αφού το ισχύον για την πλειονότητα των δημοσίων υπηρεσιών πρωινό ωράριο περιορίζει τις δυνατότητες εξυπηρέτησης και δημιουργούσε δυσλειτουργίες στην καθημερινότητα των πολιτών. Η μεσημβρινή και απογευματινή λειτουργία των Κ.Ε.Π. συνέβαλλαν κατά πολύ στην επίλυση τέτοιων προβλημάτων.

Επίσης υπήρξε επαρκής πρόβλεψη για την κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό ακόμη και σε περιπτώσεις μακροχρόνιων αδειών κύησης ασθενείας κλπ. Αλλά και μέριμνα προκειμένου να μην αποσπάται ευκαιριακά το προσωπικό από τους επιβλέποντες των ΚΕ.Π. οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης για την κάλυψη άλλων υπηρεσιών (Εγκύκλιος ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ4/310/24294/14 Σεπτεμβρίου 2007 & ΔΟΛΚΕΠ/Φ5/21-12-10).

⁴¹ Το ωράριο αυτό ισχύει για τα Κ.Ε.Π στα οποία απασχολείται αριθμός ατόμων από τρία και άνω. Για τα άλλα ισχύει το ωράριο των δημοσίων υπηρεσιών

Ακόμη επιχειρήθηκε η μέτρηση της αποδοτικότητας από τον αρχικό κιάλας σχεδιασμό των Κ.Ε.Π με στόχο την πρωτοποριακή –τότε- εφαρμογή, (ανεφάρμοστων εν πολλοίς ακόμη και σήμερα) στο δημόσιο τομέα μεθόδων όπως η εξαγωγή δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας: «*το Υπουργείο των Εσωτερικών θα είναι σε θέση ανά πάσα στιγμή να έχει εικόνα της κίνησης των υποθέσεων, που διεκπεραιώνονται από τις υπηρεσίες το φ Σε πρώτη φάση η μέτρηση της αποδοτικότητας θα αφορά τις υπηρεσίες και όχι τους υπαλλήλους. Όταν διαπιστώνεται ό π για την ίδια υπόθεση ένας κάτοικος της Αθήνας χρειάστηκε 10 ημέρες και ένας κάτοικος της Δράμας 30 ημέρες, ο αρμόδιος φορέας θα επεμβαίνει και θα εξετάζει για ποιο λόγο παρατηρείται αυτό το φαινόμενο.*» (Επενδυτής του Σαββάτου/Κυριακής 9/10 Νοεμβρίου 2002)⁴². Ακόμη και σήμερα⁴³ τα Κ.Ε.Π πρωτοπορούν επ' αυτού συλλέγοντας ηλεκτρονικά συνεχώς, πλήρη στατιστικά στοιχεία ανά υπόθεση-υπάλληλο, από τα οποία μπορούν να αντληθούν άμεσα πληροφορίες για την απόδοση ενός υποκαταστήματος Κ.Ε.Π., την κινητικότητα, τις επιδόσεις του προσωπικού κλπ. αλλά και την ζήτηση για συγκεκριμένες διαδικασίες, ακόμη και για τις επιδόσεις των συνεργαζομένων υπηρεσιών σε ταχύτητα κλπ⁴⁴. πράγμα που στις περισσότερες υπηρεσίες της χώρας ακόμη δεν συμβαίνει.

Η χωρική κατανομή των ΚΕΠ έγινε με γνώμονα την εξυπηρέτηση των πολιτών της χώρας «*με τον ίδιο τρόπο παντού σε όλα τα γεωγραφικά σημεία της χώρας κυρίως τα δυσπρόσιτα*»⁴⁵. Έτσι κατανεμήθηκαν σε όλη την επικράτεια και σήμερα λειτουργούν από άκρον εις άκρον της χώρας.⁴⁶ Θέματα προσβασιμότητας, στέγασης, δημοσιότητας, διακίνησης αλληλογραφίας, επικοινωνίας μεταξύ των Κ.Ε.Π κλπ. ρυθμίστηκαν εξαρχής με ενιαίο τρόπο. (ΔΙΣΚΠΟ/Φ.1.ΟΙΚ.14394/2-8-2002).

