

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

*Διοίκηση Επιχειρήσεων*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Διερεύνηση Νέων Τρόπων Αποτελεσματικής  
Δημόσιας Διοίκησης Μέσω της Χρήσης Διεθνών  
Πρακτικών του Μάρκετινγκ Υπηρεσιών:  
Μελέτη Περίπτωσης –  
Εμπορικό Επιμελητήριο Ηρακλείου**

Αικατερίνη Τζανάκη

Επιβλέπων Καθηγητής  
Dr. Θωμάς Φωτιάδης

Μάιος 2016

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

*Διοίκηση Επιχειρήσεων*

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Διερεύνηση Νέων Τρόπων Αποτελεσματικής  
Δημόσιας Διοίκησης Μέσω της Χρήσης Διεθνών  
Πρακτικών του Μάρκετινγκ Υπηρεσιών: Μελέτη  
Περίπτωσης – Εμπορικό Επιμελητήριο Ηρακλείου**

**Αικατερίνη Τζανάκη**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Dr. Θωμάς Φωτιάδης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Τζανάκη Αικατερίνη Αρ.Φοιτ.Ταυτ.11201206 (ΜΔΕ700).

από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης  
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2016**



# Περίληψη

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να παρουσιασθεί η υφιστάμενη κατάσταση του Εμπορικού Επιμελητηρίου Ηρακλείου, ως Οργανισμού Δημοσίου Δικαίου, όπως αυτό λειτουργεί σήμερα και στη συνέχεια να διερευνηθεί μέσω ποιων διαδικασιών και μεθόδων αποτελεσματικής Διοίκησης και Μάρκετινγκ Υπηρεσιών μπορεί να αυξήσει την ποιότητα των υπηρεσιών του.

Πιο συγκεκριμένα, θα διερευνηθεί πως μπορεί να «εμπορευματοποιήσει» τις επαυξημένης ποιότητας υπηρεσίες του, προς τους πελάτες του, δηλαδή τις ιδιωτικές εμπορικές επιχειρήσεις του Ν. Ηρακλείου, μέσα από διεθνείς πρακτικές και μέσα, τα οποία έχουν ενδεχομένως χρησιμοποιηθεί από αντίστοιχες δομές και Οργανισμούς του Εξωτερικού, όπως τα Επιμελητήρια της Μάλτας και της Ισπανίας, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την ικανοποίηση των πελατών του, τόσο στο εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό του περιβάλλον.

Για το σκοπό της μελέτης χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος έρευνας με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Το βασικότερο συμπέρασμα της μελέτης είναι ότι η ποιότητα των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου θεωρείται αρκετά υψηλή από τα συμμετέχοντα στην έρευνα μέλη του, ενώ θα πρέπει να αυξηθεί η αναγνωρισιμότητα τους, ενώ ταυτόχρονα να προστεθούν σε αυτές, νέες, εναλλακτικές και ανταποδοτικές υπηρεσίες που θα αυξήσουν την ικανοποίηση των μελών του.

# Summary

The purpose of this study is to present the current situation of Heraklion Chamber of Commerce, as Public Law Organization, as it works today and then explore through what processes and effective methods Management and Marketing Services can increase the quality of its services.

More specifically, we will explore how to "commercialize" the enhanced quality of services to its customers, through international practices and tools that have been used by respective structures and organizations of abroad, such as Chambers of Malta and Spain, increasing in this way the satisfaction of its customers, both in the domestic and the external environment.

For the purpose of the present study used quantitative research method using a structured questionnaire. The main conclusion of the study is that the quality of the Chamber's services is considered quite high by the participants of the survey but their awareness should be increased, while at the same time be added new, alternative and contributory services, which will increase the satisfaction of its members.

# Περιεχόμενα

Περίληψη .....	iii
Summary .....	iv
Περιεχόμενα.....	v
Κεφάλαιο 1.....	1
Εισαγωγή.....	1
1.1 Σκοπός έρευνας.....	1
1.2 Βασικά ερευνητικά ζητήματα – ερωτήματα .....	3
Κεφάλαιο 2.....	4
Εμπορικό Επιμελητήριο Ηρακλείου: Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης - Αρθρογράφηση.....	4
2.1 Ιστορικό και υφιστάμενη κατάσταση .....	4
2.2 Η διοίκηση του Επιμελητηρίου .....	6
2.3 Τα προβλήματα της διοίκησης στο Δημόσιο Τομέα. Η περίπτωση του Επιμελητηρίου. Προτάσεις και στόχος .....	7
2.4 Το Μάρκετινγκ Υπηρεσιών στο Δημόσιο Τομέα.....	14
2.4.1 Το Μίγμα Μάρκετινγκ Υπηρεσιών στο Δημόσιο Τομέα .....	15
2.4.1.1 <i>Product</i> - Κύρια και επαυξημένη υπηρεσία .....	15
2.4.1.2 <i>Place</i> – Διανομή.....	17
2.4.1.3 <i>Price</i> – Τιμή υπηρεσίας .....	18
2.4.1.4 <i>Promotion</i> – Προώθηση & Προβολή.....	19
2.4.1.5 <i>People</i> – Άνθρωποι.....	20
2.4.1.7 <i>Physical Evidence</i> – Φυσική μαρτυρία .....	20
2.5 Η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών.....	21
2.6 Η έννοια της ικανοποίησης των πελατών.....	23
2.7 Ιδιωτικοποίηση Επιμελητηρίων .....	25
2.8 Παραδείγματα Καλών Πρακτικών.....	26
2.8.1 Το Εμπορικό Επιμελητήριο της Κύπρου .....	26
2.8.2 Το Εμπορικό Επιμελητήριο της Μάλτας .....	29
2.8.3 Το Εμπορικό Επιμελητήριο της Βουλγαρίας.....	35
Κεφάλαιο 3.....	50
Μεθοδολογία έρευνας.....	50
3.1 Μέθοδος έρευνας – Μέθοδος δειγματοληψίας .....	50
3. 2Ερευνητικά ερωτήματα.....	50

3.3 Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	51
Κεφάλαιο 4.....	56
Αποτελέσματα Έρευνας .....	56
4.1 Αναγνωρισιμότητα υπηρεσιών και η σχέση με το Επιμελητήριο Ηρακλείου .....	56
4.2 Μίγμα Μάρκετινγκ.....	59
4.3 Ποιότητα υπηρεσιών .....	60
4.4 Ικανοποίηση πελατών από την παροχή υπηρεσιών.....	61
4.5 Εμπειρία χρήσης υπηρεσιών .....	62
4.6 Αδυναμίες παρούσας έρευνας και προτάσεις μελλοντικής έρευνας .....	63
Κεφάλαιο 5.....	65
Συμπεράσματα – Προτάσεις – Αποτελέσματα .....	65
Παράρτημα Α .....	69
Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	69

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Σκοπός έρευνας

Τα τελευταία χρόνια, ειδικά εν μέσω οικονομικής κρίσης, πολλοί οργανισμοί του δημόσιου τομέα ξεκίνησαν μια διαδικασία ιδιωτικοποίησης τους. Μετά την ιδιωτικοποίηση ενός οργανισμού, θεωρείται ότι μεταξύ άλλων αλλάζουν τα δεδομένα του οργανισμού, τόσο προς το εσωτερικό (υπάλληλοι), όσο και ως προς το εξωτερικό κοινό του (πελάτες). Οι αλλαγές αυτές έχουν επιπτώσεις απ' τη μια πλευρά στην εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και στην ικανοποίηση που λαμβάνει το εξωτερικό κοινό, δηλαδή οι πελάτες του οργανισμού από την ποιότητα των παραγόμενων υπηρεσιών (Fernandez & Smith, 2006).

Αναφερόμενοι στην ποιότητα των παραγόμενων από έναν οργανισμό υπηρεσιών, δεν υπάρχει ένας ενιαίος ορισμός που να οριοθετεί την έννοια. Σύμφωνα με τους Murdick et al. (1990), η ποιότητα των υπηρεσιών αφορά το βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της εξυπηρέτησης που επιθυμούν να έχουν οι πελάτες αναγνωρίστηκαν και ενσωματώθηκαν στην παροχή υπηρεσίας και το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών επιπέδων αυτών, που γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες. Συνεπώς, η ποιότητα δεν μπορεί να αποτιμηθεί σε απόλυτους όρους, αλλά πρέπει να ανταποκρίνεται / αντιστοιχεί στις προσδοκίες της πελατείας.

Η ιδιωτικοποίηση ενός οργανισμού του δημόσιου δικαίου είναι μια οργανωτική αλλαγή για τον οργανισμό και γι' αυτό χρειάζεται στρατηγικό σχεδιασμό, προκειμένου να είναι επιτυχής. Οι οργανωτικές αλλαγές που κατευθύνονται και ελέγχονται από τη Διοίκηση του Οργανισμού είναι αυτές που τον οδηγούν από το ένα καθεστώς στο άλλο, κάτι το



οποίο συνήθως γίνεται για την καλύτερη και ποιοτικότερη λειτουργία του. Στην περίπτωση των ιδιωτικοποιήσεων, ως οργανωσιακών αλλαγών γίνεται λόγος για οργανωμένες και προγραμματισμένες προσπάθειες που θέτουν νέους όρους στην ύπαρξη και τη λειτουργία τους σε κάθε τομέα δραστηριότητας τους (Calwell, 2003; Avolio et al, 2009).

Επομένως, είναι λογικό να υιοθετείτε το συμπέρασμα ότι η διαδικασία της αλλαγής στο σύνολό της είναι μια διαδικασία σύνθετη και περίπλοκη. Επηρεάζει όλο το φάσμα των λειτουργιών του Οργανισμού, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα με διαφορετικό τρόπο και βαθμό. Έτσι, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της αλλαγής να υπάρχει εκ των προτέρων καθορισμός του τύπου της, αλλά και της περιοχής που αυτή θα γίνει (Battilana et al. 2010). Σημειώνεται ότι οι αλλαγές, στην ουσία έχουν ως στόχο να ενδυναμώσουν τις υπηρεσίες του οργανισμού και ταυτόχρονα την αποδοχή των αλλαγών αυτών στο περιβάλλον δραστηριοποίησης του Οργανισμού (Burnes & By, 2012), αλλά και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών του.

Η ικανοποίηση ορίζεται ως το σύνολο των συναισθημάτων ευχαρίστησης ή απογοήτευσης, τα οποία απορρέουν από την σύγκριση που κάνει ο καταναλωτής μεταξύ της αντιλαμβανόμενης απόδοσης ενός προϊόντος ή του αποτελέσματός του και των προσδοκιών που ο ίδιος είχε αναπτύξει γι' αυτό (Armstrong et al., 2000).

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να παρουσιασθεί η υφιστάμενη κατάσταση του Εμπορικού Επιμελητηρίου Ηρακλείου, ως Οργανισμού Δημοσίου Δικαίου, όπως αυτό λειτουργεί σήμερα και στη συνέχεια να διερευνηθεί μέσω ποιων διαδικασιών και μεθόδων αποτελεσματικής Διοίκησης και Μάρκετινγκ Υπηρεσιών μπορεί να αυξήσει την ποιότητα των υπηρεσιών του.

Πιο συγκεκριμένα, θα διερευνηθεί πως μπορεί να «εμπορευματοποιήσει» τις επαυξημένης ποιότητας υπηρεσίες του, προς τους πελάτες του, δηλαδή τις ιδιωτικές εμπορικές επιχειρήσεις του Ν. Ηρακλείου, μέσα από διεθνείς πρακτικές και μέσα, τα οποία έχουν ενδεχομένως χρησιμοποιηθεί από αντίστοιχες δομές και Οργανισμούς του Εξωτερικού, όπως τα Επιμελητήρια της Μάλτας και της Ισπανίας, αυξάνοντας με αυτό

τον τρόπο την ικανοποίηση των πελατών του, τόσο στο εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό του περιβάλλον.

## **1.2 Βασικά ερευνητικά ζητήματα – ερωτήματα**

Με βάση τον στόχο της έρευνας τα ερωτήματα που αναμένεται να απαντηθούν είναι τα εξής:

A) Ποια είναι η υφιστάμενη κατάσταση του Επιμελητηρίου όσον αφορά το Μίγμα Μάρκετινγκ των υπηρεσιών του;

B) Ποιος είναι ο στόχος του Επιμελητηρίου, αναφορικά με το Μίγμα Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών του μελλοντικά;

Γ) Ποιο είναι το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών του σήμερα;

Δ) Με ποιο τρόπο θα επιτύχει αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών του και ποιος ο στόχος ποιότητας;

E) Ποια εργαλεία του Marketing μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου;

# Κεφάλαιο 2

## Εμπορικό Επιμελητήριο Ηρακλείου: Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης - Αρθρογράφηση

### 2.1 Ιστορικό και υφιστάμενη κατάσταση

Το Επιμελητήριο Ηρακλείου ιδρύθηκε το 1923 και αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.). Διοικητικά υπάγεται στο Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας. Πρόκειται για έναν αυτοτελή και αυτοδιοικούμενο Οργανισμό, του οποίου η αιρετή Διοίκηση εκλέγεται κάθε τέσσερα χρόνια. Στις εκλογές έχουν δικαίωμα συμμετοχής οι εκπρόσωποι των Επιχειρήσεων του Νομού Ηρακλείου. Ο σκοπός του Επιμελητηρίου Ηρακλείου είναι να δρα ως συμβουλευτικό και γνωμοδοτικό όργανο της Πολιτείας και των επιχειρήσεων, να εκπροσωπεί, παρακολουθεί και προωθεί τη βιομηχανική και βιοτεχνική παραγωγή, του εμπορίου και των υπηρεσιών, με γνώμονα τη συνολικότερη ανάπτυξη της Οικονομίας (<http://www.ebeh.gr/web/guest/welcome-message>).

Σήμερα, το Επιμελητήριο δραστηριοποιείται στα εξής (<http://www.ebeh.gr/web/guest/welcome-message>):

- Παρέχει υπηρεσίες δημόσιας αρχής (χορήγηση πιστοποιητικών, βεβαιώσεων, αδειών, κλπ).

- Αποτελεί Σύμβουλο της Πολιτείας (παρέχει πληροφορίες και γνωματεύσεις, υποβάλλει προτάσεις, λειτουργεί επιτροπές πραγματογνωμόνων, κλπ).
- Συμμετέχει σε επιτροπές προγραμματισμού των περιφερειακών αποκεντρωμένων οργάνων και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Αναπτύσσει δράσεις και παρέχει υπηρεσίες υποστηρικτικού χαρακτήρα (πληροφόρηση, συμβουλές και κατάρτιση - επιμόρφωση προς τα μέλη).
- Εκπονεί μελέτες και εμπειρογνωμοσύνες, προωθεί τις επιχειρηματικές συνεργασίες και συμμετέχει σε φορείς ανάπτυξης.
- Συνεργάζεται με φορείς σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο καθώς και με τα πανεπιστημιακά και ερευνητικά ιδρύματα της περιοχής.
- Ενισχύει οικονομικά τις πρωτοβάθμιες και δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις και τις πρωτοβουλίες τους.
- Διαχειρίζεται τις υποδομές που διαθέτει και σχεδιάζει την ίδρυση νέων.

Ειδικότερα, το Επιμελητήριο Ηρακλείου συμμετέχει σε επιτροπές και όργανα σχεδιασμού έργων υποδομής και μεριμνά, με κάθε μέσο, για την ανάπτυξη του εξαγωγικού κυρίως εμπορίου, της μεταποίησης, του τομέα των υπηρεσιών και γενικά για την αύξηση της παραγωγής και της παραγωγικότητας. Επιπλέον, χορηγεί στα μέλη του όλα τα απαραίτητα έγγραφα και παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις διεθνείς οικονομικές εξελίξεις και για άλλα συναφή θέματα, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας. Ενημερώνει τα μέλη του για τα αναπτυξιακά, τα επενδυτικά και τα χρηματοδοτικά προγράμματα. Αναλαμβάνει, μόνο ή σε συνεργασία με άλλους φορείς, τη διαχείριση βιομηχανικών και ελεύθερων ζωνών, εμπορικών κέντρων, μόνιμων εκθέσεων και εκθετηρίων χώρων, σταθμών, λιμένων, αιθουσών δημοπρασιών, γενικών αποθηκών, εργαστηρίων ανάλυσης και εξέτασης εμπορευμάτων. Επιπροσθέτως, του επιτρέπεται η σύσταση εταιριών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, που όμως δεν υπάγονται στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Μπορούν επίσης να διενεργηθούν εκ μέρος του επιμελητηρίου πραγματογνωμοσύνες

και δειγματοληψίες ώστε να επιλυθούν εμπορικές διαφορές με βάση κατάλογο (Επιμελητήριο Ηρακλείου, 2013).

Μια ακόμη σημαντική αρμοδιότητα του Επιμελητηρίου είναι η διεξαγωγή σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων που στόχο έχουν την ειδίκευση ή επαγγελματική εμπειρία οποιασδήποτε μορφής. Τέλος, μπορεί να επιχορηγεί πρωτοβουλίες που συμβάλουν στην οικονομική ανάπτυξη της περιφέρειας του ή γενικότερα της εθνικής οικονομίας, καθώς και στην οικονομική ενίσχυση των Ασφαλιστικών Ταμείων των υπαλλήλων του. Αναλαμβάνει, ύστερα από αίτηση κάποιου μέλους να υποβάλει ενώπιον κάθε αρχής ή υπηρεσίας αιτήματα και δικαιολογητικά για λογαριασμό των μελών, να συγκεντρώνει και να παραδώσει σε αυτά κάθε πιστοποιητικό και έγγραφο που εκδίδεται από τις αρμόδιες υπηρεσίες, εφόσον τα έγγραφα και τα πιστοποιητικά αφορούν την επιχειρηματική δραστηριότητα του μέλους το οποίο υπέβαλε τη σχετική αίτηση. Η υπηρεσία αυτή προσφέρεται έναντι ανταποδοτικού τέλους. Συνοψίζοντας, το Επιμελητήριο ασκεί κάθε αρμοδιότητα που αποδεδειγμένα συμβάλλει στην εξυπηρέτηση των σκοπών του καθώς και στην εθνική οικονομική ανάπτυξη (ως άνω).

Ως μέλη του Επιμελητηρίου Ηρακλείου νοούνται τα Φυσικά και Νομικά Πρόσωπα που ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα στο Νομό Ηρακλείου. Οι επιχειρήσεις - μέλη του Επιμελητηρίου είναι σήμερα περισσότερες από 23.000, από τις οποίες το 34% ανήκει στο δευτερογενή τομέα, το 65% στον τριτογενή (εμπόριο, υπηρεσίες, τουρισμός) και το 1% στον πρωτογενή τομέα.

## **2.2 Η διοίκηση του Επιμελητηρίου**

Το Επιμελητήριο διοικείται από πενταμελή Διοικητική Επιτροπή και Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο αποτελείται από 31 Συμβούλους.

Ειδικότερα, σε σχέση με τη Διοίκηση του επιμελητηρίου, γενικά πρέπει να αναφερθεί ότι έχει οριστεί το Διοικητικό Συμβούλιο μέσα από μια συγκεκριμένη εκλογική διαδικασία η οποία επαναλαμβάνεται κάθε τέσσερα χρόνια, όπου τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγονται από τα μέλη του Επιμελητηρίου. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου χωρίζονται σε αιρετά και μη-αιρετά. Τα αιρετά μέλη προκύπτουν μέσα από την εκλογική διαδικασία, ενώ υποχρεούνται να παρίστανται στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου με δικαίωμα μιας ψήφου έκαστος. Ο αριθμός των αιρετών

μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ορίζεται ανάλογα με τον αριθμό των εγγεγραμμένων μελών στο Επιμελητήριο. Σχετικά με τις δραστηριότητες, το Διοικητικό Συμβούλιο του Επιμελητηρίου ασχολείται με τα σημαντικότερα θέματα του εμπορίου, της μεταποίησης και των υπηρεσιών, επιπλέον απονέμει τιμητικές διακρίσεις, που σχετίζονται με αυτά τα θέματα, εγκρίνει τον απολογισμό και τον προϋπολογισμό ενώ, μπορεί να καταργεί τη διοικητική επιτροπή ή μέλος της με απόφαση της πλειοψηφίας των (4/5) των μελών του και αποφασίζει για κάθε θέμα που έχει σχέση με την επιμελητηριακή δραστηριότητα.

Οι συνεδριάσεις του Δ.Σ., στις οποίες προεδρεύει ο πρόεδρος της Διοικητικής Επιτροπής, διεξάγονται συνήθως δημόσια. Κάθε μέλος του Δ.Σ. από την ανάληψη των καθηκόντων του οφείλει να μεριμνά για την πρόοδο της εθνικής οικονομίας και όχι μόνο για τα συμφέροντα της τάξης ή της κατηγορίας από την οποία προέρχεται. Με απόφαση της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων, εγκρίνεται ο ενιαίος κανονισμός αρμοδιοτήτων και λειτουργίας του Δ.Σ. των Επιμελητηρίων. Επιπροσθέτως, το Δ.Σ. μπορεί, με απόφαση του, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, να μεταβιβάζει ένα μέρος των αρμοδιοτήτων του στην Διοικητική Επιτροπή.

Τέλος υπάρχουν 5 επιμέρους τμήματα του Επιμελητηρίου Ηρακλείου, τα οποία αναγράφονται παρακάτω, Τμήμα Εμπορίου, Τμήμα Μεταποίησης, Τμήμα Εξαγωγών, Τμήμα Υπηρεσιών και Τμήμα Τουρισμού. Τα τμήματα αυτά λειτουργούν με εσωτερικό κανονισμό και καταγραφή πρακτικών και δεν έχουν αυτοτέλεια, προεδρεύονται πάντα από τον πρόεδρο ή τον αναπληρωτή του.

### **2.3 Τα προβλήματα της διοίκησης στο Δημόσιο Τομέα. Η περίπτωση του Επιμελητηρίου. Προτάσεις και στόχος**

Η ελληνική δημόσια διοίκηση σε όλη την ύπαρξη της έχει αντιμετωπίσει αρκετές παθολογίες, όπως έντονος κρατισμός, αδύναμη διοικητική δομή, αναποτελεσματικότητα και φαινόμενα έντονης διαφθοράς. Στη μακρά διάρκεια της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα έχουν παρατηρηθεί έντονα φαινόμενα πελατειακής συγκρότησης με δημιουργία «δικτύων ιδιοτέλειας» με μετόχους, τόσο εντός όσο και εκτός των δημόσιων μηχανισμών, καθώς επίσης ανεπαρκής στρατηγική λειτουργία του, αλλά και υπακοή του οργανωτικού σχεδιασμού σε ιδιοτελείς στρατηγικές συλλογικές υποκειμένων και όχι στην αρχή βελτιστοποίησης του αποτελέσματος (Tsekos, 2015).

Όλα τα παραπάνω έχουν οδηγήσει σε έντονη σπατάλη του δημόσιου χρήματος, η οποία εν μέρει οφείλεται στην ιδιοποίηση των δημόσιων πόρων με δράσεις που οδηγούν στη μη βελτιστοποίηση κόστους-ωφέλειας και προκύπτουν κυρίως από υπερτιμολογήσεις των δημόσιων προμηθειών, τις πελατειακές πολιτικές του προσωπικού και εν γένει εξωτερικές παρεμβάσεις, καθώς και σε ένα αναξιοκρατικό σύστημα διοίκησης (Tsekos, 2015).

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι η κρίση αναγκάζει την Ελλάδα, περισσότερο από κάθε άλλη φορά να προβεί σε διαρθρωτικές αλλαγές στον τρόπο που έχει οργανωθεί, αναπτυχθεί και λειτουργεί όλα τα χρόνια ύπαρξής της η Δημόσια Διοίκηση και να διορθώσει μια σειρά προβλημάτων, τα οποία ναι μεν προϋπήρχαν της οικονομικής ύφεσης, αλλά έχουν ενταθεί την περίοδο αυτή. Με άλλα λόγια, τονίζεται ότι η παράμετρος «κρίση» ήρθε για να εντείνει τα ιστορικά προβλήματα του δημόσιου τομέα, τα οποία παρήγαγαν όλα αυτά τα χρόνια την ιδιομορφία που τον χαρακτηρίζει, η οποία έχει οδηγήσει, αν μη τι άλλο, σε μια καθήλωση της εύρυθμης λειτουργίας του και της παραγωγικότητας του (Tsekos, 2015).

Ένα σημαντικό για παράδειγμα πρόβλημα το οποίο παρατηρείται σε διάφορες υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης είναι αυτό της έλλειψης διαφάνειας (Ετήσια Έκθεση Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, 2011), καθώς επίσης και οι κατακερματισμένες δομές, αλλά και η έλλειψη συντονισμού μεταξύ του κέντρου της διακυβέρνησης και των υπόλοιπων φορέων, προβλήματα τα οποία εμποδίζουν το δημόσιο τομέα να ασκήσει το στρατηγικό του ρόλο και αποκλείονταν την παραγωγή προβλεπόμενων αξιών χρήσης, παρόλη την άντληση πόρων που υπάρχει (Tsekos, 2015). Προβλήματα όμως συντονισμού και οργάνωσης, καθώς επίσης και αποτελεσματικής επικοινωνίας παρατηρούνται και μέσα στους ίδιους τους φορείς (π.χ. η δυνατότητα συνεργασίας με τα κύρια υπουργεία είναι πολύ μικρή), σημείο που πρέπει να διορθωθεί με την ενδυνάμωση του Κέντρου Διακυβέρνησης. Σε αυτό θα συνεπικουρήσει σε μεγάλο βαθμό η αναθεώρηση και ο εξορθολογισμός της γεωγραφικής τοποθεσίας των κυβερνητικών μονάδων με την ύπαρξη μιας κεντρικότερης διαχείρισης των κρατικών κτιρίων (Επιθεώρηση της Κεντρικής Διοίκησης, 2012).

Τα φαινόμενα διαφθοράς και κακοδιαχείρισης που έχουν παρουσιαστεί κατά καιρούς στην ελληνική δημόσια διοίκηση καθιστούν απαραίτητη την ύπαρξη ισχυρών ελεγκτικών μηχανισμών, ώστε να αποφεύγονται τυχόν παράνομες ενέργειες (Ετήσια Έκθεση Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, 2010), ενώ ταυτόχρονα θα συμβάλλουν στην ανάκτηση του στρατηγικού ρόλου της δημόσιας εξουσίας (Tsekos, 2015).

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι ο ευρύτερος τομέας θα έπρεπε να είναι συνεχώς υπό τον έλεγχο και την εποπτεία της κεντρικής διοίκησης, η οποία όμως κρίνεται ανεπαρκής να εκτελέσει κάτι τέτοιο, διότι αυτό που παρατηρείται είναι ότι η κεντρική διοίκηση ασχολείται κυρίως με τα νομοθετικά της καθήκοντα και παράγει νόμους, τους οποίους όμως δεν είναι σε θέση να υλοποιήσει. Έτσι, έχει δημιουργηθεί ένα ογκώδες νομικό πλαίσιο, δυσκίνητο και δυσλειτουργικό, καθώς είναι δύσκολο να το παρακολουθήσουν οι αρμόδιοι φορείς και να φροντίσουν να μην παραβιάζεται. Σημαντική βοήθεια στον τομέα του ελέγχου θα προσέφεραν ενοποιημένες ελεγκτικές υπηρεσίες, οι οποίες θα καθοδηγούνταν από μια ισχυρή κεντρική διοίκηση, κάτι το οποίο εν προκειμένω δε συμβαίνει, καθώς οι ελεγκτικές υπηρεσίες είναι διάσπαρτες και αρκετές σε αριθμό και δεν έχουν την κατάλληλη καθοδήγηση.

Τονίζεται ότι στα πλαίσια εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη μιας ενιαίας διοικητικής κουλτούρας και στρατηγικού σχεδιασμού λειτουργίας της νέας διοίκησης, η οποία θα είναι αποτελεσματική και η υλοποίηση και εφαρμογή της θα οδηγήσουν σε αποδοτικότητα και εύρυθμη λειτουργία των θεσμών και των οργάνων που την απαρτίζουν.

Η οργάνωση των υπηρεσιών κατά το υφιστάμενο σχήμα εκπορεύεται από το Προεδρικό Διάταγμα 440/ΦΕΚ 170/14-12-1990. Έτσι σύμφωνα με αυτό (άρθρο 1) οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου Ηρακλείου διαρθρώνονται σε επίπεδο Διεύθυνσης, η οποία συγκροτείται ως εξής (Επιμελητήριο Ηρακλείου, 2013):

1. Τμήμα Εμποροβιομηχανικών, Επαγγελματοβιοτεχνικών θεμάτων
2. Τμήμα Διοικητικού - Οικονομικού
3. Τμήμα Μητρώου-Μηχανογραφικών εφαρμογών



- Γραφείο Τύπου, Εκδόσεων και Δημοσίων Σχέσεων

Με το διάταγμα αυτό - όπως άλλωστε και με όλα τα υπόλοιπα που αναφέρονταν σε άλλα Επιμελητήρια της χώρας και καταρτίσθηκαν την ίδια περίοδο - επιχειρήθηκε να δοθεί λύση σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας των Επιμελητηρίων που οφείλονταν στη συγχώνευση των Εμπορικών και Βιομηχανικών Επιμελητηρίων της χώρας με τα Βιοτεχνικά και Επαγγελματικά.

Το Επιμελητήριο πριν μερικά χρόνια κατέθεσε σχέδιο νέου οργανισμού (το οποίο επιστράφηκε χωρίς να δημοσιευτεί) με την εξής Διάρθρωση Υπηρεσιών (ως άνω):

*...Οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου Ηρακλείου διαρθρώνονται σε επίπεδο Διεύθυνσης, η οποία συγκροτείται ως εξής:*

1. Τμήμα Μελετών Εμποροβιομηχανικών, Επαγγελματοβιοτεχνικών και θεμάτων Τουρισμού

2. Τμήμα Διοικητικού - Οικονομικού

3. Τμήμα Μητρώου-Μηχανογραφικών εφαρμογών

4. Τμήμα Ανάπτυξης και Στήριξης Επιχειρήσεων

- Γραφείο Τύπου - Δημοσίων Σχέσεων & Γραμματειακής Υποστήριξης

Σε αυτό το σχέδιο προβλέφθηκε η εξής Διάρθρωση Μονίμων Θέσεων

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΕ.**

Κλάδος ΠΕ Διοικητικός – Οικονομικός θέσεις εννέα (9)

Κλάδος ΠΕ Πληροφορικής Ειδικότητας Επιστήμης Υπολογιστών θέσεις δύο (2)

Κλάδος ΠΕ Μηχανικών θέση μία (1)

Κλάδος ΠΕ Μεταφραστών – Διερμηνέων, ειδικότητας δύο ξένων γλωσσών, θέση μία (1)

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΤΕ.**

Κλάδος ΤΕ Διοικητικός – Λογιστικός θέσεις τέσσερις (4)

Κλάδος ΤΕ Πληροφορικής θέση μία (1)

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΕ.**

Κλάδος ΔΕ Διοικητικός – Λογιστικός θέσεις επτά (7)

*Κλάδος ΔΕ Εισπρακτόρων θέση μια (1)*

*Κλάδος ΔΕ Χειριστών Η/Υ θέσεις δύο (2)*

*Κλάδος ΔΕ Τηλεφωνητών θέση μία (1)*

*Κλάδος ΔΕ Συντηρητών θέση μία (1)*

*ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΕ.*

*Κλάδος ΥΕ Επιμελητών θέσεις δύο (2)*

*Κλάδος ΥΕ Προσωπικού Καθαριότητας θέση μία (1)*

Καθώς επίσης προβλέφθηκαν και έξι (6) θέσεις προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου.

*Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό: Θέσεις τρεις (3).*

*Μία (1) θέση Ειδικού σε θέματα Στατιστικής,*

*Μία (1) θέση Ειδικού σε Ευρωπαϊκά θέματα ή προγράμματα ή έρευνας αγοράς (Marketing),*

*Μία (1) θέση Μηχανικού Ειδικού σε θέματα Οργάνωσης - Παραγωγής ή σε θέματα Μηχανολόγου ή Ηλεκτρολόγου Μηχανικού.*

Παρά το γεγονός ότι πρόκειται για σχετικά πρόσφατη πρόταση, δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τα προβλήματα και τις προκλήσεις του παρόντος ακόμα λιγότερο δε εκείνες του μέλλοντος. Με τις παραδοχές που προαναφέρθηκαν, το πλήθος του προτεινομένου οργανογράμματος κρίνεται υπερβολικό (αυτό ήταν και ο κύριος λόγος απόρριψής του άλλωστε).

Στη συνέχεια, και πολύ πρόσφατα μάλιστα, σε εφαρμογή της παρ. 1α του άρθ. 33 του Ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226 Α') εκδόθηκε απόφαση αυτοδίκαιης κατάργησης κενών οργανικών θέσεων πολιτικού προσωπικού με σχέση εργασίας δημοσίου δικαίου του Επιμελητηρίου Ηρακλείου. Συγκεκριμένα καταργήθηκαν οκτώ (8) κενές οργανικές θέσεις μόνιμου προσωπικού που προβλέπονται από τον οικείο οργανισμό του Επιμελητηρίου Ηρακλείου.

Σε γενικές γραμμές, οι σχετικές προτάσεις πρέπει να καλύπτουν τόσο τα θέματα αυτής καθεαυτής της οργάνωσης και δομής των Υπηρεσιών του Επιμελητηρίου Ηρακλείου και

της ιεραρχίας όσο και εκείνα των σχέσεων των στελεχών και λοιπών υπηρεσιακών παραγόντων με τη Διοίκηση και ειδικότερα με τον Πρόεδρο και τα λοιπά μέλη της Διοικητικής Επιτροπής, που έχουν και την ευθύνη της διοίκησης του Επιμελητηρίου σε τακτική και ημερήσια βάση. Θα ήταν καλό να περιλαμβάνουν επίσης και τις σχέσεις μεταξύ Υπηρεσίας και μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, στο βαθμό που τα μέλη αναλαμβάνουν υπεύθυνες θέσεις (π.χ. Πρόεδροι Τμημάτων, Πρόεδροι ή μέλη Επιτροπών και Ομάδων Εργασίας, εκπρόσωποι του Επιμελητηρίου σε διάφορα συλλογικά όργανα, κλπ.).

Το ισχύον οργανόγραμμα δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες ενός Οργανισμού με όρους ιδιωτικής οικονομίας (κάτι που συνάδει και με τις προθέσεις της υπηρεσίας να το αλλάξει) που στοχεύει, κατά κύριο λόγο, στην παροχή ανταποδοτικών αλλά και άλλων σύγχρονων μορφών υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις-μέλη του και την καλύτερη εξυπηρέτησή τους (ως άνω).

Για το λόγο αυτό αλλά και ενόψει των διαφαινόμενων αλλαγών αυτό το οργανόγραμμα πρέπει να αναμορφωθεί. Στην περίπτωση δε, που υπάρξει άρση της υποχρεωτικότητας των συνδρομών, πρέπει να επισημανθεί ότι κάθε προτεινόμενη αλλαγή στην οργάνωση του Επιμελητηρίου θα αποτελεί ζήτημα που θα αναχθεί στην βούληση και μόνο της Διοίκησης του Επιμελητηρίου Ηρακλείου. Υπό την παραδοχή δηλαδή, ότι θα υπάρχει (υπό κάποια μορφή) ιδιωτικοποίηση του νομικού προσώπου, εκτιμάται ότι οι αρμόδιες Υπηρεσίες που θα κληθούν να εγκρίνουν το νέο οργανόγραμμα των Υπηρεσιών του ΕΗ, δεν θα έχουν καμία αντίρρηση σε μία οποιαδήποτε πρόταση της Διοίκησης του Επιμελητηρίου (ως άνω).

Η προτεινόμενη οργανωτική και λειτουργική δομή του Επιμελητηρίου Ηρακλείου, πρέπει να του επιτρέπει μέσα στα νέα δεδομένα, να δρα ως φορέας-καταλύτης στην επιχειρηματική κοινωνία του Ν. Ηρακλείου και της Κρήτης γενικότερα, συμπληρωματικά προς άλλους αναπτυξιακούς ή/και συνδικαλιστικούς φορείς με αντικείμενα δραστηριότητας που ενδιαφέρουν τις επιχειρήσεις-μέλη του. Οι σχετικές προτάσεις του Επιμελητηρίου καλύπτουν τόσο τα θέματα αυτής καθεαυτής της οργάνωσης και δομής των Υπηρεσιών του Επιμελητηρίου Ηρακλείου όσο και εκείνα της οργανωτικής λειτουργίας. Αντικειμενικός στόχος της είναι (ως άνω):

*«Η δημιουργία ενός «νέου Επιμελητηρίου Ηρακλείου», οικονομικά ανεξάρτητου και βιώσιμου, ισχυρού και αποτελεσματικού στην υπηρεσία των επιχειρήσεων-μελών του και*

*ενός αξιόπιστου παράγοντα επηρεασμού και διαμόρφωσης των πολιτικών που ενδιαφέρουν και απασχολούν τις παραγωγικές τάξεις».*

Όπως είναι γνωστό, τα Επιμελητήρια αποτελούσαν αποκεντρωμένες Δημόσιες Υπηρεσίες με προσδιορισμένο «άνωθεν» το ρόλο και το έργο τους, έργο που επιτελούσαν μεν, αλλά που τελικά υπήρξε και η βασική αιτία της στρέβλωσης του θεσμού. Σήμερα, που έπαψαν ουσιαστικά να αποτελούν Δημόσιες Υπηρεσίες (πλην των «αρμοδιοτήτων δημόσιας αρχής» που ακόμα ασκούν), τα Επιμελητήρια καλούνται να διαδραματίσουν ένα νέο ρόλο, ίσως πρωτόγνωρο γι' αυτά και τις Υπηρεσίες τους, αλλά ακόμα και για τις Διοικήσεις τους (ως άνω).

Βασικό χαρακτηριστικό του νέου ρόλου τους είναι πλέον η εξωστρέφεια και η παροχή αναπτυξιακών και ανταγωνιστικών υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις-μέλη τους (ως άνω).

Η ιδιαιτερότητα και μοναδικότητα του επιμελητηριακού θεσμού, που εδράζεται στο θεσμικό και νομικό καθεστώς που διέπει τα Επιμελητήρια και τις διοικήσεις τους, είναι ένα ακόμα στοιχείο που συνηγορεί στην ανάγκη αναθεώρησης του πλαισίου λειτουργίας τους και συνεργασίας Διοίκησης και Υπηρεσιών προς νέες κατευθύνσεις και προσανατολισμούς σε σχέση με το παρελθόν. Τα Επιμελητήρια είναι η μοναδική Δημόσια Υπηρεσία που διοικείται από αιρετές διοικήσεις που προέρχονται από τις επιχειρηματικές τάξεις, δηλαδή από το τμήμα εκείνο της κοινωνίας, που κατά τεκμήριο έχει συνηθίσει να σκέπτεται σε άλλο μήκος κύματος απ' ό,τι ο δημόσιος τομέας, παράλληλα δε να λειτουργεί με στόχο την άμεση αποτελεσματικότητα, ενώ αποφασίζει και δρα με διαδικασίες και ρυθμούς που όχι μόνο δεν συνηθίζονται αλλά συχνά απαγορεύονται στο δημόσιο τομέα. Λόγω ακριβώς της παραπάνω ιδιαιτερότητας δεν είναι πάντοτε εύκολο να επιτευχθεί η ομαλή συνύπαρξη και η αγαστή συνεργασία μεταξύ αυτών των δύο βασικών παραγόντων των Επιμελητηρίων, δηλαδή της Διοίκησης και των Υπηρεσιών (ως άνω).

Είναι κοινός τόπος η εκτίμηση ότι η κατάσταση με την παύση των συνδρομών μπορεί να (ή πρόκειται να) ανατραπεί. Σε κάθε περίπτωση, κανένα Επιμελητήριο δεν βγαίνει μπροστά για να προτείνει λύσεις, που μπορούν να το καταστήσουν βιώσιμο και χρήσιμο για τις επιχειρήσεις. Η παρούσα μελέτη εξυπηρετεί και αυτό το σκοπό, να αποτυπώσει την τρέχουσα κατάσταση και να οδηγήσει στην σύνταξη ενός κοινά αποδεκτού σχεδίου με συγκεκριμένα σενάρια και προτάσεις ανάπτυξης (ως άνω).

Είναι μια ευρύτερα αποδεκτή άποψη ότι η συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων δεν έχει ανάγκη τα Επιμελητήρια ούτε στο ελάχιστο, γιατί πολύ απλά οι περισσότεροι επιχειρηματίες είναι «έτη φωτός» μπροστά τους στα περισσότερα θέματα. Υπάρχει η επίσης διαδεδομένη άποψη ότι τα επιμελητήρια είναι ένας ακόμη εισπρακτικός βραχίονας της πολιτείας που τελικά δεν προσφέρει τίποτα στις επιχειρήσεις. Τα Επιμελητήρια δεν είναι θεσμοί για να αναλαμβάνουν τον ρόλο που κανονικά οφείλει να έχει η αυτοδιοίκηση. Αντίθετα, έχουν καθήκον να δημιουργούν μέσα από δράσεις τις κατάλληλες συνθήκες για να μπορούν τα μέλη τους να προάγουν την εξωστρέφειά τους, να ενημερώνονται τακτικά και να μπορούν συντονισμένα να προωθούν τα αιτήματά τους προς τους αρμόδιους φορείς της πολιτείας (ως άνω).

Στην συνέχεια γίνεται παρουσίαση βέλτιστων πρακτικών που εφαρμόζονται από επιμελητήρια του εξωτερικού. Συγκεκριμένα επιλέχθηκαν τα παρακάτω επιμελητήρια τα οποία αναλύονται περαιτέρω σε επίπεδο δομής αλλά και λειτουργιών.

## **2.4 Το Μάρκετινγκ Υπηρεσιών στο Δημόσιο Τομέα**

Σχετικά με τον όρο **Μάρκετινγκ** υπάρχει μια εννοιολογική σύγχυση για τη φύση, τη φιλοσοφία και το περιεχόμενο του. Πολλοί χρησιμοποίησαν τον όρο Μάρκετινγκ για να περιγράψουν το τμήμα της επιχείρησης, άλλοι για να περιγράψουν μερικές από τις λειτουργίες του Μάρκετινγκ (διαφήμιση και έρευνα αγοράς) και άλλοι για να περιγράψουν τον τρόπο καθορισμού της σχέσης παραγωγής και κατανάλωσης από την επιχείρηση.

Μια από τις κορυφαίες στο χώρο του Μάρκετινγκ παγκόσμιες αυθεντίες, οι Kotler et al. (2001), ορίζει το Μάρκετινγκ ως εξής: *«Μάρκετινγκ είναι η ανάλυση, οργάνωση, προγραμματισμός και έλεγχος των σχετιζόμενων με τους καταναλωτές πόρων της επιχείρησης και δραστηριοτήτων της, με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών επιλεγόμενων ομάδων πελατών με κέρδος. Το Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία του σχεδιασμού και της υλοποίησης, της σύλληψης, της τιμολόγησης, της προώθησης και της διανομής ιδεών αγαθών και υπηρεσιών που θα προκαλέσουν ανταλλαγές, οι οποίες ικανοποιούν τους αντικειμενικούς στόχους των ατόμων και των οργανισμών»* (Kotler et al., 2001).

Το 1964 ο McCarthy ανασυγκροτεί τις θεωρίες περί ικανοποίησης της αγοράς στόχου και δημιουργεί αυτή των 4p's (product, price, place, promotion). Ο δε όρος μίγμα Μάρκετινγκ χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά το 1965 από τον Border και βασίστηκε στην ιδέα ότι ένα στέλεχος επιχειρήσεων είναι "mixer of ingredients" (Kotler et al., 2001). Το 1981, οι Booms & Bitner προσθέτουν 3 ακόμα p's στο μίγμα Μάρκετινγκ (people, physical evidence & process), διαμορφώνοντας τη θεωρία των 7p's, ως πιο εκτενή και λαμβάνοντας υπόψη τη συμπεριφορά του καταναλωτή και την ατμόσφαιρα του χώρου συναλλαγής.

Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η εισαγωγή για πρώτη φορά το 1981 της έννοιας του **εσωτερικού μάρκετινγκ** από τους Berry L. & Gronroos C. Οι δυο τους καινοτομούν με τον ορισμό του εσωτερικού μάρκετινγκ (internal marketing), δηλαδή του Μάρκετινγκ που εφαρμόζεται στους «εσωτερικούς πελάτες» μιας επιχείρησης, στο προσωπικό της δηλαδή και τονίζεται η ιδιαίτερη σημασία του για την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Αναφέρουν συγκεκριμένα ότι τα άτομα που αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες, με το ρόλο του καταναλωτή και εκείνα που αγοράζουν εργασίες με το ρόλο του υπαλλήλου, είναι τα ίδια άτομα. Ενώ οι καταναλωτές ανταλλάσσουν οικονομικούς πόρους για προϊόντα και υπηρεσίες, οι υπάλληλοι ανταλλάσσουν ανθρώπινους πόρους για την εργασία που παρέχουν.

#### **2.4.1 Το Μίγμα Μάρκετινγκ Υπηρεσιών στο Δημόσιο Τομέα**

##### **2.4.1.1 Product - Κύρια και επαυξημένη υπηρεσία**

Η κύρια προσφερόμενη υπηρεσία πρέπει να έχει τουλάχιστον ένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά: έχει ιδιαίτερη μορφή (styling), συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (features), κάποιο επίπεδο ποιότητας, μια συγκεκριμένη «συσκευασία» (packaging), εδώ εννοούμενη ως τον οργανισμό ως σύνολο και τέλος έχει μια επωνυμία (brandname). Εκτός από την κύρια, υπάρχει και η επαυξημένη υπηρεσία, η οποία περιλαμβάνει την απτή (tangible) κύρια υπηρεσία αλλά και κάποια οφέλη και πρόσθετες υπηρεσίες, όπως το ενδιαφέρον και μετά την προσφορά της υπηρεσίας, οι καλύτεροι όροι πληρωμής της κ.α. (Μάλλιαρης, 2001).

Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με τον Lovelock (2011) όλες οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται, έχουν κάποιες κοινές υπηρεσίες που προσφέρουν στους πελάτες τους. Οι υπηρεσίες αυτές απαρτίζουν αυτό που αποκαλείται από τον Lovelock «μαργαρίτα» των υπηρεσιών (Lovelock, 2011). Η «μαργαρίτα» των υπηρεσιών δεν είναι τίποτε άλλο από ένα σύστημα ταξινόμησης των συμπληρωματικών υπηρεσιών, το οποίο αποτελείται από συνολικά 8 τύπους συμπληρωματικών υπηρεσιών (Μέριμνα, εξαιρέσεις, χρέωση, πληρωμή, πληροφόρηση, παραγγελιοψηφία, συμβούλευση και φιλοξενία) οι οποίοι μπορούν να ταξινομηθούν σε 2 βασικές κατηγορίες: υπηρεσίες διευκόλυνσης, οι οποίες διευκολύνουν την παροχή υπηρεσιών της επιχείρησης και υπηρεσίες μεγέθυνσης, που πρακτικά αυξάνουν τη συνολική ωφέλεια που αποκομίζει ο πελάτης της επιχείρησης (Lovelock, 2011).

Στην περίπτωση του Επιμελητηρίου, οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι ποικίλες και θα μπορούσαν να χωριστούν στις παρακάτω κατηγορίες (<http://www.ebeh.gr/web/guest:jsessionId=8C696675F5315514FC2D7113ECC5FF42>):

- Υπηρεσίες Δημόσιας Αρχής
  - Εγγραφή στα Μητρώα (Γενικά Μητρώα, Ειδικά Μητρώα, Εξαγωγέων Μητρώα)
  - Διακριτικοί τίτλοι/επωνυμίες (καταχώρηση διακριτικού τίτλου, πανελλαδική καταχώριση εμπορικού σήματος)
  - Γνωστοποίηση Μεταβολών / Διαγραφών επιχειρήσεων
  - Έκδοση πιστοποιητικών/θεωρήσεων (Θεώρηση βιβλίων, συνταξιοδοτήσεις, συμμετοχή σε διαγωνισμούς)
  - Υπηρεσίες μιας στάσης
  - Γενικό Εμπορικό Μητρώο
- Υπηρεσίες Επιχειρηματικής Στήριξης

- Παροχή πληροφοριών για προγράμματα χρηματοδότησης, διαγωνισμούς και προκυρήξεις
- Εκθέσεις (Εσωτερικού, εμπορικές εκθέσεις εξωτερικού, επιχειρηματικές αποστολές)
- Πραγματογνωμοσύνες
- Νομικές συμβουλές
- Κέντρο διαμεσολάβησης
- Διοργάνωση εκδηλώσεων
- Διάθεση συνεδριακών χώρων
- Ηλεκτρονική Εξυπηρέτηση (e-chamber)
  - Έκδοση βεβαιώσεων και πιστοποιητικών
  - Online πληρωμές
  - Αυθεντικοποίηση πιστοποιητικού
  - Αναζήτηση επιχειρήσεων – μελών
  - Ερωτήσεις-απαντήσεις
  - Υπηρεσίες Newsletter
- Υπηρεσίες εκπαίδευσης

#### **2.4.1.2 Place - Διανομή**

Οι σπουδαιότερες μέθοδοι διάθεσης των υπηρεσιών είναι η απευθείας πώληση (Direct Sale), η πώληση μέσω τρίτων (Sale Via Intermediaries) και η πώληση μέσω ηλεκτρονικών καναλιών (Αθανασούλης, 1996).



Οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου προσφέρονται στο χώρο του Επιμελητηρίου, στο Ηράκλειο Κρήτης και μέσω διαδικτύου (<http://www.ebeh.gr>).

#### **2.4.1.3 Price – Τιμή υπηρεσίας**

Η τιμή στην οποία προσφέρεται μια υπηρεσία αποτελεί σπουδαίο παράγοντα αφού αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του συνολικού μίγματος Μάρκετινγκ. Στον τομέα των υπηρεσιών εφαρμόζονται οι ίδιες αρχές με αυτές που χρησιμοποιούνται στον τομέα των υλικών προϊόντων. Η σύγκριση των τιμών των υπηρεσιών είναι πολύ δύσκολη για τους καταναλωτές, αφού οι υπηρεσίες δεν διατίθεται σε πολυκαταστήματα στα οποία η σύγκριση των τιμών είναι εύκολη. Στις περιπτώσεις των ομογενοποιημένων υπηρεσιών η τιμολογιακή πολιτική των επιχειρήσεων καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τον ανταγωνισμό.

Έτσι οι μέθοδοι τιμολόγησης βασίζονται στο κόστος (cost-based pricing) και στην αγορά (market-oriented pricing) ή σε συνδυασμό αυτών.

Στην περίπτωση του Επιμελητηρίου Ηρακλείου σήμερα, ο χρήστης των υπηρεσιών ΓΕΜΗ είτε προσερχόμενος για την οποιαδήποτε εξυπηρέτησή του στο επιμελητήριο είτε επισκεπτόμενος την ηλεκτρονική πλατφόρμα θα πρέπει να καταβάλλει το τέλος τήρησης του ΓΕΜΗ και το μικρό κόστος του πιστοποιητικού ή της άλλης εργασίας, που επιθυμεί, και παράλληλα, θα επιδιώκεται και η καταβολή της απαιτούμενης ετήσιας Επιμελητηριακής συνδρομής. Ανάλογα με τη νομική μορφή της εκάστοτε επιχείρησης και με την υπηρεσία, την οποία ζητά ο εκάστοτε χρήστης, διαμορφώνεται το ποσό συνδρομής του προς το Επιμελητήριο. Για παράδειγμα, το κόστος τέλους τήρησης της Μερίδας του υπόχρεου στο Γ.Ε.ΜΗ κυμαίνεται από 20 ευρώ για τα υποκαταστήματα αλλοδαπών ατομικών επιχειρήσεων έως και 320 ευρώ για τις Ανώνυμες Εταιρείες. Για τη χρήση ανταποδοτικών υπηρεσιών που προκύπτουν από την άσκηση των αρμοδιοτήτων του Επιμελητηρίου, σύμφωνα με το ΑΡΘΡΟ 2 της Υπουργικής απόφασης 78030, 30/12/2014 περί καθορισμού ενιαίου ποσού ετήσιας συνδρομής και ενιαίου ανταποδοτικού τέλους ανά παρεχόμενη υπηρεσία στα μέλη των Επιμελητηρίων, που απολαμβάνουν τις εν λόγω υπηρεσίες και ρύθμιση κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας για την εφαρμογή του άρθρου 94 του νόμου 4314/2014, σε συνδυασμό με τα άρθρα 96 και 98 αυτού, το κόστος κυμαίνεται από 15 ευρώ για τις Ατομικές Επιχειρήσεις και τα

υποκαταστήματα Αλλοδαπών Ατομικών Επιχειρήσεων έως 75 ευρώ για τις ανώνυμες εταιρείες (Business Plan Επιμελητηρίου Ηρακλείου, 2015).

Επίσης, σε περίπτωση όπου κάποιο μέλος του Επιμελητηρίου Προκειμένου χρειάζεται κάποια επιπρόσθετη ανταποδοτική υπηρεσία, υποχρεούται να καταβάλει στο Επιμελητήριο ενιαίο τέλος υπηρεσίας, που ορίζεται όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα (Business Plan Επιμελητηρίου Ηρακλείου, 2015).

<b>Περιγραφή ανταποδοτικής υπηρεσίας</b>	<b>Ενιαίο τέλος</b>
Χορήγηση πιστοποιητικού εγγραφής	5,00 €
Χορήγηση Ξενόγλωσσου πιστοποιητικού εγγραφής	10,00 €
Χορήγηση πιστοποιητικού ιστορικού άσκησης εμπορικής δραστηριότητας (για χρήση στα Ασφαλιστικά ταμεία)	10,00 €
Βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής των μελών τους	5,00 €
Χορήγηση πιστοποιητικού καταγωγής προϊόντων	10,00 €
Θεώρηση στοιχείων (τιμολογίου ή άλλου στοιχείου) που συνοδεύουν το πιστοποιητικό καταγωγής	5,00 €
Χορήγηση Καρνέ ATA	10,00 €

#### **2.4.1.4 Promotion - Προώθηση & Προβολή**

Το μίγμα επικοινωνίας του Μάρκετινγκ μιας επιχείρησης αποτελείται από τη διαφήμιση, την προώθηση των πωλήσεων, τις δημόσιες σχέσεις και τη δημοσιότητα (Kotler et al., 2001). Τα βασικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την αντίληψη των καταναλωτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων τους για την αγορά της υπηρεσίας. Ο υποψήφιος αγοραστής, κυρίως στηρίζεται στις εμπειρίες γνωστών/φίλων με την υπηρεσία παρά με τη διαφήμιση από τα ΜΜΕ και οποιαδήποτε άλλα κανάλια επικοινωνίας χρησιμοποιεί η επιχείρηση (Αθανασούλης, 1996).

Η προβολή και προώθηση του Επιμελητηρίου γίνεται με ποικίλους τρόπους. Ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής (Επιμελητήριο Ηρακλείου, 2013).

- Πληροφόρηση – ενημέρωση των μελών του Επιμελητηρίου
- Παρουσίαση των δράσεων του Επιμελητηρίου Ηρακλείου σε ημερίδες
- Σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα

#### **2.4.1.5 People – Άνθρωποι**

Το δεύτερο από τα τρία νέα στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ που προσέθεσαν οι Booms & Bitner για τις υπηρεσίες είναι οι άνθρωποι, το οποίο περιλαμβάνει όλα τα άτομα που παίζουν ρόλο στη διαδικασία διάθεσης της υπηρεσίας, δηλαδή οι υπάλληλοι της επιχείρησης καθώς και οι άλλοι πελάτες. Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την επιχείρηση είναι γνωστή και στις επιχειρήσεις ο ρόλος του προσωπικού καθοριστικός για την επιβίωση τους, επειδή οι εντυπώσεις των πελατών γι' αυτές σχηματίζονται κυρίως από τη συμπεριφορά και τις διαθέσεις των υπαλλήλων τους. Το προσωπικό θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τη σπουδαιότητα του ρόλου του και να έχει τα απαραίτητα για την εκτέλεση της εργασίας του προσόντα (εμπειρία, κοινωνικές επιδεξιότητες, ικανότητα επικοινωνίας κ.α.) (Αθανασούλης, 1996).

Το Επιμελητήριο Ηρακλείου, σήμερα, επανδρώνεται από 21 μόνιμους υπαλλήλους, εκ των οποίων 7 διαθέτουν πανεπιστημιακούς και μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών. Στο προσωπικό του Επιμελητηρίου συμπεριλαμβάνονται επίσης Επιστημονικός, Τεχνικός και Νομικός Σύμβουλος (<http://www.ebeh.gr/web/guest/welcome-message>).

#### **2.4.1.7 Physical Evidence – Φυσική μαρτυρία**

Μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών πρέπει με κάποιο τρόπο να προσδώσει στην υπηρεσία που προσφέρει κάποια απτά στοιχεία, ώστε να διατηρήσει τους πελάτες της και να δημιουργήσει μια κατανοητή εικόνα της εταιρείας στο μυαλό των καταναλωτών δημιουργώντας τους την ανάλογη προσδοκία (Goncalves, 1998).

Η εικόνα που αποκομίζει ο χρήστης μιας υπηρεσίας από αυτήν δεν οφείλεται μόνο στο προϊόν και στην ποιότητά του. Επηρεάζεται εξίσου και από την εμφάνιση και την πολυτέλεια που αποπνέει.

Η εικόνα του Επιμελητηρίου στο κοινό που το επισκέπτεται διαμορφώνεται από δυο ειδών υποδομές, κτιριακές και υλικοτεχνικές υποδομές. Ως προς την πρώτη κατηγορία, στεγάζεται σε ιδιόκτητο κτίριο συνολικού εμβαδού 1500 τμ το οποίο ανακαινίστηκε πρόσφατα. Πρόκειται για ένα από τα σπουδαιότερα αρχιτεκτονικά κτίρια του Ηρακλείου και αποτελεί μια από τις σημαντικότερες επιμελητηριακές υποδομές σε όλη τη Χώρα. Κατασκευάστηκε στα μέσα της δεκαετίας του 50 και είναι υψηλής αρχιτεκτονικής και ανεκτίμητης πολιτισμικής αξίας, γι' αυτό και έχει ενταχθεί στο μητρώο ιστορικών κτιρίων. Η ευρύχωρη κεντρική αίθουσα στο ισόγειο του κτιρίου φιλοξενεί όλες τις υπηρεσίες του Επιμελητηρίου για την καλύτερη εξυπηρέτηση των επιχειρηματιών – μελών του. Επίσης, διαθέτει σύγχρονο κέντρο επιχειρηματικών εκδηλώσεων, 214 θέσεων, αίθουσα συνεδριάσεων της Διοικητικής Επιτροπής, η οποία χρησιμοποιείται για συναντήσεις με ξένες αντιπροσωπείες και τη συνεργασία με ολιγομελείς αποστολές και μια ακόμα αίθουσα συνεδριάσεων στο Υπόγειο του κτιρίου, η οποία χρησιμοποιείται για συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου αλλά και για εκδηλώσεις μέχρι 50 ατόμων (<http://www.ebeh.gr/web/guest/welcome-message>).

Ως προς τις υλικοτεχνικές υποδομές, αξίζει να σημειωθεί ότι το είναι πλήρως εφοδιασμένες με σύγχρονα δίκτυα και εξοπλισμό γραφείου τελευταίας τεχνολογίας (H/Y, laptops, φωτοαντιγραφικά και scanners υψηλής δυναμικότητας). Επίσης διατηρεί τρεις σύγχρονους servers, οι οποίοι υποστηρίζουν το μητρώο επιχειρήσεων, το διπλογραφικό λογιστικό σύστημα και τις ηλεκτρονικές επικοινωνίες, ενώ διαθέτει μόνιμο και μεταφερόμενο εξοπλισμό οπτικοακουστικών παρουσιάσεων.

## **2.5 Η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών**

Αναφορικά με την έννοια της υπηρεσίας, αυτή είναι πολύ δύσκολο να περιγραφεί πλήρως με τη βοήθεια ενός ορισμού που να είναι κοινώς αποδεκτός. Μια υπηρεσία δηλαδή επιτελεί την ίδια βασική λειτουργία που επιτελεί και ένα προϊόν και που δεν

είναι άλλη από την παροχή φυσικών και ψυχολογικών ωφελειών. Μια υπηρεσία είναι ένα άυλο προϊόν που καταχωρείται προσωρινά στον πελάτη, δίνοντας του τη δυνατότητα χρησιμοποίησης του, όχι όμως και τη κυριότητα .

Ανάμεσα στις υπηρεσίες και τα προϊόντα υπάρχουν σημαντικές και ουσιαστικές διαφορές. Πολλές φορές αρκετά προϊόντα έχουν κάποιο στοιχείο υπηρεσίας και αντίστοιχα πολλές υπηρεσίες περιέχουν κάποιο στοιχείο προϊόντος. Οι υπηρεσίες, όμως έχουν κάποια χαρακτηριστικά που τις διαφοροποιούν από τη γενική έννοια του προϊόντος: είναι άυλες (intangible) διακρίνονται από ετερογένεια (heterogeneity), δεν μπορούν να διαχωριστούν από το άτομο που τις προσφέρει διότι υπάρχει ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση της (inseparable) και παρουσιάζουν αδυναμία στο να αποθηκευτούν(perishable) (Kotler et al., 2001).

Υφίστανται αρκετοί ορισμοί της ποιότητας. Ποιότητα σημαίνει να ικανοποιούνται οι πελάτες, και όχι απλά να προστατεύονται από δυσφορίες ή δυσάρεστες καταστάσεις (Reeves & Bednar, 1994). Συνεπώς, οποιοδήποτε είδος επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλής ή χαμηλής ποιότητας και αυτό εξαρτάται από το κατά πόσον εξυπηρετεί σωστά την πελατεία της.

Ένας πιο αναλυτικός ορισμός αναφέρει: «η ποιότητα συμπεριλαμβάνει το βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της εξυπηρέτησης που επιθυμούν να έχουν οι πελάτες αναγνωρίστηκαν και ενσωματώθηκαν στην παροχή υπηρεσίας και το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών επιπέδων αυτών των ιδιοτήτων που γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες» (Murdick et al., 1990). Συνεπώς, η ποιότητα δεν μπορεί να αποτιμηθεί σε απόλυτους όρους, αλλά πρέπει να ανταποκρίνεται / αντιστοιχεί στις προσδοκίες της πελατείας.

Η έννοια της ποιότητας εξελίχθηκε από μία απλή προσέγγιση ελέγχου, με άμεση αναφορά στο προϊόν και στις υπηρεσίες, σε μία έννοια πολύ ευρύτερη που ξεκινά από την ποιότητα του σχεδιασμού και του μηχανισμού παραγωγής των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών για να καταλήξει στην αξιολόγηση των ίδιων των επιχειρήσεων καλύπτοντας όλο το φάσμα των επιχειρηματικών λειτουργιών. Η ποιότητα αποτελεί σήμερα μία νέα φιλοσοφία μάνατζμεντ που εμπεριέχει τη συνεχή αναζήτηση και

προσπάθεια για βελτίωση όλων των τμημάτων της παραγωγής μέχρι και το τελικό προϊόν ή υπηρεσία (Tenner & De Toro, 1992).

Είναι πλέον αποδεκτό ότι η επένδυση στην ποιότητα αποτελεί την πιο αποδοτική επένδυση της ξενοδοχειακής επιχείρησης, με θεαματικά αποτελέσματα στα πεδία της αύξησης της παραγωγικότητας και της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας.

Οι Jones & Lockwood (1989) υποστηρίζουν ότι η ποιότητα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα βασικό πεδίο αποτελεσμάτων των ξενοδοχειακών λειτουργιών και όχι ως ένα συνακόλουθο / συνεπαγόμενο αποτέλεσμα διαφόρων άλλων διαδικασιών. Με άλλα λόγια, συνιστούν την υιοθέτηση μίας προ-ενεργητικής προσέγγισης για την ποιότητα και αυτό θεωρείται ως ένα είδος ακρογωνιαίου λίθου που υποστηρίζει τα άλλα συστατικά στοιχεία του συστήματος παραγωγής και εξυπηρέτησης (Jones and Lockwood, 1989).

## **2.6 Η έννοια της ικανοποίησης των πελατών**

Η αγοραστική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι λίγο ή πολύ επαναλαμβανόμενη και ο αγοραστής δημιουργεί αγοραστικούς κύκλους για διάφορα προϊόντα τα οποία συχνά αγοράζει. Όταν ο καταναλωτής καλείται να πάρει αποφάσεις, δεχόμενος ερεθίσματα τόσο από το εμπορικό (ενέργειες μάρκετινγκ εταιρείας) όσο και από το κοινωνικό (φίλοι, γνωστοί κλπ) του περιβάλλον, οι οποίες σχετίζονται με κάποια συγκεκριμένη μάρκα προϊόντος η διαδικασία απλοποιείται και ο καταναλωτής «αποθηκεύει» τις πληροφορίες που τον ενδιαφέρουν και μετατρέπει τη διαδικασία απόφασης σε μια διαδικασία ρουτίνας.

Η ικανοποίηση (satisfaction) αναφέρεται στο βαθμό όπου υπάρχει συνάφεια μεταξύ των πραγματικών συνεπειών και αποτελεσμάτων αγοράς και κατανάλωσης του προϊόντος μιας συγκεκριμένης επωνυμίας και των αναμενομένων. Αν οι πραγματικές υπερτερούν των αναμενομένων ή έστω είναι ίδιες με αυτές, τότε ο αγοραστής είναι ικανοποιημένος από την απόφαση αγοράς του και από το προϊόν. Σε περίπτωση που η πραγματικότητα υπερβαίνει τις προσδοκίες τότε αυτόματα ενδυναμώνεται η

ελκυστικότητα της μάρκας στα μάτια του καταναλωτή, κάτι το οποίο οδηγεί σε επανάληψη της αγοράς της συγκεκριμένης μάρκας (Howard & Shelth, 1969).

Η **ικανοποίηση** ορίζεται ως «το σύνολο των συναισθημάτων ευχαρίστησης ή απογοήτευσης, τα οποία απορρέουν από την σύγκριση που κάνει ο καταναλωτής μεταξύ της αντιλαμβανόμενης απόδοσης ενός προϊόντος ή του αποτελέσματός του και των προσδοκιών που ο ίδιος είχε αναπτύξει γι' αυτό» (Kotler & De Bes, 2003).