⁴² Στο <http://www.benos.gr/Web3/Articles-Container.asp?Article=008>

⁴³ Ο γράφων αντλεί και πληροφορίες από την προσωπική του εμπειρία ως πρώην προϊστάμενος του Κ.Ε.Π. 428 Αργοστολίου και ως νυν Διευθυντής Διοικητικών Υπηρεσιών του Δήμου Κεφαλλονιάς

⁴⁴ Και να τεθούν στόχοι . βλ. και στοχοθεσία και μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στο Ελληνικό Δημόσιο <http://www.gspa.gr/%287102660222609298%29/eCPortal.asp?id=3813&nt=19&lang=1&pID=235&p2ID=811&lang=1>

⁴⁵ <http://www.benos.gr/Web3/15-Interviews-001-Container.asp?Article=012>

⁴⁶ <http://www.kep.gov.gr/portal/page/portal/kep/kepfind>

Με την ολοένα αυξάνουσα τεχνολογική διεύρυνση και εξέλιξη επήλθαν πολλαπλές βελτιώσεις στις λειτουργίες των Κ.Ε.Π. Στην ηλεκτρονική τους ιστοσελίδα ο πολίτης μπορεί άμεσα να πληροφορηθεί, όπως αναφέρθηκε, ποιες διαδικασίες μπορούν να διεκπεραιωθούν από το Κ.Ε.Π, τα στοιχεία των υπαρχόντων Κ.Ε.Π. –διευθύνσεις τηλέφωνα κλπ. επίσης δια της διάδρασης με την «Εθνική Πύλη Ερμής» μπορεί να αιτηθεί ηλεκτρονικά μια σειρά διαδικασιών με μόνη υποχρέωση φυσικής παρουσίας την μετάβαση του πολίτη στο Κ.Ε.Π για την παραλαβή του τελικού εγγράφου⁴⁷ (βεβαίωσης, άδειας, πιστοποιητικού κλπ.). Επιπλέον στον τηλεφωνικό αριθμό 1500 λειτουργεί τηλεφωνικό κέντρο εξυπηρέτησης πολιτών το οποίο είναι διαθέσιμο όλο το 24ωρο υπό την Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, δια του οποίου παρέχονται μια σειρά υπηρεσίες που αφορούν έκδοση πιστοποιητικών (για τα οποία δεν απαιτούνται πολύπλοκες διαδικασίες όπως η προσκόμιση παραβόλων κλπ). Οι τηλεφωνικές αιτήσεις των πολιτών διεκπεραιώνονται μέσω των Κ.Ε.Π. δηλαδή το παραγγελθέν έγγραφο παραλαμβάνεται τελικά από κάποιο Κ.Ε.Π. της επιλογής του ενδιαφερομένου ή αποστέλλεται ταχυδρομικά.

Έτσι, τα Κ.Ε.Π. φαίνεται να αποτελούν ένα δυναμικό μοντέλο που επιδέχεται προσαρμογές και συμπεριλαμβάνει στοιχεία προερχόμενα από τις σύγχρονες αντιλήψεις για την εξυπηρέτηση του πολίτη.

7. Συμπεράσματα

7.1 Πρωτοπορία και στασιμότητα

Τα Κ.Ε.Π. ξεκίνησαν με μεγάλες προοπτικές και με βλέψεις διαρκούς επέκτασής τους σε διάφορους τομείς ακόμη και σε τραπεζικές συναλλαγές: *«Σε ένα καποδιστριακό δήμο όπου μέχρι σήμερα δεν υπήρχε κανένα υποκατάστημα τράπεζας, οι πολίτες θα μπορούσαν να εξυπηρετηθούν από ένα γραφείο, που θα λειτουργούσε μέσα στο ΚΕΠ. Με τον τρόπο αυτό οι δημότες θα απαλλάσσονταν από πολύωρη ταλαιπωρία και μετακινήσεις, προκειμένου να διεκπεραιώσουν κάποιες οικονομικές τους υποθέσεις. Κυρίως σε αγροτικές και κτηνοτροφικές περιοχές, όπου ο θεσμός των επιδοτήσεων αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο, ο πολίτης θα είχε τη δυνατότητα στον ίδιο χώρο, όπου*

⁴⁷ <http://www.kep.gov.gr/portal/page/portal/kep/onlineApps>

προσέρχεται για να ενημερωθεί και να λάβει τα σχετικά έγγραφα επιδότησης του προϊόντος του, να εισπράξει το ποσό που του αναλογεί. Κάτι ανάλογο με τις τραπεζικές συναλλαγές μπορεί να γίνει και για άλλες υπηρεσίες, όπως τα ΕΛΤΑ και ο ΕΛΓΑ, όπου αρμόδιος υπάλληλος θα είναι σε θέση να διεκπεραιώνει τέτοιες υποθέσεις σε γραφείο που υθα λειτο ργηά στα ΚΕΠ.» (<http://www.benos.gr/Web3/Articles-Container.asp?Article=008>) .

Στην πορεία όμως για διάφορους λόγους που άπτονται ιδίως πολιτικών επιλογών και προτεραιοτήτων διαφαίνεται μια στασιμότητα περί τα ίδια αντικείμενα ή περί των ιδίων διαδικασιών. Όπως χαρακτηριστικά δήλωνε ο Σταύρος Μπένος το 2011, «τα Κ.Ε.Π. σταμάτησαν το ρολόι τους εκεί που τα είχαμε αφήσει τόσα χρόνια πριν, δηλαδή στην έκδοση ενός ποινικού μητρώου και στη βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής»⁴⁸. Διαδικασίες οι οποίες θα μπορούσαν να περιέλθουν στα «σχεδιασμένα –για να σηκώσουν όλο το κράτος –όχι μόνο μερικές υπηρεσίες του⁴⁹» Κ.Ε.Π., παρέμειναν ως έχουν. Δεν περιήλθαν στα Κ.Ε.Π. ούτε οργανώθηκαν οι ίδιες περαιτέρω με βάση συστηματικά οργανωσιακά μοντέλα⁵⁰. Ο διαμεσολαβητικός ρόλος των Κ.Ε.Π δεν διευκολύνθηκε πάντα από τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες- αποδέκτες των μεταβιβασθέντων από τα Κ.Ε.Π. αιτημάτων των πολιτών, οι οποίες με τη σειρά τους δυσχεραίνονται από το υπάρχον οργανωτικό πλαίσιο. Καθυστερήσεις στην ανταπόκριση, ποιοτικές αδυναμίες των εμπλεκόμενων υπηρεσιών, ελλιπής στελέχωση κλπ. αποτέλεσαν παράγοντες μη ευνοϊκούς για την επίτευξη ποιοτικού από μέρους των Κ.Ε.Π. αποτελέσματος.

Με αυτές τις δυσχέρειες και την αδράνεια όσον αφορά την εξέλιξη των Κ.Ε.Π., δεν είναι φυσικά άσχετοι οι παράγοντες που αναφέρθηκαν στο παραπάνω σχετικό κεφάλαιο για την κακοδαιμονία των διοικητικών δομών και τα αίτια της. Οι πελατειακές σχέσεις, οι δυναμικές εξαρτήσεις του δημόσιου τομέα από την πολιτική ηγεσία, η πολυπλοκότητα της ελληνικής νομοθεσίας, η γραφειοκρατία οι

⁴⁸ Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία 6-3-2011 στο http://www.benos.gr/01_04_Press/050_Article.pdf

⁴⁹ Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία 6-3-2011 στο http://www.benos.gr/01_04_Press/050_Article.pdf

⁵⁰ Όπως λ.χ η προταθείσα από τον Σταύρο Μπένο διαχείριση των συντάξεων των αγροτών μέσω Κ.Ε.Π. εγχείρημα που όπως λέει ο ίδιος προσέκρουσε και στον ίδιο τον ΟΓΑ και συγκεκριμένα σε υπαλλήλους του ΟΓΑ που φοβήθηκαν μήπως «καταργηθούν» στο <http://www.blod.gr/lectures/Pages/viewlecture.aspx?LectureID=760#>

κατεστημένες αντιλήψεις για το αμετακίνητο υπαλλήλων και διαδικασιών, η παραδοσιακή αδράνεια και πρόσφατα η οικονομική κρίση αποτελούν προφανώς παράγοντες που απέτρεψαν την περαιτέρω εξέλιξη. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι ίδιοι που, όπως αναφέρθηκε, δρουν αποτρεπτικά και στην εξέλιξη του Δημόσιου Τομέα γενικότερα.