Σύμφωνα με τους Kotler et al. (2001) στην έννοια του προϊόντος, αναφέρεται πέραν του προϊόντος αυτού καθαυτού και στις διαδικασίες απόκτησης και κατοχής του, ενώ παράλληλα υποστηρίζει ότι οι επωνυμίες, οι οποίες έχουν επίκεντρο των λειτουργιών τους τον πελάτη έχουν ως βασικό στόχο την ικανοποίηση του.

Η ικανοποίηση μπορεί να συμπεριλάβει έννοιες όπως:

- Ικανοποίηση από την εμπειρία χρήσης
- Ικανοποίηση από την εμπειρία της αγοραστικής διαδικασίας
- Ικανοποίηση από την παρεχόμενη εξυπηρέτηση

Ειδικότερα, όσον αφορά την ικανοποίηση από την παρεχόμενη εξυπηρέτηση και την εμπειρία της αγοραστικής διαδικασίας, δίνεται σημαντικό βάρος στην ατμόσφαιρα του καταστήματος και στους χώρους τους, καθώς επίσης στο σχεδιασμό και τη διαμόρφωσή τους, καθώς ειδικότερα η ποιότητα εξυπηρέτησης θεωρείται ένας από τους βασικότερους παράγοντες δημιουργίας ευχαριστημένων πελατών.

Η ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως το σύνολο δυο παραμέτρων: της απόδοσης και των προσδοκιών. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτόν, η ικανοποίηση εξαρτάται άμεσα από την απόδοση του προϊόντος, ενώ οι προσδοκίες δρουν ρυθμιστικά ως προς αυτήν την κατεύθυνση συν-δημιουργώντας την τελική αντίληψη για την απόδοση που έχει το προϊόν.

Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία, η ικανοποίηση φαίνεται να ασκεί μεγάλη επιρροή στην ανάπτυξη της πιστότητας του πελάτη (Mittal & Lassar, 1998), ενώ σημαντικό ρόλο παίζει και στη διάθεση για επανάληψη της αγοράς (Mittal & Kamakura, 2001).

## 2.7 Ιδιωτικοποίηση Επιμελητηρίων

Εν μέσω οικονομικής κρίσης, αυτό που παρατηρείται είναι ότι πολλές δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμοί έχουν μπει σε μια διαδικασία ιδιωτικοποίησης, προσπαθώντας να «απαντήσουν» με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις νέες συνθήκες της αγοράς εν μέσω κρίσης, αλλά και να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους, η οποία τίθεται σε κίνδυνο, λόγω των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας.

Μετά την ιδιωτικοποίηση ενός οργανισμού, είναι γεγονός ότι πολλά πράγματα αλλάζουν για τον οργανισμό, τους πελάτες-καταναλωτές των υπηρεσιών του, αλλά και για τους εργαζόμενους. Οι αλλαγές αυτές έχουν επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση, στην ικανοποίηση των καταναλωτών και στην ευημερία του οργανισμού συνολικά (Fernandez & Smith, 2006).

Είναι πολύ πιθανό οι ιδιωτικοποιημένοι οργανισμοί, λόγω του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται, να προσπαθούν να μειώσουν το κόστος τους, κάτι που πολλές φορές οδηγεί στην επιδείνωση των συνθηκών εργασίας. Ωστόσο, οι φορείς, οι οποίοι ιδιωτικοποιούνται βλέπουν πολύ συχνά αύξηση της παραγωγικότητας τους και ταυτόχρονα βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους (Fumagalli et al., 2007), από τεχνικές, όπως η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας για τη μείωση της ρουτίνας της εργασίας, ευκαιρίες κατάρτισης του προσωπικού για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους κτλ (Asiedu & Folmer, 2007).

Η ιδιωτικοποίηση ενός δημόσιου οργανισμού αποτελεί μια οργανωτική αλλαγή για αυτό και χρειάζεται στρατηγικό σχεδιασμό, προκειμένου να είναι επιτυχής. Οι οργανωτικές αλλαγές κατευθύνονται και ελέγχονται με τρόπο που οδηγεί σε μια νέα οργάνωση, με τη μετάβαση από το ένα καθεστώς στο άλλο. Αφορούν στην ουσία οργανωμένες και προγραμματισμένες προσπάθειες που θέτουν νέους όρους στην ύπαρξη και τη λειτουργία του φορέα σε κάθε τομέα δραστηριότητας. Σε αυτή την προσπάθεια ακολουθούνται και ρυθμίζονται συγκεκριμένες διαδικασίες και υπάρχει ανάγκη για την ένταξη όλων των ατόμων και της οργάνωσης συνολικά στα νέα



πρότυπα και δεδομένα, προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του φορέα (Caldwell, 2003; Avolio et al, 2009).

Σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχει ανάγκη για ισχυρή ηγεσία που θα καθοδηγήσει την αλλαγή και θα βοηθήσει στην επιτυχία της. Η ηγεσία θα πρέπει να επιφέρει την ανάπτυξη ενός οράματος, το οποίο θα αντανakλά ουσιαστικά τη μελλοντική εικόνα και τη θέση της ιδιωτικής πλέον επιχείρησης. Ένα δύσκολο έργο της ηγεσίας, σε αυτή την περίπτωση είναι το κίνητρο που θα δοθεί στο ανθρώπινο κεφάλαιο της οργάνωσης για την επιτυχία αυτού του οράματος, τονίζοντας την ανάγκη για αλλαγή και τη σημασία της καινοτομίας. Για την υλοποίηση των παραπάνω θα πρέπει να τίθενται συγκεκριμένοι μακροπρόθεσμοι στόχοι, ενώ το έργο να μοιράζεται σε βραχυπρόθεσμα λειτουργικά έργα προς εκτέλεση για την επίτευξη αυτών των στόχων.

## **2.8 Παραδείγματα Καλών Πρακτικών**

### **2.8.1 Το Εμπορικό Επιμελητήριο της Κύπρου**

Το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο της Κύπρου αποτελεί έναν ανεξάρτητο από την Πολιτεία, **αυτοχρηματοδοτούμενο** οργανισμό που προωθεί τα συμφέροντα της ένωσης των Κυπρίων επιχειρηματιών. Χρηματοδοτείται τόσο από τις **συνδρομές των μελών** του όσο και από τα **έσοδα** που του αποφέρουν κάποιες παρεχόμενες υπηρεσίες.

#### **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ**

Το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο της Κύπρου διευθύνεται από ένα **Συμβούλιο** με 38 μέλη, με επικεφαλής τον **Πρόεδρο**.

Μια 17μελής **Εκτελεστική Επιτροπή** ενεργεί σαν συντονιστής και διαχειρίζεται καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

Η **Γραμματεία** του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου της Κύπρου εμπλέκεται στην καθημερινή λειτουργία του Επιμελητηρίου και στην εφαρμογή πολιτικών και αποφάσεων από τα κυβερνώντα σώματα, υπό την καθοδήγηση του **Γενικού Γραμματέα**, ο οποίος και είναι ο **Διευθύνων Σύμβουλος του Επιμελητηρίου**.

Η Γραμματεία αποτελείται από τα παρακάτω **τμήματα** και **ανεξάρτητες υπηρεσίες**:

- Τμήμα Υπηρεσιών και Εμπορίου
- Τμήμα Βιομηχανίας
- Τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης
- Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων
- Υπηρεσία Πιστοποίησης Προέλευσης
- Γραφείο Τύπου

Ένα **Ανώτατο Συμβουλευτικό Τμήμα**, λειτουργώντας ως forum επικοινωνίας και παροχής συμβουλών διπλής κατεύθυνσης, αποτελείται από τα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου της Κύπρου, τα Τοπικά Επιμελητήρια και τον Πρόεδρο και τους Αντιπροέδρους των Επαγγελματικών Ενώσεων των Επιχειρήσεων.

Τέλος, τα μέλη του Επιμελητηρίου ξεπερνούν τις 8,000 επιχειρήσεις και καλύπτουν όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Συνδεδεμένα με το Επιμελητήριο είναι επίσης περισσότερες από 140 Επαγγελματικές Ενώσεις από το χώρο του εμπορίου, της βιομηχανίας και των υπηρεσιών.

#### **ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ- ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

- Έμμεση πρόσβαση, μέσω της αντιπροσώπευσης από το Επιμελητήριο, στα κέντρα λήψης αποφάσεων, σε ένα μεγάλο αριθμό τριμερών και άλλων επιτροπών αλλά και στην ίδια την Κυβέρνηση, τη Βουλή των Αντιπροσώπων και σε άλλες αρχές.
- Πλήρης παροχή πληροφοριών σχετικά με το εμπόριο, τη βιομηχανία, τις σχέσεις εργασίας καθώς και πιο γενικά θέματα οικονομικής φύσης.
- Δημιουργία ευκαιριών στα μέλη για να εκφράσουν τις απόψεις τους σε θέματα σχετικά με το εμπόριο, τη βιομηχανία, τις σχέσεις εργασίας καθώς και πιο γενικά θέματα οικονομικής φύσης.
- Επίκαιρη, σύγχρονη πληροφόρηση σε θέματα της Ε.Ε.
- Πληροφόρηση σε τακτική βάση σχετικά με εξελίξεις στο εσωτερικό και διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον.
- Έκδοση σε μειωμένες τιμές των Πιστοποιητικών Προέλευσης και πιστοποίηση-έγκριση των τιμολογίων που απαιτούνται για τις εξαγωγές.
- Συμμετοχή σε Επιχειρηματικές Αποστολές στο εξωτερικό και σε διεθνείς εκδηλώσεις.

- Προτεραιότητα σε συναντήσεις με εξωτερικές επιχειρηματικές αποστολές στην Κύπρο.
- Υποστήριξη στην προώθηση εξαγωγών.
- Αρωγή στην έρευνα για επιχειρηματικούς συνεργάτες στην Κύπρο και στο εξωτερικό.
- Αρωγή στην επίλυση προβλημάτων που αντιμετωπίζονται από επιχειρηματίες σε ατομικό επίπεδο και επίπεδο κλάδου- τομέα δράσης.
- Πρόσβαση σε ένα σημαντικό αριθμό Επισήμων Υπηρεσιών της Ε.Ε. που λειτουργούν από το Επιμελητήριο.
- Συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, σεμινάρια και διαλέξεις σχετικές με ένα ευρύ θεματικό φάσμα.
- Αρωγή στις διαπραγματεύσεις με τις Εμπορικές Ενώσεις με ενεργή συμμετοχή των Υπαλλήλων του Επιμελητηρίου.
- Τακτική αποστολή της εφημερίδας του Επιμελητηρίου "Εμπορονομική" και άλλων εκδόσεων του Επιμελητηρίου.
- Καταχώρηση στους Εμπορικούς Καταλόγους του Επιμελητηρίου που δημοσιεύονται τόσο σε έντυπη όσο και σε ηλεκτρονική μορφή και διαμοιράζονται τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό.
- Δημοσίευση των στοιχείων της εταιρείας στην ιστοσελίδα του Επιμελητηρίου.
- Πληροφόρηση, σε τακτική βάση, σχετικά με δημοσιεύσεις διεθνών οργανισμών και εκδοτικών οίκων (ICC, EUR - OP, WTO, UN, Euroconfidentiel, John Willey & Sons) που αντιπροσωπεύονται στην Κύπρο από το Επιμελητήριο.
- Πρόσβαση στην Εμπορική Βιβλιοθήκη του Επιμελητηρίου.
- Πρόσβαση στη βάση δεδομένων που διαχειρίζεται το Επιμελητήριο και σε όσες το επιμελητήριο είναι συνδεδεμένο (π.χ. E.U., WCN).
- Παροχή εμπιστευτικών αναφορών σε ξένες και κυπριακές επιχειρήσεις σε συνεργασία με τους διεθνείς γνωστούς οργανισμούς Dun & Bradstreet.
- Υπηρεσίες διαπραγμάτευσης για την επίλυση εμπορικών αντιθέσεων.
- Πρόσβαση στα αποτελέσματα των μελετών και ερευνών που διεξάγονται από το Επιμελητήριο σχετικά με τις επιχειρήσεις, τις αγορές και πιο γενικά οικονομικά θέματα.

**Επιπλέον το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο της Κύπρου:**

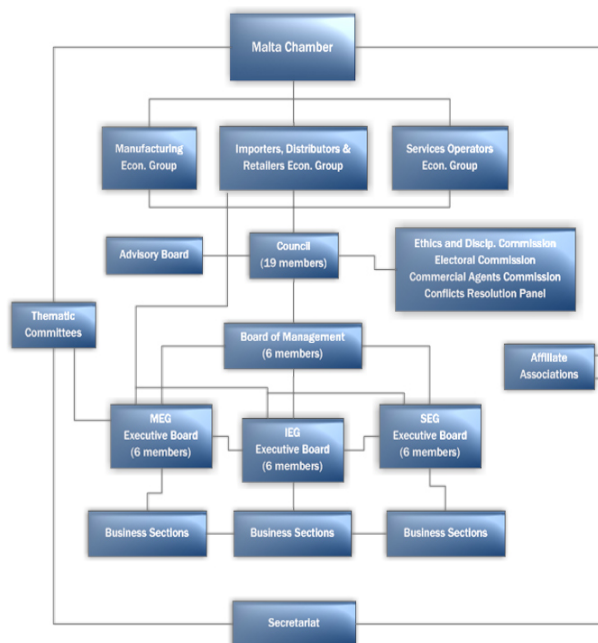
- Προωθεί τα συμφέροντα της επιχειρηματικής κοινότητας, μέσα στο πλαίσιο των ευρέων ενδιαφερόντων της Κύπρου και της ευημερίας των ανθρώπων της.
- Ενδυναμώνει την ιδιωτική πρωτοβουλία που αποτελεί τον πυρήνα της οικονομικής ζωής και ταυτόχρονα προστατεύει και προωθεί το φιλελεύθερο χαρακτήρα του οικονομικού συστήματος της Κύπρου.
- Ενημερώνει για τις οικονομικές εξελίξεις και ενισχύει τη συνεισφορά της επιχειρηματικής κοινότητας στην πρόοδο της χώρας.
- Συνεισφέρει στην διαρκή και ισορροπημένη ανάπτυξη σε εθνικό επίπεδο, μέσα στο πλαίσιο που ορίζει η Ε.Ε.
- Αντιπροσωπεύει την επιχειρηματική κοινότητα της Κύπρου σε διεθνή forum και επιχειρήσεις.
- Διοργανώνει σεμινάρια στο εξωτερικό για την προώθηση της Κύπρου ως ένα διεθνές επιχειρηματικό κέντρο.
- Συμμετέχει σε προγράμματα της Ε.Ε. και σε πρωτοβουλίες συγκεκριμένου ενδιαφέροντος στον επιχειρηματικό κόσμο.
- Προσφέρει γραμματειακές και συμβουλευτικές υπηρεσίες στις Επαγγελματικές Εταιρείες που συνεργάζονται με αυτό.
- Έχει ιδρύσει το GS1 Cyprus, υπεύθυνο για την διαχείριση και προώθηση του συστήματος GS1 (bar coding υπηρεσία) στην Κύπρο.
- Λειτουργεί μια Υπηρεσία με το όνομα «Mailing Labels Service».
- Διοργανώνει επαγγελματικές εξετάσεις σε έναν αριθμό θεμάτων σχετικών με επιχειρήσεις.
- Παρέχει πληροφορίες σε περιβαλλοντικά θέματα, σε ερωτήματα σχετικά με τεχνολογική αναβάθμιση των βιομηχανικών μονάδων, σε επενδυτικά ζητήματα, σε θέματα ναυτιλίας και οικονομικά ζητήματα που προκύπτουν από την σχέση της Κύπρου με την Ε.Ε.
- Εκδίδει τα έγγραφα με το όνομα «ATA – CARNETS» τα οποία αποτελούν διαβατήρια για εμπόριο. **Το ATA - CARNET είναι ένα διεθνών προδιαγραφών έγγραφο που απαλλάσσει από τις τελωνειακές διαδικασίες και την επιβολή δασμών τις προσωρινές εξαγωγές σε επαγγελματικό εξοπλισμό για προσωπική χρήση, εμπορικά δείγματα και εκθέματα για εμπορικές εκθέσεις.**

### 2.8.2 Το Εμπορικό Επιμελητήριο της Μάλτας

Αποτελεί μια οργάνωση που θέτει σαν κεντρικό της **στόχο** την δυναμική άσκηση επιρροής στη διαμόρφωση πολιτικών σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο προς την

κατεύθυνση της ανάπτυξης επιχειρηματικής κουλτούρας και τη διαμόρφωση ευνοϊκών οικονομικών συνθηκών προς όφελος των Μελών της και των ενδιαφερόντων του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

## ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ



Το Επιμελητήριο της Μάλτας διοικείται από ένα **Συμβούλιο** (Council) αποτελούμενο από 19 εκλεγμένα μέλη, που διατηρούν το αξίωμα για 2 χρόνια. Το Συμβούλιο περιλαμβάνει τους **Προέδρους** των 3 **Οικονομικών Ομάδων** (Economic Groups) του Επιμελητηρίου καθώς επίσης και τους πρώην Προέδρους που είναι ακόμη μέλη του Επιμελητηρίου της Μάλτας.

Το **Διοικητικό Συμβούλιο** του Επιμελητηρίου εκλέγεται στην πρώτη συνάντηση του Συμβουλίου κάθε χρόνο.

Ο **Γενικός Διευθυντής** του Επιμελητηρίου της Μάλτας είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση των πολιτικών, των οδηγιών, των διαδικασιών και των αποφάσεων του Συμβουλίου, καθώς επίσης και για την καθημερινή διοίκηση και διαχείριση των δραστηριοτήτων του Επιμελητηρίου της Μάλτας.

Επίσης, σύμφωνα με το διάγραμμα, η βάση των μελών του Επιμελητηρίου της Μάλτας χωρίζεται σε 3 **Οικονομικές Ομάδες**. Αυτές οι Ομάδες είναι (1) οι **Εισαγωγείς**, (2) οι

**Διανομείς και Λιανοπωλητές, οι Παραγωγοί και άλλοι Βιομηχανικοί Κλάδοι** και τέλος (3) οι **Πάροχοι Υπηρεσιών**. Η Εκτελεστική Επιτροπή κάθε ομάδας συναντάται συχνά με σκοπό να συζητήσει τους κοινούς προβληματισμούς της στον μακροοικονομικό τομέα καθώς επίσης και να αναπτύξει πρωτοβουλίες με σκοπό την προώθηση των εν λόγω τομέων.

Επιπλέον σήμερα μέσα στις 3 Οικονομικές Ομάδες του Επιμελητηρίου της Μάλτας εντοπίζεται ένας αριθμός **Επιχειρηματικών Τμημάτων** (Business Sections) και κάθε μέλος του Επιμελητηρίου δικαιούται να συμμετέχει σε οποιοδήποτε από τα Επιχειρηματικά Τμήματα που υπάγονται στην Οικονομική Ομάδα στην οποία ανήκει.

### **ΜΕΛΗ, ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Υπάρχουν 4 τύποι μελών:

#### **1. Corporate Membership**

Αφορά σε οποιαδήποτε επιχείρηση, συνεταιρισμό ή άλλη μορφή οργάνωσης, ιδρύματος κτλ που είναι εγγεγραμμένος στη Μάλτα και δραστηριοποιείται επιχειρηματικά εντός και εκτός της Μάλτας. Ένα Corporate μέλος ορίζει τους αντιπροσώπους του ως μέλη του Επιμελητηρίου στη βάση του συνολικού αριθμού ανθρώπων που απασχολούνται από το Corporate μέλος κατά το χρόνο που γίνεται η αίτηση για την εγγραφή μέλους. Ο αριθμός των ψήφων που είχε το Corporate μέλος εξαρτάται από τον αριθμό των αντιπροσώπων.

Το Corporate μέλος πληρώνει τη σταθερή συνδρομή βασισμένη **στον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί**, ωστόσο μπορεί να επεκτείνει την συμμετοχή του στο Επιμελητήριο μέσω προτάσεων για επιπλέον αντιπροσώπους. Τα ποσά συνδρομής μειώνονται με την αύξηση κάθε ενός επιπλέον αντιπροσώπου.

Τα ποσά και η πολιτική πληρωμής που ακολουθείται για την χρέωση των εν λόγω μελών σύμφωνα με τον αριθμό των αντιπροσώπων τους, αναφέρονται παρακάτω:

## MEMBERSHIP RATES

Corporate Membership Rates		Rate for Additional Members		
	€			€
1 representative	256.00	1st additional representative	less 15%	<b>222.00</b>
2 representatives	512.00	2nd additional representative	less 17%	<b>219.00</b>
3 representatives	769.00	3rd additional representative	less 19%	<b>215.00</b>
4 representatives	1,025.00	4th additional representative	less 21%	<b>212.00</b>
5 representatives	1,281.00	5th additional representative	less 23%	<b>208.00</b>
6 representatives	1,537.00	6th additional representatives and over	less 25%	<b>205.00</b>

Η **συνδρομή** για το Corporate Membership το 2009 για κάθε αντιπρόσωπο (Corporate representative) ήταν **256 €**, ποσό το οποίο ισούται με το κόστος για το Individual Membership (βλ. παρακάτω). Τουλάχιστον 10 μέλη απαιτούνται, για κάθε δεδομένο τομέα, να είναι ικανά για να σχηματίσουν ένα Επιχειρηματικό Τμήμα (Business Section), το οποίο και υπάγεται σε μια από τις 3 Οικονομικές Ομάδες (Economic Groups) του Επιμελητηρίου της Μάλτας.

### 2. Associations Membership

Το Επιμελητήριο της Μάλτας θεωρεί μείζονος σημασίας για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αναπτύσσουν προσπάθειες τμηματικών συνεργασιών με σκοπό να ενισχύουν τις ηγετικές ικανότητες και την δύναμή τους. Επομένως, ενδιαφέρεται να ενισχύσει τις δραστηριότητες σε τμηματικό επίπεδο είτε μέσω του σχηματισμού περισσότερων τομέων- τμημάτων μέσα στην ίδια της τη δομή και / ή μέσω της προσέλκυσης συνεταιρισμών με στόχο τη συνένωσή τους.