7.2 Η ανάγκη αλλαγής του συστήματος αξιών

Από την στασιμότητα και την διαιώνιση των απηρχαιωμένων δομών στη Διοίκηση, πλήττονται ιδιαίτερος τα πιο αδύναμα στρώματα της κοινωνίας τα οποία μη έχοντας τρόπους οικονομικούς και δικτύωσης εντός των υπηρεσιών «περιμένουν διαρκώς στην ουρά» προκειμένου να εξυπηρετηθούν μέσα από μακρόσυρτες διαδικασίες οι οποίες επιπλέον, λόγω της δαπανηρότητας τους απορροφούν σημαντικούς πόρους που θα μπορούσαν να διατεθούν για την ανακούφιση και την εξυπηρέτηση ακριβώς αυτών των στρωμάτων.

Οι αγκυλώσεις της Δημόσιας Διοίκησης δεν οφείλονται μόνο στα κατά παράδοση κακώς κείμενα. Οφείλονται, παραδόξως, και σε μέτρα για την αντιμετώπισή τους. Τα «κακά» δείγματα του Δημόσιου Τομέα επιχειρήθηκε συχνά να αντιμετωπιστούν με προληπτικά μέτρα για την διασφάλιση των διαδικασιών από την προηγούμενη κακοδαιμονία, τα οποία όμως δημιουργούν επιπλέον πολυπλοκότητες και καθιστούν δυσχερείς διαδικασίες στις οποίες απαιτείται ευελιξία. Επιπλέον, αυτή η πολυπλοκότητα μέτρων και διαδικασιών φαίνεται ότι συντείνει στην διαφθορά αντί να την ανατρέψει διότι η έλλειψη σαφήνειας σχετικά με το «τι ισχύει και που» δημιουργεί πλατιασμούς και «εισόδους» για αθέμιτες πρακτικές⁵¹.

Πρόσφατα και μεσοσύσης της κρίσεως, η οποία, όπως κάθε κρίση αποτελεί ταυτόχρονα απειλή και ευκαιρία, η πολιτεία και οι πολίτες καλούνται «εσπευσμένα» σε ανα-προσαρμογές και μεταρρυθμίσεις⁵². Πολλές εξ' αυτών έστω μετ' εμποδίων φαίνεται προσφάτως να πραγματοποιούνται. Οι μεταρρυθμίσεις μοιάζουν

⁵¹ Λ.Χ. η πρόσφατα συζητούμενη κινητικότητα των υπαλλήλων προσέκρουσε στο παρελθόν σε νομικά μέτρα που στόχο είχαν και να καλύψουν τους υπαλλήλους από αυθαίρετες παρεμβάσεις με πολιτικά κριτήρια βλ. και τοποθέτηση Γ.Καμίνη Δημάρχου Αθηναίων στην πρόσφατη δημόσια συζήτηση με θέμα «Πέρα από το μικρό ή μεγάλο κράτος: μεταρρυθμίσεις για μια αδέσμευτη και κοινωνικά αποτελεσματική δημόσια διοίκηση» που έγινε στο Κέντρο Πολιτικού Προβληματισμού «Μιχάλης Παπαγιαννάκης» την Τρίτη 2 Απριλίου 2013 <http://www.blod.gr/lectures/Pages/viewlecture.aspx?LectureID=760>

⁵² «Φυσικά, η κρίση γίνεται και η αφορμή για την επιτάχυνση και επιμονή στη μεταρρύθμιση που είναι αναγκαία» Άννα Αναγνωστοπούλου Γενική Γραμματέας ΕΚΔΔΑ ο.π. στο <http://www.blod.gr/lectures/Pages/viewlecture.aspx?LectureID=760>

αναπόφευκτες αλλά δεν είναι δυνατόν να επέλθουν μόνο με κανονιστικές διαδικασίες. Οι «διαταγές πορείας» χωρίς να συνοδεύονται από βαθιά κατανόηση εκ μέρους των συμμετεχόντων των αιτιών που καθιστούν αναγκαίες τις αλλαγές, το καλύτερο που μπορεί να επιφέρουν είναι μια στείρα αναπροσαρμογή των κατεστημένων. Η μηχανιστική τυποποίηση των διαδικασιών μπορεί να οδηγήσει σε νοοτροπίες «βολέματος» και σε αγκυλώσεις διόλου άγνωστες στα καθ' υμάς. Τα εργαλεία που προσφέρει το σύγχρονο μάρκετινγκ μπορούν να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμα χρησιμοποιούμενα όμως εντός καταλλήλου αξιακού πλαισίου.

Το παράδειγμα των Κ.Ε.Π. μπορεί να φανεί επίσης πολύ χρήσιμο. Ακόμη και σήμερα παρά την μη περαιτέρω εξέλιξη των Κ.Ε.Π. «*αν ρωτήσεις τους πολίτες από ποια υπηρεσία είναι ευχαριστημένοι θα σου πουν από τα Κ.Ε.Π.*»⁵³). Και τούτο προφανώς σχετίζεται με τις διαδικασίες εξυπηρέτησης από «ένα γκισέ» χωρίς διαμεσολαβήσεις, παρεμβάσεις, «χάρες» και πηγαιν' έλα από γραφείο σε γραφείο. Όπως φαίνεται λοιπόν τα Κ.Ε.Π. αποτέλεσαν τομή και στο αξιακό σύστημα αφού εισήγαγαν και καταξίωσαν νέους τρόπους παροχής υπηρεσιών «προς» τον πολίτη. Οι δυνατότητες τους είναι πολλές και πιθανότατα θα μπορούσαν να επεκταθούν στην διεκπεραίωση μιας πληθώρας διαδικασιών οι οποίες ακόμη περνούν από «πολλούς γκισέδες». Οι διαδικασίες αυτές δεν πρέπει επ' ουδενί να αγνοούν- αντίθετα θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν δραστικότερα τις ασθενέστερες ομάδες πληθυσμού – ΑμΕΑ, μετανάστες κλπ.

Το μεθοδολογικό μοντέλο των Κ.Ε.Π. θα μπορούσε να επεκταθεί και σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες και δι' αυτού να διαμορφωθούν και αυτές σε υποκαταστήματα του κεντρικού κράτους, τα οποία θα στοχεύουν στην ποιοτική παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη ο οποίος άλλωστε αποτελεί το δρών κύτταρο αλλά και το λόγο ύπαρξης του. Με την διαμόρφωση μιας κουλτούρας ανθρωποκεντρικής, οι μεθοδολογίες του σύγχρονου μάρκετινγκ αλλά και οι ρυθμιστικές παρεμβάσεις θα λάβουν τη σωστή θέση αλληλοσυμπληρούμενες. Η κουλτούρα αυτή βέβαια δεν είναι δυνατόν να διαμορφωθεί από τη μια μέρα στην άλλη. Οι επιτελικές διαδικασίες όμως οφείλουν να στοχεύσουν στην διαμόρφωσή της⁵⁴. Οι τεχνικές του μάρκετινγκ

⁵³ Γ. Καμίνης ο.π.

⁵⁴ Άλλωστε μια και μιλάμε για πρακτικές προερχόμενες από τον χώρο των επιχειρήσεων «*η εταιρική κουλτούρα μιας επιχείρησης διαμορφώνεται με δύο τρόπους Πρώτον μέσω της αλληλεπίδρασης των μελών της κατά τη διάρκεια της ζωής και της ιστορικής της εξέλιξης και δεύτερον μέσω της σχεδιασμένης διαμόρφωσης ή αλλαγής αυτής.*» (Μπουραντάς 2005:140) Έτσι και στον δημόσιο τομέα οι στοχεύσεις προς αλλαγή των κατεστημένων νοοτροπιών μπορεί να είναι μεθοδικές.