Παρότι η εν λόγω κατηγορία μελών εμπεριέχεται στην κατηγορία του «Corporate Membership» που παρουσιάστηκε παραπάνω, η συνδρομή τους υπολογίζεται βάσει του **αριθμού των μελών μέσα στο συνεταιρισμό που δεν είναι Corporate μέλη του Επιμελητηρίου** και όχι βάσει του αριθμού των εργαζομένων στην επιχείρηση, όπως γίνεται στην κατηγορία του «Corporate Membership».

Έτσι όλες οι συνδεδεμένες με το Επιμελητήριο Εταιρείες απολαμβάνουν έναν αριθμό πλεονεκτημάτων συμπεριλαμβανομένων της παρουσίασης και της υποστήριξης από τη μεγαλύτερη εταιρεία στελέχωσης στο νησί καθώς και πολλές άλλες προσφορές σε

παροχές και διαχειριστικές υπηρεσίες. Τέλος, ένα σημαντικό χαρακτηριστικό αυτής της μορφής συμμετοχής μέλους είναι ότι οι **Συνεταιρισμοί** (Association), αν και μέλη, παραμένουν ανεξάρτητοι από το Επιμελητήριο της Μάλτας.

Για τον υπολογισμό του ύψους της συνεισφοράς των μελών είναι απαραίτητη η **αντιστοίχιση** του αριθμού των εργαζομένων (περίπτωση Corporate membership) και του αριθμού των μελών του συνεταιρισμού (περίπτωση Association Membership) με τον αριθμό των αντιπροσώπων τους στο Επιμελητήριο, η οποία έχει ως εξής:

<b>Μέγεθος του Corporate μέλους σε αριθμό εργαζομένων και μελών</b>	<b>Αριθμός Αντιπροσώπων</b>
<b>Μέχρι 5</b>	1
<b>6 έως 10</b>	1
<b>11 έως 25</b>	1
<b>26 έως 50</b>	2
<b>51 έως 100</b>	3
<b>101 έως 250</b>	4
<b>251 έως 500</b>	5
<b>501 έως 1,000</b>	5
<b>1,001 και πάνω</b>	6

Ένας Συνεταιρισμός (Association) αντιμετωπίζεται από το Επιμελητήριο της Μάλτας σαν ένα Corporate μέλος, γεγονός που σημαίνει ότι απολαμβάνει το σύνολο των υπηρεσιών που παρέχονται σε ένα Corporate μέλος.

Τα βασικά **πλεονεκτήματα** των εν λόγω μελών είναι τα εξής:

- Διατήρηση ανεξαρτησίας αλλά ταυτόχρονη ενίσχυση της «φωνής» τους σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.
- Καλύτερη παροχή συμβουλών σε τμηματικά ή οριζόντια θέματα.



- Πρόσβαση στις πηγές του Επιχειρηματικού Ταμείου της Μάλτας (Malta Business Bureau, MMB) και επομένως σε χρηματοδοτικές ευκαιρίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Καλύτερη αντιπροσωπευτική εικόνα που προκύπτει από την αναφορά που γίνεται στην συμμετοχή της εταιρείας στο Επιμελητήριο.
- Πρόσβαση σε γενικές και συγκεκριμένες υπηρεσίες που προσφέρονται από το Επιμελητήριο της Μάλτας.
- Δυνατότητα να αποτελέσει μέλος τμηματικών επιχειρηματικών ομάδων και επομένως να συμμετάσχει σε συζητήσεις.

Έτσι, η **χρέωση** των Association μελών γίνεται ως εξής:

- **Ετήσια συνδρομή μέλους:** Βασίζεται στον αριθμό των μελών του συνεταιρισμού που δεν είναι μέλη του Επιμελητηρίου και υπολογίζεται ανά αντιπρόσωπο (Corporate representative) βάσει της παραπάνω κλίμακας, αλλά με ελάχιστο ποσό 256€.
- **Επιπλέον χρεώσεις:** *Παροχές meeting room κατά τις ώρες γραφείου:* περιλαμβάνεται στην ετήσια συνδρομή, *Παροχές συνεδριάσεων:* επιπλέον χρέωση, αλλά με έκπτωση για τα μέλη, *γραμματειακές υπηρεσίες ανά ώρα χρέωση: 15€ ΣΥΝ ΦΠΑ, Επαγγελματικές Υπηρεσίες (ανά ώρα): 30€ ΣΥΝ ΦΠΑ.*

Εάν η διοίκηση των μελών του συνεταιρισμού γίνεται από τη Γραμματεία, τότε καταβάλλεται ένα επιπλέον διαχειριστικό κόστος σύμφωνα με τα τρέχοντα ωριαία κόστη, το οποίο εξαρτάται από το είδος και την πολυπλοκότητα της εργασίας. Η γραμματειακή δουλειά στοιχίζει **15€/ ώρα**, ενώ οι επαγγελματικές υπηρεσίες στοιχίζουν **30€** την ώρα.

Τα μέλη του συνεταιρισμού που δεν είναι μέλη του Επιμελητηρίου, δεν λαμβάνουν άμεσα τις παροχές των μελών αλλά μπορούν να παρακολουθήσουν επιλεγμένα και οργανωμένα event.

### **3. Individual Membership**

Αφορά στα μεμονωμένα άτομα με επιχειρηματικά ενδιαφέροντα στη Μάλτα. Τα μέλη έχουν πλήρη δικαιώματα ψήφου ενώ η εν λόγω μορφή μέλους είναι ατομική και μη μεταφέρσιμη.

#### 4. International Membership

Αφορά σε άτομα που είναι ενεργά στο εξωτερικό και για τα οποία απαιτείται Πλήρης Συνδρομή. Τα μέλη του Επιμελητηρίου παρέχουν σε International μέλη καθοδήγηση σχετικά με την οικονομική, πολιτική και επιχειρηματική κατάσταση στη Μάλτα.

Γενικά, **τα κόστη** για τα μέλη παρουσιάζονται παρακάτω:

<b>Μέγεθος του Corporate μέλους σε αριθμό εργαζομένων και μελών</b>	<b>Αριθμός Αντιπροσώπων</b>	<b>Κόστος 2012 (€)</b>
<b>Μέχρι 5</b>	1	256
<b>6 έως 10</b>	1	256
<b>11 έως 25</b>	1	256
<b>26 έως 50</b>	2	512
<b>51 έως 100</b>	3	769
<b>101 έως 250</b>	4	1025
<b>251 έως 500</b>	5	1281
<b>501 έως 1,000</b>	5	1281
<b>1,001 και πάνω</b>	6	1537

#### 2.8.3 Το Εμπορικό Επιμελητήριο της Βουλγαρίας

**Το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο της Βουλγαρίας** είναι μια ανεξάρτητη, μη κυβερνητική οργάνωση για την αρωγή, προώθηση, αντιπροσώπευση και προστασία των επιχειρηματικών συμφερόντων των μελών της, τα οποία συνεισφέρουν στην ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομικής συνεργασίας και παρέχουν βοήθεια για την Ευρωπαϊκή και Παγκόσμια ολοκλήρωση της Δημοκρατίας της Βουλγαρίας.

Οι δραστηριότητες του βασίζονται στις αρχές της εθελοντικής συμμετοχής, την αυτονομία και την **αυτό-χρηματοδότηση**.

## ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Το Επιμελητήριο αποτελείται από τα παρακάτω σώματα:

### 1. Διοικητικά Σώματα (Managing Bodies)

Τα Διοικητικά Σώματα του Επιμελητηρίου είναι η **Γενική Συνέλευση**, το **Διοικητικό Συμβούλιο**, το **Εκτελεστικό Συμβούλιο** και ο **Πρόεδρος**.

Στη **Γενική Συνέλευση** λαμβάνουν μέρος τακτικά και επίτιμα μέλη είτε προσωπικά είτε μέσω αντιπροσώπου.

Η Γενική Συνέλευση συγκαλείται είτε από το Διοικητικό Συμβούλιο είτε έπειτα από αίτημα τουλάχιστον του 1/3 των μελών. Εάν, όπως στην δεύτερη περίπτωση, το Διοικητικό Συμβούλιο δεν αποστέλλει μέσα σε ένα μήνα μια έγγραφη πρόσκληση για σύγκληση της Γενικής συνέλευσης, τότε αυτή συγκαλείται από το Συμβούλιο σύμφωνα με την έδρα του Επιμελητηρίου και έπειτα από γραπτή αίτηση των ενδιαφερόμενων μελών του ή από πρόσωπο εξουσιοδοτημένο από αυτούς.

Η Γενική Συνέλευση επίσης συγκαλείται από πρόσκληση που τοποθετείται σε έγγραφη μορφή στην ειδικά διαμορφωμένη περιοχή για διαφημίσεις που υπάρχει στις κτιριακές εγκαταστάσεις του Επιμελητηρίου και δημοσιεύεται στην Επίσημη Εφημερίδα της Κυβερνήσεως τουλάχιστον ένα μήνα πριν από την προκαθορισμένη ημέρα. Η πρόσκληση περιλαμβάνει πληροφορίες αναφορικά με το χώρο, την ημερομηνία, την ώρα και το πρόγραμμα της Συνέλευσης καθώς και αναφορικά με την πρωτοβουλία σύγκλησής της. Η Γενική Συνέλευση θεωρείται νόμιμη εάν είναι παρόντα πάνω από τα μισά μέλη.

Επιπλέον η Γενική Συνέλευση δύναται να κάνει τα εξής:

- Να τροποποιεί τα Άρθρα του Συλλόγου του Επιμελητηρίου
- Να εγκρίνει τις βασικές γραμμές των δραστηριοτήτων του Επιμελητηρίου
- Να εγκρίνει τον απολογισμό δραστηριοτήτων του Διοικητικού Συμβουλίου
- Να εγκρίνει τον προϋπολογισμό του Επιμελητηρίου
- Να εκλέγει και να απορρίπτει μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου για μια περίοδο 5 ετών

- Να ακυρώνει αποφάσεις των άλλων οργάνων του Επιμελητηρίου τα οποία έρχονται σε αντίθεση με το νόμο, το καταστατικό ή σε άλλο κανονιστικό έγγραφο που ρυθμίζει τις δραστηριότητες του Επιμελητηρίου
- Να υιοθετήσει αποφάσεις για τον μετασχηματισμό και την εκκαθάριση του Επιμελητηρίου, καθώς και για τον τρόπο διανομής της περιουσίας μετά την αποζημίωση των πιστωτών.

Το **Διοικητικό Συμβούλιο** απαρτίζεται από φυσικά πρόσωπα που ανήκουν στα τακτικά και επίτιμα μέλη του Επιμελητηρίου ή τους αντίστοιχους αντιπροσώπους αυτών, ενώ μόνο τα νόμιμα μέλη του Επιμελητηρίου μπορούν να ορίσουν μη- μέλη του Επιμελητηρίου ως μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

Το Διοικητικό Συμβούλιο συγκαλείται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο έπειτα από απόφαση του Προέδρου του ή του Εκτελεστικού Συμβουλίου είτε μετά από επιθυμία του 1/3 των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ή του Εκτελεστικού Συμβουλίου. Εάν ο Πρόεδρος δεν συγκαλέσει μια συνεδρίαση του Διοικητικού Συμβουλίου μέσα σε μια εβδομάδα, μπορεί να συγκληθεί από οποιοδήποτε άλλα ενδιαφερόμενα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

Οι συναντήσεις του Διοικητικού Συμβουλίου θεωρούνται έγκυρες εάν τα μέλη που είναι παρόντα δεν είναι λιγότερα από τα μισά ΣΥΝ ένα. Οποιοδήποτε άτομο έχει αμφίδρομη επικοινωνία μέσω τηλεφώνου ή άλλη σύνδεση που εγγυάται την γνησιότητα της ταυτότητάς του και του επιτρέπεται να συμμετέχει στις συζητήσεις και να παίρνει αποφάσεις μπορεί να θεωρείται «παρόν» και αυτή η περίπτωση θα πρέπει να εισάγεται και να πιστοποιείται από τα πρακτικά των συνεδριάσεων.

Το Διοικητικό Συμβούλιο δύναται να κάνει τα παρακάτω:

- Να εκπροσωπεί το Επιμελητήριο
- Να δίνει την έγκρισή του για την υλοποίηση αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης
- Να καθορίζει την σειρά και να οργανώνει την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του Επιμελητηρίου
- Να προετοιμάζει και να υποβάλλει ένα πρόχειρο προϋπολογισμό στη Γενική Συνέλευση
- Να προετοιμάζει και να υποβάλλει μια αναφορά για τις δραστηριότητες του Επιμελητηρίου στη Γενική Συνέλευση

- Να εγκρίνει σχέδια και προγράμματα σχετικά με τις δραστηριότητες του Επιμελητηρίου και να δέχεται τις αναφορές του Εκτελεστικού Συμβουλίου αναφορικά με τις δραστηριότητες του Επιμελητηρίου σε ετήσια βάση
- Να καθορίζει το ατομικό, ετήσιο ποσό συνδρομών των μελών
- Να καθορίζει την κατανομή των χρηματικών κεφαλαίων
- Να ιδρύει, να αναδιοργανώνει και να εκκαθαρίζει εταιρείες του Επιμελητηρίου
- Να εκδίδει κανονισμούς σχετικά με τη δραστηριότητα του Επιμελητηρίου
- Να εκλέγει τον πρόεδρο και τον(τους) Αντιπρόεδρο (Αντιπροέδρους) του Διοικητικού Συμβουλίου, οι οποίοι πρέπει να είναι διακεκριμένες προσωπικότητες με μεγάλη επιχειρηματική εμπειρία
- Να καθορίζει τον αριθμό των μελών του Εκτελεστικού Συμβουλίου και να τους εκλέγει σύμφωνα με την πρόταση του Προέδρου για μια περίοδο 5 ετών, με εξαίρεση τον πρόεδρο και τον(τους) Αντιπρόεδρο (Αντιπροέδρους) που είναι κατά κανόνα μέλη του Εκτελεστικού Συμβουλίου
- Να εκλέγει το Προεδρείο του Διαιτητικού Δικαστηρίου (Arbitration Court)
- Να παραχωρεί βραβεία και εμβλήματα σε οργανώσεις, ομάδες και φυσικά πρόσωπα για τη συμβολή τους στην υλοποίηση των στόχων και των δραστηριοτήτων του Επιμελητηρίου
- Να συντονίζει και να ελέγχει τις οι κοινές δραστηριότητες του Επιμελητηρίου και των Περιφερειακών Επιμελητηρίων και την προώθηση ενός ενιαίου συστήματος
- Να καθορίζει τη διεύθυνση του Επιμελητηρίου
- Να παραχωρεί την περιουσία του Επιμελητηρίου
- Να διενεργεί την εκκαθάριση του Επιμελητηρίου ή να εκχωρεί σε ένα άτομο την εν λόγω ευθύνη
- Να εκτελεί άλλα καθήκοντα που της ανατίθενται από τη Γενική Συνέλευση

Το **Εκτελεστικό Συμβούλιο** έχει τη δυνατότητα να εκτελεί τα παρακάτω:

- Να οργανώνει την εκπλήρωση των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης και του Διοικητικού Συμβουλίου
- Να παρέχει αναφορά σχετικά με τις δραστηριότητές της στο Διοικητικό Συμβούλιο και να υποβάλει προτάσεις για την επίλυση θεμάτων της αρμοδιότητάς του

- Να δημιουργεί συμβούλια, επιτροπές, τμήματα και άλλα βοηθητικά όργανα του Επιμελητηρίου
- Να εγκρίνει αποφάσεις για θέματα που αφορούν τα μέλη
- Να εγκρίνει στο εσωτερικό της την επιβολή δασμών/κόστους για τις δραστηριότητες του Επιμελητηρίου
- Να εγκρίνει την οργανωτική δομή και τον προϋπολογισμό και το προσωπικό του Επιμελητηρίου
- Να εγκρίνει αποφάσεις για το άνοιγμα και το κλείσιμο των καταστημάτων
- Να εγκρίνει αποφάσεις για να εμπιστευθεί ορισμένες δραστηριότητες του Επιμελητηρίου στα περιφερειακά Επιμελητήρια Εμπορίου και Βιομηχανίας που περιλαμβάνονται στο σύστημα του
- Να εγκρίνει αποφάσεις για τη συμμετοχή του Επιμελητηρίου σε άλλες συνεργασίες, ενώσεις και ιδρύματα
- Να εγκρίνει άλλες αποφάσεις στο πλαίσιο της αρχής που της είχε χορηγηθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο, και σε σχέση με τα τρέχοντα οργανωτικά και οικονομικά θέματα.

Οι συναντήσεις του Εκτελεστικού Συμβουλίου συγκαλούνται από τον Πρόεδρο του Επιμελητηρίου και θεωρούνται έγκυρες εάν είναι παρόντα πάνω από τα μισά μέλη. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται υιοθετούνται με ανοικτό σύστημα εκλογής και με την αρχή της απλής πλειοψηφίας. Ο Γενικός Γραμματείας έχει συμβουλευτικές δυνάμεις στις συναντήσεις, υπό τον όρο ότι δεν είναι μέλος του Εκτελεστικού Συμβουλίου.

**Ο Πρόεδρος** δύναται να κάνει τα παρακάτω:

- Να διοικεί και να ελέγχει σε συμφωνία με το καταστατικό, την εκτέλεση των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης, του Διοικητικού Συμβουλίου και του Εκτελεστικού Συμβουλίου
- Να εγκρίνει την πλήρη απασχόληση του Επιμελητηρίου
- Να συνάπτει συμβάσεις με το Γενικό Γραμματέα, τους γραμματείς και τους λοιπούς εργαζόμενους του Επιμελητηρίου
- Να συγκαλεί τις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και του Εκτελεστικού Συμβουλίου
- Να συντονίζει τις σχέσεις του Επιμελητηρίου με τα θεσμικά όργανα του κράτους

- Να είναι υπεύθυνο απέναντι στο Διοικητικό Συμβούλιο για την ανάπτυξη του ενιαίου συστήματος των βουλγαρικών Επιμελητηρίων Εμπορίου και Βιομηχανίας.

## **2. Ελεγκτικά Σώματα (Supervisory Bodies)**

Το **Εποπτικό Συμβούλιο** αποτελείται από τρία (3) μέλη. Άτομα τα οποία δεν είναι μέλη της Γενικής Συνέλευσης μπορούν να εκλεγούν εξίσου ως μέλη του Εποπτικού Συμβουλίου.

Το Εποπτικό Συμβούλιο δύναται να κάνει τα παρακάτω:

- Να ελέγχει τις οικονομικές και λογιστικές δραστηριότητες και τις δαπάνες των ταμείων, σύμφωνα με τον προϋπολογισμό που έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο
- Να παρουσιάζει τη θέση του στη Γενική Συνέλευση και το Διοικητικό Συμβούλιο
- Να παρουσιάζει τη δραστηριότητά του ενώπιον του Διοικητικού Συμβουλίου και της Γενικής Συνέλευσης
- Να παρουσιάζει την άποψή του σχετικά με τυχόν προσφυγές των μελών του Επιμελητηρίου κατά διαφόρων αποφάσεων των φορέων διαχείρισης
- Να επιλέγει έναν πρόεδρο μεταξύ των μελών του, οι οποίοι έχουν το δικαίωμα να παρίστανται στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και του Συμβουλίου των Προέδρων.

## **3. Λειτουργικά Σώματα (Operative bodies)**

Ο **Γενικός Γραμματέας** μπορεί να κάνει τα εξής:

- Να οργανώνει την εκτέλεση των αποφάσεων του Εκτελεστικού Συμβουλίου
- Να οργανώνει τις διαχειριστικές δραστηριότητες του Επιμελητηρίου
- Να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του αντιπροέδρου κατά την απουσία του τελευταίου, και μετά από ρητή εξουσιοδότηση
- Να οργανώνει την εκτέλεση των άλλων τρεχόντων καθηκόντων που του ανατίθενται από τον Πρόεδρο και τον Αντιπρόεδρο (τους Αντιπροέδρους).

Ο Γενικός Γραμματέας υποστηρίζεται από τη γραμματέα/ τους γραμματείς.

Ένα άλλο σώμα είναι το **Προεδρικό Συμβούλιο**, το οποίο είναι ένα λειτουργικό όργανο του Επιμελητηρίου για την προώθηση του Συστήματος των βουλγαρικών Επιμελητηρίων Εμπορίου και Βιομηχανίας.

Οι Πρόεδροι των Περιφερειακών Επιμελητηρίων Εμπορίου και Βιομηχανίας, ο Πρόεδρος, ο Αντιπρόεδρος (Αντιπρόεδροι) και ο Γενικός Γραμματέας του Επιμελητηρίου μπορούν να συμμετέχει στο Συμβούλιο των Προέδρων.

Οι συναντήσεις του Προεδρικού Συμβουλίου γίνονται υπό την προεδρεία ενός προέδρου(chairman) που εκλέγεται από τα μέλη του συμβουλίου.

Το Προεδρικό Συμβούλιο δύναται να ασκεί τα παρακάτω:

- Να συντονίζει τις σχέσεις μεταξύ του Επιμελητηρίου και των Περιφερειακών Επιμελητηρίων Εμπορίου και Βιομηχανίας κατά την εκτέλεση των κοινών δραστηριοτήτων τους
- Να προτείνει στο Διοικητικό Συμβούλιο την δημιουργία κοινών πόρων μεταξύ του Επιμελητηρίου και των Περιφερειακών Επιμελητηρίων Εμπορίου και Βιομηχανίας για τη χρηματοδότηση επιχορηγούμενων προγραμμάτων και δραστηριοτήτων
- Να αναθεωρεί οικονομικές εκθέσεις σχετικά με τις κοινές δραστηριότητες του Επιμελητηρίου με τα περιφερειακά Επιμελητήρια Εμπορίου και Βιομηχανίας
- Σύμφωνα με τις αρμοδιότητές τους, να κάνει προτάσεις στους φορείς διαχείρισης του Επιμελητηρίου, αναφορικά με σε πρόχειρες αποφάσεις σε ορισμένα θέματα των κοινών δραστηριοτήτων του Επιμελητηρίου και των Περιφερειακών Επιμελητηρίων Εμπορίου και Βιομηχανίας
- Να εγκρίνει τις προτάσεις των Περιφερειακών Επιμελητηρίων Εμπορίου και Βιομηχανίας προς τα μέλη τους για το συντονισμό μεταξύ:
  - ο του καταστατικού του Επιμελητηρίου και εκείνων των Περιφερειακών Επιμελητηρίων Εμπορίου και Βιομηχανίας
  - ο των ονομάτων, των λογότυπων, σφραγίδων και σημαιών του Επιμελητηρίου και των Περιφερειακών Επιμελητηρίων Εμπορίου και Βιομηχανίας
  - ο της συμμετοχής των εκπροσώπων του Επιμελητηρίου στους φορείς διαχείρισης (managing bodies) των Περιφερειακών Επιμελητηρίων Εμπορίου και Βιομηχανίας



- ο άλλων ενεργειών που κατευθύνονται προς την ενοποίηση του Συστήματος του Επιμελητηρίου και των Περιφερειακών Επιμελητηρίων Εμπορίου και Βιομηχανίας

### **ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΛΩΝ**

Τα **πλεονεκτήματα** που απολαμβάνουν τα μέλη του Επιμελητηρίου της Βουλγαρίας είναι τα εξής:

1. Συμμετοχή σε μια κοινότητα ενεργών επιχειρηματιών- περισσότεροι από 52.000 είναι εγγεγραμμένοι στο εθελοντικό Ενιαίο Εμπορικό Μητρώο του Επιμελητηρίου.
2. Πρόσβαση σε όλες τις γνωστές διεθνείς οργανώσεις στις οποίες το Επιμελητήριο της Βουλγαρίας είναι μέλος.
3. Επισύναψη νέων συνεργασιών, λαμβάνοντας μέρος σε διεθνείς συναντήσεις, συζητήσεις στρογγυλής τραπέζης, αντιπροσωπείες, κλπ
4. Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας τους με την εφαρμογή των προτύπων GS1
5. Διαφήμιση των προϊόντων / υπηρεσιών των μελών και διεξαγωγή του ηλεκτρονικού εμπορίου μέσω της ένταξης και της χρήσης του νέου ηλεκτρονικού portal EComGrid
6. Αρωγή για την τοποθέτηση των προϊόντων της εταιρείας- μέλους στις διεθνείς αγορές από το GS1 Βουλγαρία
7. Συμμετοχή σε έργα και δραστηριότητες προγραμμάτων που έχουν αναπτυχθεί από το Επιμελητήριο της Βουλγαρίας
8. Λήψη εξατομικευμένων συμβουλών και διαβουλεύσεων
9. Βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων της επιχείρησης- μέλους μέσω της συμμετοχής σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, κλπ.
10. Υποβολή προσφορών για τα μέλη και χρήση αυτών
11. Απόκτηση ηλεκτρονικής υπογραφής και πληροφοριών σχετικά με την εφαρμογή της
12. Αρωγή για τη συμμετοχή σε εκθέσεις στη χώρα και στο εξωτερικό
13. Πληροφόρηση σχετικά με όλες τις επερχόμενες και πραγματοποιηθείσες εκδηλώσεις που διοργανώνονται από Επιμελητήριο της Βουλγαρίας σε καθημερινή βάση
14. Έγκαιρη Πληροφόρηση σχετικά με τις πρακτικές του Δικαστηρίου με το Επιμελητήριο της Βουλγαρίας στην επίλυση των διαφωνιών

15. Δυνατότητα υποβολής προτάσεων για τις νέες υπηρεσίες που θα παρέχονται από το Επιμελητήριο της Βουλγαρίας, οι οποίες θα είναι χρήσιμες για την καθημερινή δραστηριότητα των μελών

### **ΜΕΛΗ, ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η χρηματοδότηση του Επιμελητηρίου της Βουλγαρίας γίνεται κυρίως από τις συνδρομές των μελών του, στα οποία παρέχεται ως αντάλλαγμα η πρόσβαση σε μια πολύ μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών. Τα άμεσα μέλη μπορούν να συμμετέχουν στη Γενική Συνέλευση του Επιμελητηρίου, στη διοίκηση και σε ειδικά **πακέτα υπηρεσιών**, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

#### **- ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΑΚΕΤΟ**

Ετήσια Συνδρομή Μέλους: **127,82€**

Περιλαμβάνει:

- Πληροφορίες για την κατάσταση του μέλους στην ιστοσελίδα του Επιμελητηρίου, με λεπτομέρειες για το όνομα, τον αριθμό εγγραφής στο Επιμελητήριο, νόμιμη φόρμα, τις επαφές, τη δραστηριότητα κτλ.
- Παροχή συμβουλών από τους ειδικούς του Επιμελητηρίου σχετικά με τη δραστηριότητα, τις υπηρεσίες κτλ. του μέλους.
- Συμβουλές από το «GS1 Bulgaria»
- Υπηρεσίες EIC (Euro Info Center)
- Δημοσίευση του ετήσιου ισολογισμού της εταιρείας για τον χρόνο που προηγήθηκε στην ιστοσελίδα του Επιμελητηρίου
- Παροχή πληροφόρησης ηλεκτρονικά για τα event και τις δράσεις του Επιμελητηρίου
- Πληροφορίες Επικοινωνίας για ένα ξένο συνεργάτη σε μια χώρα στην οποία υπάρχει κάποια αντίστοιχη με το Επιμελητήριο οργάνωση
- Αποστολή προσφοράς για την Βουλγαρία
- Προσφορά μιας ξένης επιχείρησης για τη Βουλγαρία

- Αποστολή ερωτημάτων σχετικά με την αγορά βουλγαρικών αγαθών – ανά κλάδο
- Ετήσια συνδρομή για το δελτίο Infobusiness
- Ενσωμάτωση του μέλους στον κατάλογο εμπορίου των μελών του Επιμελητηρίου
- Μιας ώρας προφορική παροχή συμβουλών από το τμήμα Συμβούλων
- Συμμετοχή σε συναντήσεις στρογγυλής τραπέζης και συζητήσεις σε θέματα σχετικά με την οικονομική κατάσταση στη χώρα
- Πρόσβαση στη Βιβλιοθήκη (αναγνωστήριο, internet κτλ)
- Εύρεση και παροχή 2 αναφορών με πληροφορίες σχετικά με τους παραγωγούς της Βουλγαρίας και τους εμπόρους μέσα από καταλόγους της βιβλιοθήκης και του ιντερνέτ.
- Εύρεση και παροχή 2 αναφορών με πληροφορίες σχετικά με τους ξένους παραγωγούς μέσα από καταλόγους της βιβλιοθήκης και του ιντερνέτ.
- Αποστολή email με τις εκδόσεις του «GS1 Bulgaria»
- Πληροφόρηση και παροχή συμβουλών σε Ευρωπαϊκά και Εθνικά προγράμματα και πηγές χρηματοδότησης
- Πληροφόρηση και παροχή συμβουλών σε προσφορές
- Πληροφόρηση (προφορική, γραπτή και ηλεκτρονική) σχετικά με τις πρωτοβουλίες και τα πρότζεκτ των: Eurochambres, ICC, ILO, World Bank, ABC κτλ.
- Ηλεκτρονική μορφή του δελτίου «Infobusiness»
- Ενιαία καταχώρηση των προσφορών από το EIC (Euro Info Center)
- Μηνιαία ενημέρωση για τα προγράμματα που χρηματοδοτούνται από την ΕΕ
- Παροχή συμβουλών για κοινά προτζεκτ με οργανισμούς από Αυστρία, Γερμανία, Ελβετία

- Πρόσβαση σε πρόχειρα νομικά έγγραφα για προετοιμασία και διαμόρφωση απόψεων
- Αρωγή για την απόκτηση πληροφοριών σχετικά με την ύπαρξη και την κατάσταση ομολόγων στο εξωτερικό
- Προετοιμασία και πληροφόρηση από το Εμπορικό Μητρώο για ξεχωριστές περιστάσεις που υπόκεινται σε εγγραφή
- Πληροφόρηση και παροχή συμβουλών για events σχετικά με ηλεκτρονικό εμπόριο
- Προώθηση προϊόντων/ υπηρεσιών στο ιντερνέτ στην πρώτη σελίδα της ιστοσελίδας του Επιμελητηρίου για μια εβδομάδα (και σύμφωνα με μια λογική rotation)
- Προώθηση προϊόντων/ υπηρεσιών σε ειδικό stand με βιβλία στο ισόγειο του Επιμελητηρίου κάθε εβδομάδα
- Παράδοση μιας ηλεκτρονικής διεύθυνσης και διατήρησή της στο server του Επιμελητηρίου
- Μιας ώρας προφορική παροχή συμβουλών σχετικά με τις δυνατότητες του Διαιτητικού Δικαστηρίου σαν ένα εργαλείο ευνοϊκών διακανονισμών των επιχειρηματικών διαφωνιών
- Παροχή πακέτου κανονισμών σχετικών με τη δράση του Διαιτητικού Δικαστηρίου

#### - **ΚΑΝΟΝΙΚΟ ΠΑΚΕΤΟ**

Ετήσια Συνδρομή Μέλους: **409,03€**

Περιλαμβάνει ό, τι και το Ελάχιστο Πακέτο παραπάνω, με επιπλέον τα εξής:

- Μια ασπρόμαυρη διαφήμιση στο δελτίο «Infobusiness» στα Βουλγάρικα
- Μια ασπρόμαυρη διαφήμιση στο μηνιαίο δελτίο «Infobusiness» στα αγγλικά

- Επικύρωση εγγράφων μια φορά το μήνα στο Προξενικό Τμήμα του Υπουργείου Εξωτερικών
- Πληροφόρηση (προφορική, γραπτή και ηλεκτρονική) για τα νέα Βουλγαρικά και ξένα βιβλία, καταλόγους κτλ που είναι διαθέσιμα στη βιβλιοθήκη του Επιμελητηρίου
- Πληροφόρηση (προφορική, γραπτή και ηλεκτρονική) για τα γεγονότα, εκθέσεις κτλ στη χώρα και στο εξωτερικό
- Εφοδιασμός με τις εκδόσεις του EIC (Euro Info Center)
- Πληροφόρηση για τα σεμινάρια και events του «EU CLUB»
- Προσθήκη του email της επιχείρησης- μέλους στην λίστα ενδιαφέροντος για πληροφορίες από την Αυστρία, Γερμανία και Ελβετία σε project και events
- Καταχώρηση σε επιχειρηματικές αποστολές και προετοιμασία των σχετικών εγγράφων, κρατήσεων κτλ
- Παροχή ενός πιστοποιητικού σχετικά με την κατάσταση της εταιρείας- μέλους στα βουλγαρικά και ενός στα αγγλικά, αμέσως μετά από αίτηση, με στόχο να τεθεί ενώπιον των βουλγαρικών ή ξένων επιχειρήσεων κτλ
- Αρωγή για απόκτηση πληροφοριών σχετικά με την ύπαρξη και την κατάσταση ενός ξένου ομολόγου
- Προετοιμασία και παροχή πληροφοριών από το Εμπορικό Μητρώο για ξεχωριστές περιστάσεις που υπόκεινται σε εγγραφή (έως 10 αιτήματα και όχι για περισσότερες από 50 εταιρείες ετησίως)
- Συμπλήρωση προσκλήσεων – προκηρύξεων για επαγγελματικά ταξίδια ξένων ανθρώπων στη Βουλγαρία και αποστολή επιβεβαίωσης μέσω φαξ στο βουλγαρικό Προξενικό Γραφείο στην αντίστοιχη χώρα

## - **ΕΙΔΙΚΟ ΠΑΚΕΤΟ**

Ετήσια Συνδρομή Μέλους: **1278,22€**

Περιλαμβάνει ό, τι και το Κανονικό Πακέτο, συν τα παρακάτω:

- Συμμετοχή σε επιτροπές και συζητήσεις στρογγυλής τραπέζης σχετικά με νομοσχέδια, με αναφορά στον κλάδο δράσης της εταιρείας- μέλους
- Εάν ενδιαφέρεται η εταιρεία- μέλος, χωρίς περιορισμούς καταχώρηση σε καταλόγους των στόχων της και προετοιμασία σχετικών εγγράφων, κρατήσεων κτλ
- Δικαίωμα σε πρωτοβουλία για την διοργάνωση συναντήσεων και συζητήσεων στρογγυλής τραπέζης σχετικά με νομικά και οικονομικά θέματα που συνδέονται με την επιχείρηση- μέλος
- Δυο πιστοποιητικά για την κατάσταση της εταιρείας στα Βουλγάρικα και 2 στα αγγλικά, για χρήση τους από βουλγαρικές ή ξένες εταιρείες, έπειτα από αίτημα
- Μια αναφορά για την εταιρεία στα βουλγάρικα και μια στα αγγλικά για συμμετοχή σε προσφορές στη χώρα και στο εξωτερικό ή για την εξυπηρέτηση ξένων ινστιτούτων, ομολόγων κτλ
- Αρωγή για την απόκτηση πληροφοριών σχετικά με την ύπαρξη και κατάσταση ξένων ομολόγων, με τη βοήθεια ενός ξένου εμπορικού επιμελητηρίου
- Προετοιμασία και παροχή πληροφοριών από το Εμπορικό Μητρώο για ξεχωριστές περιστάσεις που υπόκεινται σε εγγραφή (έως 20 αιτήματα και όχι για περισσότερες από 100 επιχειρήσεις ετησίως)
- Συμπλήρωση προσκλήσεων- προκηρύξεων για επαγγελματικά ταξίδια στη Βουλγαρία και αποστολή φαξ επιβεβαίωσης στο βουλγαρικό Προξενικό Γραφείο στην αντίστοιχη χώρα
- Διαφήμιση αγαθών ή υπηρεσιών στο ιντερνέτ στην πρώτη σελίδα στο site του επιμελητηρίου για ένα μήνα (και σύμφωνα με μια λογική rotation)
- Δωρεάν διαφήμιση σε μια έκδοση του Επιμελητηρίου, μία για κάθε χρόνο.
- Διαφημιστικό banner στην ιστοσελίδα του Επιμελητηρίου (και σύμφωνα με μια λογική rotation για 6 μήνες)
- Παροχή πληροφοριών για τους μακροοικονομικούς δείκτες στη χώρα σε τριμηνιαία βάση.
- Παροχή πληροφοριών από επίσημες πηγές σχετικά με τη διακύμανση τιμών σε βασικά αγαθά σε τριμηνιαία βάση.

- Συμμετοχή ως μέλος στο «World Trade Centers Association» με το δικαίωμα για τους συνεργάτες να χρησιμοποιήσουν ένα δωμάτιο υποδοχής στο Επιμελητήριο και ένα γραφείο για μέχρι 3 συνεχόμενες ημέρες, μετά από αίτημα, αλλά όχι για παραπάνω από 10 ημέρες το χρόνο. Κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής η υπηρεσία μπορεί να παρασχεθεί έναντι πληρωμής σε χαμηλά ποσά που προσφέρονται από το Επιμελητήριο ακολουθώντας τη λογική της FIFO διάταξης. Οι παροχές των χώρων αυτών είναι οι εξής: PC, σύνδεση internet, τηλέφωνο και fax.

Τέλος, το **σύνολο των υπηρεσιών** που παρέχει το Επιμελητήριο της Βουλγαρίας τόσο στα μέλη του όσο και σε μη- μέλη, μπορεί να συνοψιστεί όπως παρακάτω:

- Εμπορικό Μητρώο Υπηρεσιών
  - Υπηρεσίες Εμπορικού Μητρώου
  - Έκδοση και την πιστοποίηση των εγγράφων
- Σεμινάρια και εκπαίδευση
- Επιχειρηματικές αποστολές
- Εταιρικές παρουσιάσεις
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες
  - Παροχή συμβουλών για την οικονομική δραστηριότητα
  - Παροχή συμβουλών για νομικά ζητήματα
  - Παροχή συμβουλών για χρηματοδοτούμενα έργα
  - Παροχή συμβουλών για την έρευνα αγοράς
  - Παροχή συμβουλών σε φορολογικά ζητήματα
- Υπηρεσίες μετάφρασης και επικύρωσης
- Οικονομικές Αναλύσεις
  - Αναφορές σχετικά με οικονομικά αποτελέσματα
  - Οικονομική ανάλυση κατά τομέα
  - Πληροφορίες για Επιχειρηματική Έρευνα και Ανάλυση
- Ηλεκτρονική Υπογραφή, για την online υποβολή εγγράφων με τη χρήση ηλεκτρονικής υπογραφής η οποία έχει ακριβώς τον ίδιο ρόλο και αξία με την χειρόγραφο υπογραφή
- Βιβλιοθήκη
- Computer Services
  - Ηλεκτρονική Διαφήμιση από το Επιμελητήριο της Βουλγαρίας

- Σχεδιασμός Ιστοσελίδων και banner
- Διατήρηση ηλεκτρονικής διεύθυνσης στο server του Επιμελητηρίου της Βουλγαρίας
- Υπηρεσίες στον Εμπορικό Κατάλογο “ Bulgaria - Trade Directory”



# Κεφάλαιο 3

## Μεθοδολογία έρευνας

### 3.1 Μέθοδος έρευνας – Μέθοδος δειγματοληψίας

Για το σκοπό της παρούσας μελέτης χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας, η οποία διεξήχθη με τη διανομή ερωτηματολογίων (συνολικά 100) σε επιχειρήσεις του Ηρακλείου - μέλη του Επιμελητηρίου. Ο αρχικός πληθυσμός της έρευνας ήταν τα 10,000 ενεργά μέλη του Επιμελητηρίου Ηρακλείου. Το ερωτηματολόγιο εστάλη στις 100 επιχειρήσεις του δείγματος (δείγμα ευκολίας), το οποίο επιλέχθηκε τυχαία μέσω e-mail ή διανεμήθηκε από υπαλλήλους του Επιμελητηρίου κυρίως σε εκδηλώσεις που έλαβαν χώρα στο χώρο του Επιμελητηρίου.

Μετά τη συλλογή των δεδομένων έγινε η ανάλυση τους, χρησιμοποιώντας το στατιστικό πακέτο SPSS. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν εργαλεία περιγραφικής στατιστικής (συχνότητες, ποσοστά, κτλ) προκειμένου να ελεγχθεί τι είναι αυτό που "μετράει" περισσότερο στην αντίληψη των καταναλωτών ως προς τη συνολικότερη ποιότητα των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου.

### 3.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση τον στόχο της έρευνας τα ερωτήματα που αναμένεται να απαντηθούν είναι τα εξής:

A) Ποια είναι η υφιστάμενη κατάσταση του Επιμελητηρίου όσον αφορά το Μίγμα Μάρκετινγκ των υπηρεσιών του;

B) Ποιος είναι ο στόχος του Επιμελητηρίου, αναφορικά με το Μίγμα Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών του μελλοντικά;

Γ) Ποιο είναι το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών του σήμερα;

Δ) Με ποιο τρόπο θα επιτύχει αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών του και ποιος ο στόχος ποιότητας;

E) Ποια εργαλεία του Marketing μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου;

### 3.3 Ερωτηματολόγιο έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας δομήθηκε σε ενότητες, ανάλογα με τα ερωτήματα, τα οποία διερευνούσαμε. Ειδικότερα, όσον αφορά το ερώτημα «Ποια είναι η υφιστάμενη κατάσταση του Επιμελητηρίου όσον αφορά το Μίγμα Μάρκετινγκ των υπηρεσιών του», αυτό αντιστοιχούσε στις ερωτήσεις της πρώτης ομάδας, σχετικά με το μίγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Οι απαντήσεις στις εν λόγω ερωτήσεις συνέβαλαν στην απάντηση του ερωτήματος «Ποιος είναι ο στόχος του Επιμελητηρίου, αναφορικά με το Μίγμα Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών του μελλοντικά». Η ερωτήσεις της συγκεκριμένης ομάδας προέρχονταν από τα εργαλεία των ερευνών των Grönroos (1994), «From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing» και Bitner (1990) «Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses».

Η δεύτερη ενότητα αφορούσε την ποιότητα των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου σήμερα και συμβάλλει στην απάντηση του ερωτήματος σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχει αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών του το Επιμελητήριο και ποιος ο στόχος ποιότητας των υπηρεσιών του. Στη δημιουργία της ενότητας αυτής συνέβαλαν τα εργαλεία των ερευνών των Hartline & Jones (1996) «Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions», Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) «A conceptual model of service quality and its implications for future research», και Brady & Cronin (2001) «Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach»

Η τρίτη και η τέταρτη ομάδα ερωτήσεων αφορούσαν στο οποίο είναι το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών του σήμερα, αλλά ως προς το γεγονός του κατά πόσο επηρεάζει αυτό την αντίληψη των καταναλωτών και το επίπεδο της ικανοποίησής τους. Η ενότητα αυτή των ερωτήσεων δημιουργήθηκε κατόπιν της μελέτης των άρθρων και των εργαλείων των ερευνών των Oh (1999) «Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective», Cronin, Brady, & Hult (2000) «Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments», McDougall & Levesque (2000) «Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation» και Spreng & Mackoy (1996) «An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction».

Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα και η ανάλυση των δεδομένων που θα συλλεχθούν με το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο θα συμβάλλουν στην εξαγωγή συμπεράσματος επί του κεντρικού ερωτήματος, δηλαδή του ποια είναι εκείνα τα εργαλεία του Marketing, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η ερευνητική μεθοδολογία για να υπάρξουν τα κατάλληλα συμπεράσματα παρουσιάζεται στο Διάγραμμα.