προσαρμοσμένες αναλόγως μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμα εργαλεία προς αυτή την κατεύθυνση.

Βιβλιογραφία

- **Αγγελίδης Μ., Γκιούρας Θ.** , (επιμ.), *Θεωρίες της Πολιτικής και του Κράτους*, Αθήνα
- **Αντωνάκου Α.**, (2008) *Η διαμόρφωση της πολιτικής κουλτούρας στην Ελλάδα: ο τύπος του Έλληνα πολίτη*, , Αθήνα, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο,
http://www.ellinika.org.nz/file.php/3/Antonakou_Katerina_O_typos_toy_Ellin_a_politi.pdf
- **Biscardi A.**, (1991), *Αρχαίο Ελληνικό Δίκαιο*, , Αθήνα, Παπαδήμας
- **Boone L. E and Kurtz D.L.** (1998) . *Contemporary marketing*, Cincinnati: southwestern/ Thomson learning
- **Buurma Hans**(1999), «*Public policy marketing: marketing exchange in the public sector*», *European Journal of Marketing* 35,11/12, Amsterdam,
<http://www.marketplanet.ru/filestore/0008/0042/921/p1287.pdf>
- **Βουλή των Ελλήνων**, Πρακτικά της Βουλής της συνεδριάσεως ΡΚΓ 17 Απριλίου 2002 στο (<http://www.benos.gr/Web3/16-Speeches-001-Container.asp?Article=035>)
- **Γεωργαράκης Ν. Γ.** (2012), «*Ηθική και Δεοντολογία: προϋποθέσεις για τη μεταρρύθμιση στη δημόσια διοίκηση*» από τα πρακτικά του συνεδρίου *Ηθική και Δεοντολογία στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση* , Αθήνα, Ε.Τ
- **Γούναρης Σ.** , (1993) *Μάρκετινγκ υπηρεσιών*, Αθήνα, Rosili
- **Δεσποτόπουλος Κ.**, (2005), *Περί της Πολιτικής*, Αθήνα MIET
- **Δημάκας Λ.**, “*Τα ΚΕΠ είναι η Δημοκρατία της Καθημερινότητας*”, Περιοδικό "*Ελληνική Νομαρχία*" Τεύχος Σεπτεμβρίου - Οκτωβρίου 2004 στο <http://www.benos.gr/Web3/15-Interviews-001-Container.asp?Article=012>
- **Eco Umberto** (1999), *Η Σημειολογία στην καθημερινή ζωή*, Αθήνα, Μαλλιάρης Παιδεία
- **Ευθυμιάδης Σ. κ.ά** (2001), *Δημόσιος και ιδιωτικός βίος στο βυζαντινό και μεταβυζαντινό κόσμο*, , Πατρα, ΕΑΠ