οια είναι η υφιστάμενη κατάσταση του Επιμελητηρίου όσον αφορά το Μίγμα Μάρκετινγκ των υπηρεσιών του;					
	Διαφω νό απόλυ τα	Διαφω νό	Ούτε διαφω νό ούτε συμφω νό	Συμφω νό	Συμφω νό απόλυ τα
1. Οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου είναι ικανοποιητικές					
2. Η τιμή των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου είναι υψηλή					
3. Οι εγκαταστάσεις του Επιμελητηρίου είναι διαμορφωμένες με βάση πρότυπα υψηλής ποιότητας					
4. Η διαφήμιση στις παρεχόμενες υπηρεσίες του Επιμελητηρίου (πχ. Εκπαιδευτικά προγράμματα για επιχειρήσεις) είναι ικανοποιητική					
5. Μπορώ να αναγνωρίσω τις παρεχόμενες από το Επιμελητήριο υπηρεσίες					
6. Ο εξοπλισμός του Επιμελητηρίου είναι					



Οι απαντήσεις του πρώτου ερωτήματος θα μας καθοδηγήσουν για να στοχεύσουμε και με βάση τα έως τώρα δεδομένα του επιμελητηρίου την απάντηση στο δεύτερο ερώτημα



Ποιος είναι ο στόχος του Επιμελητηρίου, αναφορικά με το Μίγμα Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών του μελλοντικά

ικανός να ανταπεξέλθει στις ανάγκες του κοινού					
------------------------------------------------	--	--	--	--	--

**Ποιο είναι το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών του σήμερα**

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Η ποιότητα των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου είναι υψηλή					
2. Οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου έχουν σχεδιασθεί με βάση τις υψηλότερες προδιαγραφές					
3. Οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου ξεχωρίζουν					
4. Εμπιστεύομαι τις παρεχόμενες από το Επιμελητήριο υπηρεσίες					

Η απάντηση σε αυτές τις ερωτήσεις θα μας βοηθήσει να απαντήσουμε στο ερώτημα αυτό, βλέποντας το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών

Με ποιο τρόπο θα επιτύχει αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών του και ποιος ο στόχος ποιότητας

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Το Επιμελητήριο είναι καλά οργανωμένο					
2. Στο Επιμελητήριο δαπανάς λίγο					

χρόνο για να διεκπεραιώσεις τη δουλειά που θέλεις να κάνεις					
3. Οι διαδικασίες παροχής υπηρεσιών είναι εύκολες					
4. Το Επιμελητήριο βρίσκεται σε περιοχή που εξυπηρετεί τους πελάτες του					
5. Μπορείς να βρεις εύκολα αυτό που ψάχνεις					
6. Οι υπάλληλοι του Επιμελητηρίου δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πελάτη					
7. Οι υπάλληλοι του Επιμελητηρίου είναι άρτια εκπαιδευμένοι					
8. Οι υπάλληλοι του Επιμελητηρίου γνωρίζουν καλά τι πρέπει να κάνουν					
9. Οι υπάλληλοι του Επιμελητηρίου είναι πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πελάτες					
10. Σε ώρες αιχμής είναι δύσκολη και χρονοβόρα η εξυπηρέτηση					

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Δεν είμαι καθόλου ευχαριστημένος από τις υπηρεσίες					

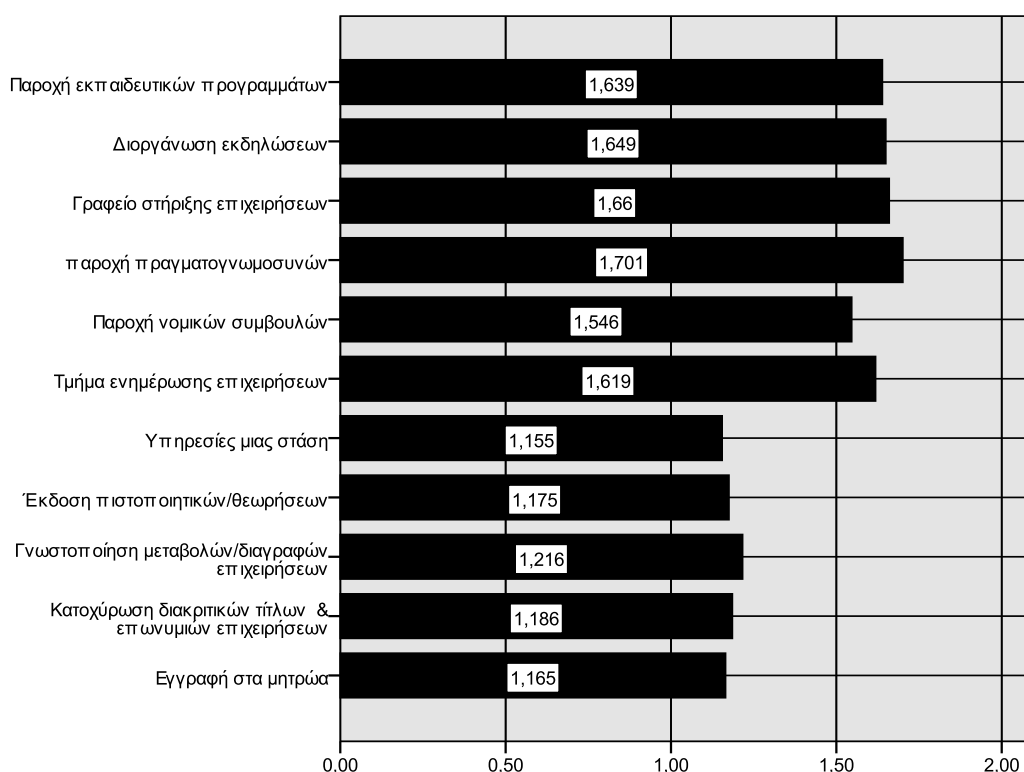
του Επιμελητηρίου					
2. Είναι πολύ πιθανό να αναζητήσω πρόσθετες υπηρεσίες από το Επιμελητήριο					
3. Συστήνω ανεπιφύλακτα τη χρήση των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου					
4. Είμαι πολύ ικανοποιημένος από την εικόνα του Επιμελητηρίου και τις υπηρεσίες του 5. Θα πλήρωνα κάποια χρήματα παραπάνω προς χάριν παροχής νέων υπηρεσιών					

# Κεφάλαιο 4

## Αποτελέσματα Έρευνας

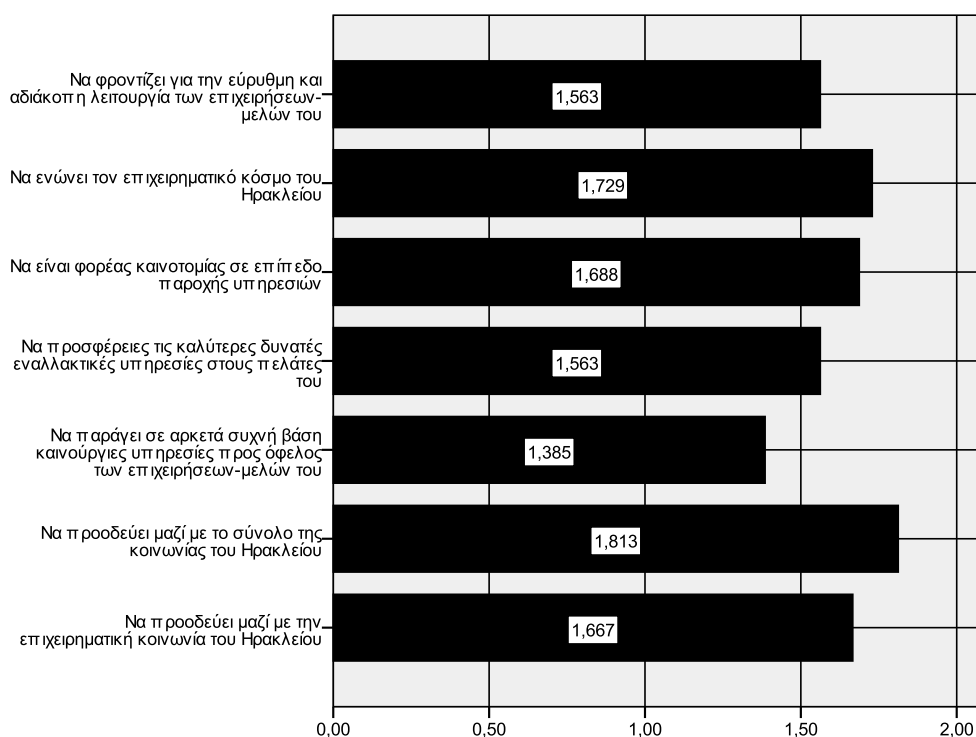
### 4.1 Αναγνωρισιμότητα υπηρεσιών και η σχέση με το Επιμελητήριο Ηρακλείου

Το Επιμελητήριο παρέχει αρκετές διαφορετικές υπηρεσίες, τις περισσότερες εκ των οποίων γνωρίζουν τα μέλη του. Η υπηρεσία με τη μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα είναι οι «Υπηρεσίες μιας στάσης» (Mean=1.15), ακολουθούμενη από την εγγραφή στα μητρώα (Mean=1.16), την έκδοση πιστοποιητικών / θεωρήσεων (Mean=1.17) και την κατοχύρωση διακριτικών τίτλων & επωνυμιών επιχειρήσεων (Mean=1.18).



Διάγραμμα 1: Αναγνωρισιμότητα Υπηρεσιών Επιμελητηρίου

Λιγότερο αναγνωρίσιμες είναι η παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Mean=1.63), οι υπηρεσίες ου παρέχει το γραφείο στήριξης επιχειρήσεων (Mean=1.66) και οι υπηρεσίες παροχής πραγματογνωμοσύνης (Mean=1.70).



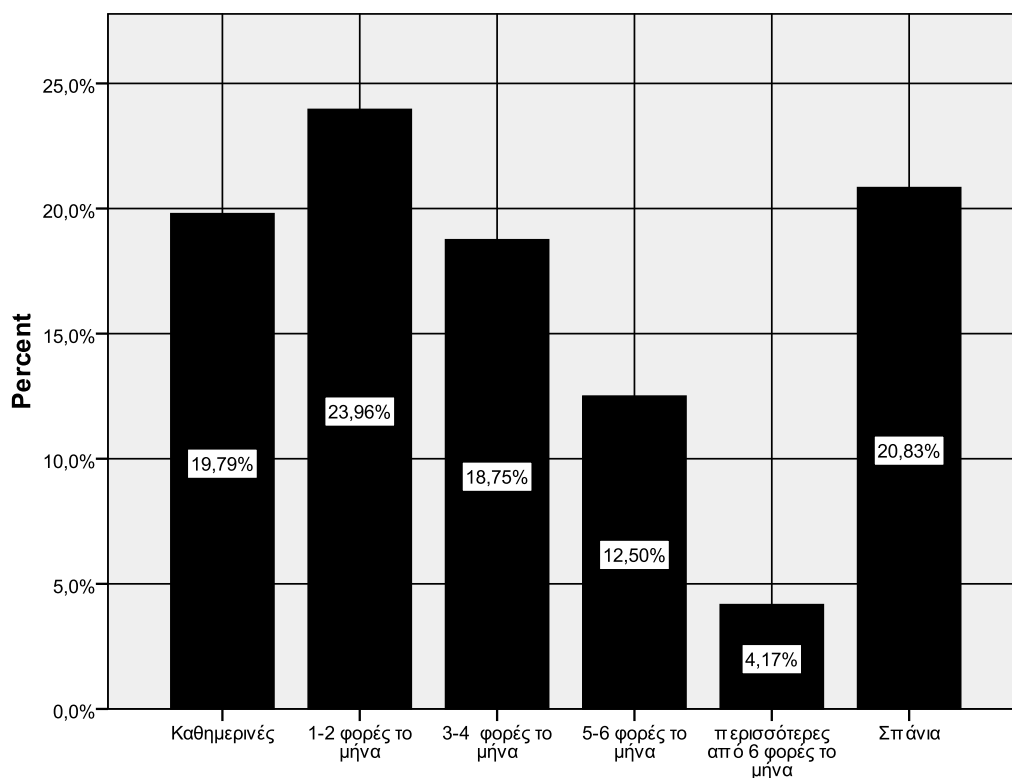
**Διάγραμμα 2: Αξίες τις οποίες προσβέυει το Επιμελητήριο**

Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες και όπως αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 2, η μεγαλύτερη αξία του Επιμελητηρίου θα πρέπει να είναι να παράγει σε αρκετά συχνή βάση καινούργιες υπηρεσίες προς όφελος των επιχειρήσεων-μελών του (Mean=1.38). Επιπλέον ιδιαίτερη σημασία φαίνεται να έχει για τους συμμετέχοντες η παροχή από το Επιμελητήριο εναλλακτικών υπηρεσιών στους πελάτες του (Mean = 1.56) καθώς και να φροντίζει για την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων – μελών του (Mean = 1.56).

Μικρότερης σημασίας αξίας, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες φαίνεται να είναι το να προοδεύει το Επιμελητήριο με το σύνολο της κοινωνίας του Ηρακλείου (Mean = 1.81) και να λειτουργεί προς ένωση του επιχειρηματικού κόσμου του Ηρακλείου (Mean = 1.72).

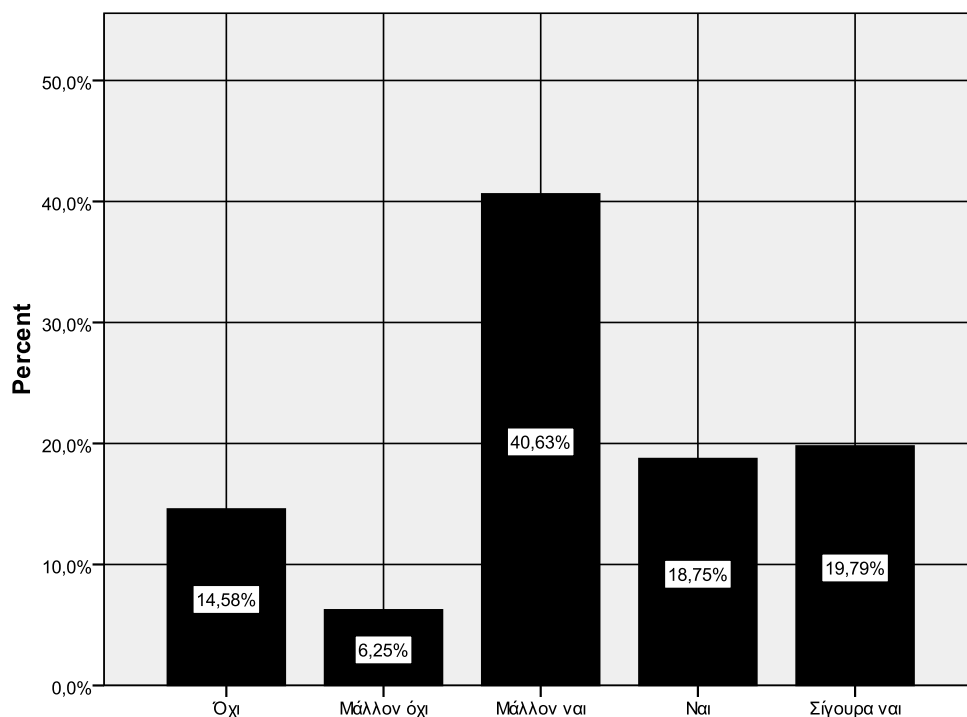
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που αποτυπώνονται στο Διάγραμμα 3, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (23,96%) επισκέπτεται το Επιμελητήριο 1-2 φορές το μήνα, ενώ το 20,83% των συμμετεχόντων στην έρευνα επισκέπτονται το Επιμελητήριο «Σπάνια». Καθημερινά επισκέπτεται το Επιμελητήριο το 19,79%, ενώ ένα μικρό ποσοστό του δείγματος επισκέπτονται το Επιμελητήριο περισσότερες από 6 φορές το μήνα.





**Συχνότητα συναλλαγών με το Επιμελητήριο Ηρακλείου**

**Διάγραμμα 3: Συχνότητα συναλλαγών με το Επιμελητήριο Ηρακλείου**



**Οι παρεχόμενες υπηρεσίες από το Επιμελητήριο αξίζουν τα χρήματα που δαπανώ ως ετήσια συνδρομή σε αυτό**

**Διάγραμμα 4: Η αξία των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου αναλογικά με την ετήσια συνδρομή**

Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες (40,63%) θεωρούν ότι μάλλον οι υπηρεσίες του επιμελητηρίου αξίζουν τα χρήματα που δαπανούν οι επιχειρήσεις για την ετήσια συνδρομή τους, ενώ το 19,79% του δείγματος πιστεύει ότι σίγουρα αξίζουν τα χρήματα που δαπανούν.

## 4.2 Μίγμα Μάρκετινγκ

Αναφορικά με το μίγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου, φαίνεται ότι οι περισσότεροι (31,7%) και συμφωνούν απόλυτα (30,6%) στο ότι οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου είναι ικανοποιητικές, ενώ η τιμή τους είναι υψηλή, σύμφωνα με το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (31,6%).

Πίνακας 1: Το Μίγμα Μάρκετινγκ των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου είναι ικανοποιητικές	21 (21,4%)	10 (10,2%)	6 (6,1%)	31 (31,7%)	30 (30,6%)
2. Η τιμή των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου είναι υψηλή	10 (10,2%)	29 (29,6%)	25 (25,5%)	31 (31,6%)	3 (3,6%)
3. Οι εγκαταστάσεις του Επιμελητηρίου είναι διαμορφωμένες με βάση πρότυπα υψηλής ποιότητας		20 (20,4%)	12 (12,2%)	28 (28,6%)	38 (38,8%)
4. Η διαφήμιση στις παρεχόμενες υπηρεσίες του Επιμελητηρίου (πχ. Εκπαιδευτικά προγράμματα για επιχειρήσεις) είναι ικανοποιητική		25 (25,5%)	21 (21,4%)	24 (24,5%)	28 (28,6%)
5. Μπορώ να αναγνωρίσω τις παρεχόμενες από το Επιμελητήριο υπηρεσίες		13 (13,3%)	32 (32,7%)	30 (30,6%)	23 (23,5%)
6. Ο εξοπλισμός του Επιμελητηρίου είναι ικανός να ανταπεξέλθει στις ανάγκες του κοινού		10 (10,2%)	25 (25,5%)	32 (32,7%)	31 (31,6%)

Οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι οι εγκαταστάσεις του Επιμελητηρίου είναι διαμορφωμένες με βάση πρότυπα υψηλής ποιότητας, καθώς το 28,6% συμφωνεί και το 38,8% συμφωνεί απόλυτα ως προς αυτό. Επιπλέον, φαίνεται ότι οι περισσότεροι (32,7% συμφωνούν και 31,6% συμφωνούν απόλυτα) θεωρούν ότι ο εξοπλισμός του επιμελητηρίου είναι ικανός να ανταπεξέλθει στις ανάγκες του κοινού.

Το 28,6% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα ως προς το ότι η διαφήμιση στις παρεχόμενες υπηρεσίες του Επιμελητηρίου είναι ικανοποιητική, ενώ αρκετά σημαντικό είναι το ποσοστό εκείνων που διαφωνούν ως προς το παραπάνω.

Ως προς την αναγνωρισιμότητα των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου φαίνεται ότι δεν είναι αρκετά υψηλή, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος διατηρεί μια ουδέτερη στάση ως προς το αν μπορούν να αναγνωρίσουν τις υπηρεσίες του.

### 4.3 Ποιότητα υπηρεσιών

Αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου αυτή φαίνεται σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 2 να θεωρείται αρκετά ικανοποιητική. Ειδικότερα, το 27,6% συμφωνεί και το 25,5% συμφωνεί απόλυτα ότι η ποιότητα των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου είναι υψηλή.

Βέβαια, ως προς το ότι οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου έχουν σχεδιασθεί με βάση τις υψηλότερες προδιαγραφές οι περισσότεροι μένουν ουδέτεροι συνολικά.

**Πίνακας 2: Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του Επιμελητηρίου**

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Η ποιότητα των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου είναι υψηλή		17 (17,3%)	29 (29,6%)	27 (27,6%)	25 (25,5%)
2. Οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου έχουν σχεδιασθεί με βάση τις υψηλότερες προδιαγραφές		6 (6,1%)	46 (46,9%)	18 (18,4%)	28 (28,6%)
3. Οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου ξεχωρίζουν		9 (9,2%)	37 (37,8%)	25 (25,5%)	27 (27,6%)
4. Εμπιστεύομαι τις παρεχόμενες από το Επιμελητήριο υπηρεσίες		9 (9,2%)	31 (31,6%)	28 (28,6%)	30 (30,6%)

Σύμφωνα με το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (αθροιστικά) οι περισσότεροι θεωρούν ότι οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου ξεχωρίζει, καθώς το 25,5% συμφωνεί και το 27,6% συμφωνεί απόλυτα ως προς αυτό, ενώ αρκετά υψηλή φαίνεται να είναι και η εμπιστοσύνη του δείγματος στις παρεχόμενες υπηρεσίες του Επιμελητηρίου, καθώς το 30,6% συμφωνεί απόλυτα σε αυτό και το 28,6% του δείγματος συμφωνεί.

#### 4.4 Ικανοποίηση πελατών από την παροχή υπηρεσιών

Η ικανοποίηση των πελατών από την παροχή υπηρεσιών του Επιμελητηρίου φαίνεται να είναι αρκετά υψηλή στο δείγμα της παρούσας μελέτης. Ειδικότερα, το Επιμελητήριο είναι καλά οργανωμένο, σύμφωνα με το 64,3% (συνολικά) του δείγματος (40,8% συμφωνεί και 23,5% συμφωνεί απόλυτα).

Το 25,5% του δείγματος συμφωνεί στο ότι το Επιμελητήριο δαπανάς λίγο χρόνο για να διεκπεραιώσεις τη δουλειά που θέλεις να κάνεις, ενώ σε αυτό συμφωνεί απόλυτα το 17,3% του δείγματος. Συνολικά 30 συμμετέχοντες διαφωνούν (ένας εξ αυτών διαφωνεί απόλυτα) στο ότι στο Επιμελητήριο δαπανάς λίγο χρόνο για να διεκπεραιώσεις τη δουλειά που θέλεις να κάνεις.