- **Ζαμπετάκης Λ.**, (2007) *μεθοδολογία για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο Δημόσιο Τομέα*, διατριβή, Πολυτεχνείο Κρήτης Τμήμα Μηχανικών παραγωγής και Διοίκησης (διαθέσιμη στο Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών στον ιστότοπο του εθνικού κέντρου Τεκμηρίωσης: <http://phdtheses.ekt.gr/eadd/handle/10442/14418>)
- **James Paul** (1998), *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*, Αθήνα, Κλειδάριθμος
- **Θουκυδίδου**, *Ιστορία τ. α*, μτφ Φιλ. Παππά, Πάπυρος
- **Κομνηνός Χλέπας Ν.**(2012): «Το κόστος της διαφθοράς: κοινωνική πολιτική και οικονομική διάσταση», από τα πρακτικά του συνεδρίου *Ηθική και δεοντολογία στη δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα, Ε.Τ
- **Klijn Erik-Hans and Joop F. M. Korpenjan** *PUBLIC MANAGEMENT AND POLICY NETWORKS-Foundations of a network approach to governance* , <http://esterkaufman.com.ar/>)
- **Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V.** *Αρχές του Μάρκετινγκ*, (2009), Αθήνα, Κλειδάριθμος
- **Kotler P.** (2000), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Interbooks
- **Κώττης Γ, & Κώττη Πετράκη Α.**, (2005), *Σύγχρονη Μικροοικονομική*, Αθήνα, Μπένος
- **Laing A.W.** (2003) “marketing in the public sector: Towards a typology of public services” , *Marketing Theory*, τ. 3, τευχ.4
- **MacDowell D.M.** (1988) *Σπαρτιατικό Δίκαιο*, , Αθήνα, Παπαδήμας
- **Marshall T.H., Bottomore T.**, (2001), *Ιδιότητα του πολίτη και κοινωνική τάξη*, Αθήνα, Gutenberg
- **Μήλιος Α.** κ.ά (2000) *Δημόσιος και Ιδιωτικός Βίος στην Αρχαία Ελλάδα Ι*: Πάτρα, ΕΑΠ
- **Μηλιοπούλου Γ.** (2008), *Αφηγηματική και συμβολική ταυτότητα της μάρκας- οι σύγχρονες κοινωνικές και καταναλωτικές τάσεις μέσα από τον κοινωνικό ρόλο των μαρκών στην ελληνική πραγματικότητα*, διδακτορική διατριβή διαθέσιμη στο Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών στον ιστότοπο του εθνικού κέντρου Τεκμηρίωσης: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/25232#page/1/mode/1up>
- **Μπουραντάς Δ.**(2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Μπένος
- **Μπουραντάς Δ.** (2005), *Ηγεσία*, Αθήνα, Κριτική
- **Πετρόπουλος Γ.**, (1944), *ιστορία και εισηγήσεις του Ρωμαϊκού Δικαίου*, Αθήνα

- **Πρωτόπαπας Γ.**, (1901), *Ιστορία του Ρωμαϊκού Δικαίου*, Αθήνα
- **Serrat O.**, (2010), *Marketing in the Public Sector* , <http://www.adb.org/sites/default/files/pub/2010/marketing-in-the-public-sector.pdf>
- **Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.**, (2002), *Αρχές του Μάρκετινγκ*, Αθήνα , Rosili
- **Τσέκος Θ.** (2007), *Ποιότητα Υπηρεσιών και Δημόσιο Μάρκετινγκ*, Αθήνα-Κομοτηνή, Αντ. Ν Σακκούλα
- **Τσέκος Θ.**, (2012), «Η διοικητική κουλτούρα ως γενεσιουργός αιτία αντιδεοντολογικών πρακτικών», από τα πρακτικά του συνεδρίου Ηθική και δεοντολογία στη δημόσια Διοίκηση» , Πρακτικά του Συνεδρίου με θέμα *Ηθική και Δεοντολογία στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα, Ε.Τ Αθήνα, Ε.Τ
- **Χαραλάμπης Δ.** (2012), «Κράτος, δημόσια διοίκηση και οικονομία της αγοράς στην Ελλάδα. Το ελληνικό παράδοξο: κοινωνικό συμβόλαιο versus «πελατειακό συμβόλαιο», από τα πρακτικά του συνεδρίου Ηθική και δεοντολογία στη δημόσια Διοίκηση» , Πρακτικά του Συνεδρίου με θέμα *Ηθική και Δεοντολογία στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα, Ε.Τ
- **Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης** (2012), *Σχέσεις Δημοσίων Υπαλλήλων και Πολιτών- Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς*, Αθήνα Απρίλιος
- **Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης**, *Οδηγός Καλής Συμπεριφοράς των Δημοσίων Υπαλλήλων*, Αθήνα Ε.Τ
- **Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης** (2012), *οδηγός για τα Δικαιώματα Πολιτών και Επιχειρήσεων στις Συναλλαγές τους με τις Δημόσιες Υπηρεσίες*, Αθήνα Ε.Τ.
- **Υπουργείο Εσωτερικών**, Οδηγός για την αυτεπάγγελτη αναζήτηση πιστοποιητικών στο <http://www.gspa.gr/%281006460090038299%29/documents/%CE%BF%CE%B4%CE%B7%CE%B3%CE%BF%CF%83%20%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B5%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%B7%CF%83%20%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B6%CE%B7%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%83.pdf>

- Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, (2006), *Οδηγός για τα κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών* (<http://www.gspa.gr/%281903060080842290%29/documents/nomothesia.pdf>)
- Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, (2000) *Κανονισμός επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών*, Αθήνα στο <http://www.gspa.gr/%282416009418863215%29/documents/%CE%BA%CE%B5%CE%B4%CF%85.pdf>
- **Νομοθεσία Νομολογία:**
 - Ν.3013/2002 ΦΕΚ Α 102 /01-05-2002
 - Ν.3051/2002 ΦΕΚ Α 220/24-09-2002
 - Ν.3146/2003 ΦΕΚ Α 125/23-05-2003
 - Ν.3448/2006 ΦΕΚ Α 57/15-03-2006
 - Ν.3200/2003 ΦΕΚ Α 281/12-12-2003
 - Ν.3242/2004 ΦΕΚ Α 102/24 -05-2004
 - Ν.3202/2003 ΦΕΚ Α 284/12-12-2003
 - Ν.3230/2004 ΦΕΚ Α 44/13-02-2004
 - Ν.3260/2004 ΦΕΚ Α 151/09-08-2004
 - Ν.3320/2005 ΦΕΚ Α 48/25-02-2005
 - Ν.3345/2005 ΦΕΚ Α 138/21-06-2005
 - Εγκύκλιος ΔΟΛ.ΚΕΠ/Φ.8/8/4979 20 Φεβρουαρίου 2008
 - Εγκύκλιος ΔΟΛΚΕΠ/Φ.8/8/4979 20 Φεβρουαρίου 2008
 - Εγκύκλιος ΔΙΑΔΠ/Α1/25085 Αθήνα 25 Νοεμβρίου 1999 Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης
 - Εγκύκλιος ΔΙΣΚΠΟ/Φ.1.ΟΙΚ.14394/2-8-2002 Υπουργείου Εσωτερικών
 - Εγκύκλιος ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ.5/23/27463/24-11-2006
 - Εγκύκλιος ΔΙΑΔΠ/Γ2γ/οικ./1692/27-6-2006 Υπουργείου Εσωτερικών (ΦΕΚ 769/2006B)
 - Εγκύκλιος ΔΟΛΚΕΠ/Φ7/1/8930/5-4-07
 - Εγκύκλιος ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ7/2 /11973/11-05-07
 - Εγκύκλιος ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ7/1 /8930/5 Απριλίου 2007
 - Εγκύκλιος ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ4/310/24294/14 Σεπτεμβρίου 2007
 - Εγκύκλιος ΔΟΛΚΕΠ/Φ5/21-12-10

Links

- <http://www.benos.gr/Web3/Kep.asp>
- <http://www.benos.gr/Web3/Articles-Container.asp?Article=008>
- <http://www.benos.gr/Web3/Articles-Container.asp?Article=001>
- <http://www.kep.gov.gr/portal/page/portal/kep/>
- <http://www.gspa.gr/%288716013171368252%29/documents/kep.pdf>
- <http://diavgeia.gov.gr/programma-diavgeia>
- <http://www.opengov.gr>
- <http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>
- <http://www.ekt.gr/>
- <http://phdtheses.ekt.gr/eadd/handle/10442/14418>
- <http://www.gspa.gr/%284408760199063215%29/documents/kep.pdf>
- <http://www.kep.gov.gr/portal/page/portal/kep/kefind>
- <http://www.kep.gov.gr/portal/page/portal/kep/onlineApps>
- <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/>
- <http://www.opengov.gr>
- <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/Dimotologio>
- <http://www.ypes.gr/el/Ministry/Actions/PlhroforiakoSystDiaxLixPr/>
- <http://www.blod.gr/lectures/Pages/viewlecture.aspx?LectureID=760>
- <http://www.gspa.gr/%287102660222609298%29/eCPortal.asp?id=3813&nt=19&lang=1&pID=235&p2ID=811&lang=1>
- <http://www.ktpae.gr/>