Πίνακας 3: Ικανοποίηση πελατών από τις παρεχόμενες από το Επιμελητήριο υπηρεσίες

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Το Επιμελητήριο είναι καλά οργανωμένο		10 (10,2%)	25 (25,5%)	40 (40,8%)	23 (23,5%)
2. Στο Επιμελητήριο δαπανάς λίγο χρόνο για να διεκπεραιώσεις τη δουλειά που θέλεις να κάνεις	1 (1,0%)	29 (29,6%)	26 (26,5%)	25 (25,5%)	17 (17,3%)
3. Οι διαδικασίες παροχής υπηρεσιών είναι εύκολες		28 (28,6%)	20 (20,4%)	31 (31,6%)	19 (19,4%)
4. Το Επιμελητήριο βρίσκεται σε περιοχή που εξυπηρετεί τους πελάτες του	3 (3,1%)	17 (17,3%)	18(18,4%)	29 (29,6%)	31 (31,6%)
5. Μπορείς να βρεις εύκολα αυτό που ψάχνεις		18 (18,4%)	29 (29,6%)	36 (36,7%)	15 (15,3%)
6. Οι υπάλληλοι του Επιμελητηρίου δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πελάτη		7 (7,1%)	27 (27,6%)	38 (38,8%)	26 (26,5%)
7. Οι υπάλληλοι του Επιμελητηρίου είναι άρτια εκπαιδευμένοι		5 (5,1%)	32 (32,7%)	31 (31,6%)	30 (30,6%)
8. Οι υπάλληλοι του Επιμελητηρίου γνωρίζουν καλά τι πρέπει να κάνουν		3 (3,1%)	28 (28,6%)	36 (36,7%)	31 (31,6%)
9. Οι υπάλληλοι του Επιμελητηρίου είναι πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πελάτες		2 (2,1%)	28 (29,5%)	34 (35,8%)	31 (32,6%)
10. Σε ώρες αιχμής είναι δύσκολη και	5 (5,1%)	15	29 (29,6%)	35	14 (14,3%)

χρονοβόρα η εξυπηρέτηση		(15,3%)		(35,7%)	
-------------------------	--	---------	--	---------	--

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος συμφωνεί (31,6%) και το 19,4% συμφωνεί απόλυτα ότι οι διαδικασίες παροχής υπηρεσιών είναι εύκολες. Το Επιμελητήριο βρίσκεται σε περιοχή που εξυπηρετεί του πελάτες του σύμφωνα με το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων, καθώς σε αυτό συμφωνεί το 29,6% και συμφωνεί σε απόλυτο βαθμό το 31,6% του δείγματος.

Το 36,7% του δείγματος συμφωνεί ότι στο Επιμελητήριο μπορείς να βρεις εύκολα αυτό που ψάχνεις, ενώ το 38,8% συμφωνεί στο ότι υπάλληλοι του Επιμελητηρίου δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πελάτη. Βέβαια, φαίνεται ότι ως προς την αρτιότητα της κατάρτισης των υπαλλήλων, υπάρχει μια ουδέτερη στάση, καθώς το 32,7% του δείγματος διατηρεί μια μετριοπαθή στάση ως προς το ότι οι υπάλληλοι του Επιμελητηρίου είναι άρτια εκπαιδευμένοι. Παρόλα αυτά το 36,7% συμφωνεί ότι οι υπάλληλοι του Επιμελητηρίου γνωρίζουν καλά τι πρέπει να κάνουν, ενώ σε αυτό συμφωνεί απόλυτα και το 31,6% του δείγματος. Το 35,8% του δείγματος συμφωνεί στο ότι οι υπάλληλοι του Επιμελητηρίου είναι πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πελάτες, κάτι στο οποίο συμφωνούν σε απόλυτο βαθμό 31 συμμετέχοντες, ήτοι ένα ποσοστό της τάξης του 32,6%.

Ένα αρνητικό στοιχείο ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου φαίνεται να είναι η ώρα εξυπηρέτησης σε ώρες αιχμής. Ειδικότερα, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (35,7%) θεωρεί ότι η εξυπηρέτηση σε ώρες αιχμής είναι δύσκολη και χρονοβόρα.

#### **4.5 Εμπειρία χρήσης υπηρεσιών**

Αναφορικά με την εμπειρία χρήσης των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος φαίνεται να είναι ευχαριστημένοι με τις υπηρεσίες του. Ειδικότερα, 28 ερωτηθέντες φαίνεται να μην είναι ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες του Επιμελητηρίου, 9 διατηρούν μια μετριοπαθή θέση, ενώ οι υπόλοιποι δηλώνουν ευχαριστημένοι από αυτές.

Συνολικά, το 34% του δείγματος θεωρεί πολύ πιθανό να ζητήσει επιπλέον υπηρεσίες από το Επιμελητήριο, ενώ οι περισσότεροι θα συνιστούσαν ανεπιφύλακτα τη χρήση των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου.

Πίνακας 4: Εμπειρία χρήσης υπηρεσιών επιμελητηρίου

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Δεν είμαι καθόλου ευχαριστημένος από τις υπηρεσίες του Επιμελητηρίου	24 (24,7%)	36 (37,1%)	9 (9,3%)	26 (26,8%)	2 (2,1%)
2. Είναι πολύ πιθανό να αναζητήσω πρόσθετες υπηρεσίες από το Επιμελητήριο	5 (5,2%)	16 (16,5%)	43 (44,3%)	20 (20,6%)	13 (13,4%)
3. Συστήνω ανεπιφύλακτα τη χρήση των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου		9 (9,3%)	23 (23,7%)	37 (38,1%)	28 (28,9%)
4. Είμαι πολύ ικανοποιημένος από την εικόνα του Επιμελητηρίου και τις υπηρεσίες του		7 (7,2%)	27 (27,8%)	35 (36,1%)	28 (28,9%)
5. Θα πλήρωνα κάποια χρήματα παραπάνω προς χάριν παροχής νέων υπηρεσιών	24 (25,3%)	19 (20%)	27 (28,4%)	16 (16,8%)	9 (9,5%)

Φαίνεται γενικότερα, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (36,1%) είναι πολύ ικανοποιημένο από την εικόνα του Επιμελητηρίου και τις υπηρεσίες του, ενώ το 28,9% συμφωνεί απόλυτα σε αυτό.

Παρόλη την ποιότητα των υπηρεσιών που φαίνεται να αναγνωρίζεται από το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, 25 άτομα μόνο συνολικά, θα πλήρωναν κάποια χρήματα παραπάνω προς χάριν παροχής νέων υπηρεσιών.

#### 4.6 Αδυναμίες παρούσας έρευνας και προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας, καθώς επίσης και οι προτάσεις που βασίζονται σε αυτά για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου. Παρόλα αυτά, στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονισθεί ότι δε είναι δυνατή η γενίκευση των συμπερασμάτων και η εφαρμογή των προτάσεων αυτών και σε άλλα Επιμελητήρια του Ηρακλείου, καθώς η έρευνα διέπεται από μια σημαντική αδυναμία που δεν επιτρέπει την διαδικασία αυτή. Η σημαντικότερη αδυναμία της έρευνας είναι ότι διεξήχθη σε ένα αρκετά μικρό χρονικό διάστημα και μάλιστα συμπεριέλαβε ένα μικρό δείγμα από το συνολικό πληθυσμό. Επομένως, τα αποτελέσματα δεν αντικατοπτρίζουν παρά ενδεικτικά τις απόψεις των καταναλωτών των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου Ηρακλείου. Επίσης, διερευνήθηκαν ορισμένες μόνο μεταβλητές, οι οποίες θεωρήθηκαν σημαντικές στην περίπτωση του Επιμελητηρίου Ηρακλείου. Για το λόγο αυτό δεν μπορεί να γίνει η γενίκευση των

αποτελεσμάτων και η εφαρμογή των προτάσεων σε άλλα Επιμελητήρια της Ελλάδας. Προτείνεται στο πλαίσιο αυτό η επανάληψη της έρευνας και η συμπερίληψη σε αυτήν όχι μόνο επιπλέον μελών του Επιμελητηρίου, αλλά και άλλα Επιμελητήρια της Ελλάδας, προκειμένου να υπάρξουν συγκριτικά αποτελέσματα και γενικότερα συμπεράσματα για όλη την Ελλάδα συνολικά.

# Κεφάλαιο 5

## Συμπεράσματα – Προτάσεις – Αποτελέσματα

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι για την αναγνωρισιμότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών και την πιστότητα που σε αυτές δείχνουν οι πελάτες τους. Σύμφωνα με τα όσα αναλύθηκαν παραπάνω, η ποιότητα των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου φαίνεται να θεωρείται αρκετά υψηλή, αν και η αναγνωρισιμότητα των υπηρεσιών του είναι αρκετά περιορισμένη, καθώς οι περισσότερες υπηρεσίες που προσφέρει δεν είναι αρκετά αναγνωρίσιμες από τους πελάτες του. Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η συμβολή που μπορεί να παρέχει το Επιμελητήριο στις επιχειρήσεις ως προς την ενημέρωση, τη στήριξη και την εύρυθμη λειτουργία τους.

Γενικότερα, μπορεί να ειπωθεί ότι οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου είναι αρκετά ικανοποιητικές, αν και πολλοί από τους συμμετέχοντες θα ήθελαν την προσφορά επιπλέον και εναλλακτικών υπηρεσιών. Παρόλα αυτά, οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου θεωρούνται ως υπηρεσίες value for money (υψηλής ποιότητας υπηρεσίες σε ικανοποιητικές τιμές) και δεν είναι διατεθειμένοι να δώσουν μεγαλύτερο χρηματικό ποσό για τις υφιστάμενες υπηρεσίες. Οι διαδικασίες του Επιμελητηρίου είναι αρκετά ικανοποιητικές, αν και σε ώρες αιχμής φαίνεται να υπάρχει σημαντικό πρόβλημα εξυπηρέτησης, καθώς γίνεται δύσκολη και χρονοβόρα.

Ως προς τις υποδομές του Επιμελητηρίου φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιητικές, τόσο ως προς την προσβασιμότητα τους, όσο και ως προς το σύγχρονο και οργανωμένο χαρακτήρα τους.

Οι υπάλληλοι του Επιμελητηρίου φαίνεται να είναι πρόθυμοι να παρέχουν την απαραίτητη εξυπηρέτηση στους πελάτες του Οργανισμού, η οποία μάλιστα είναι σε ένα αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο εξατομικευμένη. Ένα αρνητικό σημείο ως προς το ανθρώπινο δυναμικό του Επιμελητηρίου φαίνεται να είναι η εκπαίδευση και η κατάρτιση του, η οποία φαίνεται να μην είναι ικανή να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των πελατών στο μέγιστο βαθμό του.

Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν είναι αρκετά σημαντικό να επαυξηθούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου, προκειμένου να αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών του. Επιπλέον το Επιμελητήριο θα ήταν ιδιαίτερα καλό να προβεί σε συντονισμένες δράσεις διαφήμισης και επικοινωνίας των υπηρεσιών του, προκειμένου να τις γνωστοποιήσει στο



επιχειρηματικό κοινό, να αναδείξει την αξία τους και να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα τους. Με την αύξηση των υπηρεσιών, την προσθήκη νέων εναλλακτικών υπηρεσιών και την ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας τους θα μπορούσε παράλληλα να αυξηθεί η τιμή τους, χωρίς να προκύψουν προβλήματα και παράπονα εκ μέρους των πελατών τους. Σε αυτό θα μπορούσε να συμβάλει και η προσθήκη νέων ανταποδοτικών υπηρεσιών, οι οποίες θα επαυξήσουν ακόμη περισσότερο την ικανοποίηση των πελατών του. Έτσι, ειδικότερα, προτείνονται τα εξής, χρησιμοποιώντας και παραδείγματα από τις πρακτικές που έχουν ακολουθήσει Επιμελητήρια του εξωτερικού:

- **Δράσεις ενημέρωσης και πληροφόρησης των μελών του Επιμελητηρίου** για θέματα επενδυτικών ευκαιριών, σύγχρονων επιχειρηματικών δεδομένων και θέματα εξαγωγών με σκοπό την προβολή της εικόνας του ως δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ των μελών του και των αγορών και ως συνδετικού κρίκου παραγωγής-εμπορίου-έρευνας-επενδύσεων. Ενδεικτικά, τέτοιες δράσεις θα μπορούσε να είναι:
  - υπηρεσίες αποδελτίωσης τύπου, προκειμένου να λαμβάνουν τα μέλη του καθημερινά τα σημαντικότερα νέα που ενδιαφέρουν την επιχειρηματικότητα από όλες τις έντυπες και ηλεκτρονικές Ελληνικές πηγές,
  - προβολή δραστηριοτήτων του Επιμελητηρίου στα ΜΜΕ (πχ μέσω τηλεοπτικών εκπομπών),
  - δημιουργία blog για την ενίσχυση της εξωστρέφειας, στο οποίο θα μπορεί να γίνεται ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών του συνόλου των εξαγωγικών επιχειρήσεων, καθώς και ενημέρωση τους για νέες ευκαιρίες στο εξωτερικό (πχ ενημέρωση για εκθέσεις, για επιχειρηματικές ευκαιρίες σε νέες αγορές, συμβουλές, δεδομένα ζήτησης και προσφοράς προϊόντων στο εξωτερικό κτλ)
- **Παροχή ανταποδοτικών υπηρεσιών στα μέλη του, όπως :**
  - Ενίσχυση του τμήματος εξωστρέφειας του Επιμελητηρίου, προκειμένου να μπορεί να υποστηρίζει ενεργά και συστηματικά την προώθηση των επιχειρηματικών και οικονομικών υποθέσεων επιχειρήσεων μελών του επιμελητηρίου στο εξαγωγικό εμπόριο, διευκολύνοντας τις συναλλαγές και δημιουργώντας επιχειρηματικές σχέσεις. Ενδεικτικά οι δράσεις του θα μπορούσε να είναι η συμμετοχή τους σε οικονομική συνεισφορά των επιχειρήσεων για συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις ή και άλλες δράσεις, όπως μετάφραση πιστοποιητικών που εκδίδει το Επιμελητήριο Ηρακλείου, τα οποία κατά καιρούς απαιτούν ως απαραίτητα συνοδευτικά παραστατικά οι εισαγωγείς / ενδιάμεσοι από το εξωτερικό, παραγωγή εντύπου πιστοποιητικού καταγωγής των

προϊόντων προς εξαγωγή, έλεγχος της ορθότητας των παραστατικών, θεώρησή τους, υποστήριξη των εξαγωγικών επιχειρήσεων ως προς την αναζήτηση επαφών στο εξωτερικό, αλλά και σε διάφορα γραφειοκρατικά θέματα, κυρίως παραστατικά που ζητούν οι ξένοι αγοραστές τους και πώς να τα συμπληρώσουν ή να τα αποκτήσουν κτλ.

- Ενίσχυση γραφείου επιχειρηματικής υποστήριξης, προκειμένου τα μέλη να έχουν τις συμβουλές που φαίνεται να ζητούν για την υποστήριξη της λειτουργίας τους.
  - Χρήση σήματος «Chamber Trust». Το Επιμελητήριο σε συνεργασία με την - Παγκόσμια Ομοσπονδία Επιμελητηρίων θα μπορούσε να αποδίδει στα μέλη της ένα σήμα - σφραγίδα αξιοπιστίας σε επιχειρήσεις που εδρεύουν σε όλη την Ελλάδα. Το σήμα αυτό πρόκειται να προσδίδει αξιοπιστία στην εκάστοτε επιχείρηση καθώς έχει προηγηθεί διαδικασία επαλήθευσης και επικύρωσης της φυσικής και νόμιμης ύπαρξης της επιχείρησης καθώς επίσης και των προϊόντων / υπηρεσιών που παρέχει.
  - Δημιουργία Heraklion Business Club, το οποίο θα προσφέρει στα μέλη του ένα οικοσύστημα με έμπνευση, δυνατότητες συνεργασίας και πόρους
- **Δράσεις στήριξης του τουρισμού** από το τουριστικό τμήμα του Επιμελητηρίου και σε συνεργασία με τους υπολοίπους φορείς του Νομού προκειμένου να προωθήσει καινοτόμες και ευέλικτες στρατηγικές που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη βιώσιμου τουρισμού. Τέτοιες δράσεις ενδεικτικά θα μπορούσαν να είναι οι εξής:
    - Ίδρυση καταδυτικών πάρκων στο Ν. Ηρακλείου, για τη δημιουργία σημαντικής βάσης για την ανάπτυξη του καταδυτικού τουρισμού στο Νομό και τη στήριξη μέσω αυτών του τουρισμού καθ'όλη τη διάρκεια του χρόνου.
    - Στήριξη Παρατηρητηρίου Τιμών τοπικών προϊόντων στα ξενοδοχεία με τη δημιουργία υπηρεσίας δειγματοληπτικής παρατήρησης των ποσοτήτων που καταναλώνονται από τα τοπικά ξενοδοχεία σε συνεργασία με ικανό δείγμα ξενοδοχείων του Νομού και κύριους στόχους την τόνωση της αγροτικής και κτηνοτροφικής παραγωγής, την σύνδεση του πρωτογενούς τομέα με την τουριστική κατανάλωση και την ενίσχυση του εισοδήματος των παραγωγών.
  - **Δράσεις στήριξης τοπικών προϊόντων**, προκειμένου το Επιμελητήριο να στηρίξει τους τοπικούς παραγωγούς. Ενδεικτικές τέτοιες δράσεις θα μπορούσε να είναι δράσεις διαφοροποίησης των χαρακτηριστικών τοπικών προϊόντων, δράσεις προβολής και προώθησης των χαρακτηριστικών τοπικών προϊόντων, δράσεις ενημέρωσης-

δημοσιότητας προς τις επιχειρήσεις, δράσεις ενημέρωσης και επιμόρφωσης των επιχειρηματιών και επιχειρηματικές αποστολές που θα έχει διοργανώσει το ίδιο το Επιμελητήριο ή άλλοι φορείς σε Παγκρήτιο και σε πανελλαδικό επίπεδο.

- **Δράσεις εκπαίδευσης και κατάρτισης επιχειρηματιών**
- **Δράσεις εκπαίδευσης και κατάρτισης των υπαλλήλων του**, προκειμένου να συμβάλλουν με το δικό τους τρόπο στην ανάπτυξη των νέων, αλλά και των υφιστάμενων υπηρεσιών του.

Οι παραπάνω δράσεις είναι ενδεικτικές και θα μπορούσαν να συμβάλλουν στο μέγιστο βαθμό στην αύξηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας των υπηρεσιών και στην ικανοποίηση των μελών του. Η δραστηριοποίηση του Επιμελητηρίου και οι δράσεις που θα αναλάβει θα πρέπει να εξετάζονται συνολικά και πάντοτε σε σχέση με την επίτευξη της βιωσιμότητας του, καθώς και σε σχέση με τον ευρύτερο οικονομικό, κοινωνικό και αναπτυξιακό ρόλο που θα διαδραματίζει. Σε γενικότερη πάντως θεώρηση βασικός κανόνας της δράσης του Επιμελητηρίου σε σχέση με τα οικονομικά μεγέθη και αποτελέσματα θα πρέπει να είναι η οικονομική ανεξαρτησία, αυτοτέλεια και αυτάρκεια του. Τέλος, το Επιμελητήριο θα πρέπει να λειτουργεί πλέον με το βλέμμα στραμμένο στη βιώσιμη λειτουργία. Αυτή η προϋπόθεση θα πρέπει να συμπεριληφθεί και στην οργάνωση του φορέα η οποία θα πρέπει επίσης να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες.

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο Έρευνας

**«Ερωτηματολόγιο Διερεύνησης νέων τρόπων αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης μέσω της χρήσης διεθνών πρακτικών του Μάρκετινγκ υπηρεσιών: Μελέτη Περίπτωσης - Εμπορικό Επιμελητήριο Ηρακλείου»**

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί εργαλείο της έρευνας την οποία διεξάγω, για την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Η έρευνα αφορά στη Διερεύνηση νέων τρόπων αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης μέσω της χρήσης διεθνών πρακτικών του Μάρκετινγκ υπηρεσιών: Μελέτη Περίπτωσης - Εμπορικό Επιμελητήριο Ηρακλείου. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς λόγους. Η συμπλήρωση του είναι προαιρετική, αλλά παρόλα αυτά η συμβολή της συμμετοχής σας στην έρευνα είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων,

Τζανάκη Κάτια

## **A. Αναγνωρισιμότητα & Σχέση με το Επιμελητήριο**

1. Ποιες από τις παρακάτω υπηρεσίες του Επιμελητηρίου γνωρίζετε;
  - a. Εγγραφή στα μητρώα
  - b. Κατοχύρωση διακριτικών τίτλων & επωνυμιών επιχειρήσεων
  - c. Γνωστοποίηση μεταβολών/διαγραφών επιχειρήσεων
  - d. Έκδοση πιστοποιητικών/θεωρήσεων
  - e. Υπηρεσίες μιας στάσης
  - f. Τμήμα ενημέρωσης επιχειρήσεων (προγράμματα/χρηματοδοτήσεις, διαγωνισμοί/προκηρύξεις, προσφορά/ζήτηση προϊόντων)
  - g. Τμήμα ενημέρωσης / συμμετοχής σε εκθέσεις
  - h. Παροχή νομικών συμβουλών
  - i. Παροχή πραγματογνωμοσυνών
  - j. Γραφείο στήριξης επιχειρήσεων
  - k. Κέντρο διαμεσολάβησης
  - l. Διοργάνωση εκδηλώσεων/συνεδρίων
  - m. Παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων
  
2. Ποιες αξίες πιστεύετε ότι πρεσβεύει το Επιμελητήριο Ηρακλείου;
  - a. Να προοδεύει μαζί με την επιχειρηματική κοινωνία του Ηρακλείου
  - b. Να προοδεύει μαζί με το σύνολο της κοινωνίας του Ηρακλείου
  - c. Να παράγει σε αρκετά συχνή βάση καινούργιες υπηρεσίες προς όφελος των πελατών του
  - d. Να προσφέρει τις καλύτερες δυνατές εναλλακτικές υπηρεσίες στους πελάτες του
  - e. Να είναι φορέας καινοτομίας σε επίπεδο παροχής υπηρεσιών
  - f. Να ενώνει τον επιχειρηματικό κόσμο του Ηρακλείου
  - g. Να φροντίζει για την εύρυθμη και αδιάκοπη λειτουργία των επιχειρήσεων-μελών του

3. Πόσο συχνές είναι οι συναλλαγές σας με το Επιμελητήριο Ηρακλείου

- a. Καθημερινές
- b. 1-2 φορές το μήνα
- c. 3-4 φορές το μήνα
- d. 5-6 φορές το μήνα
- e. Περισσότερες από 6 φορές το μήνα
- f. Σπάνιες

4. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες από το Επιμελητήριο αξίζουν τα χρήματα που δαπανώ ως ετήσια συνδρομή σε αυτό

- a. Όχι
- b. Μάλλον όχι
- c. Μάλλον ναι
- d. Ναι
- e. Σίγουρα ναι

**B. Μίγμα Μάρκετινγκ**

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου είναι ικανοποιητικές					
2. Η τιμή των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου είναι υψηλή					
3. Οι εγκαταστάσεις του Επιμελητηρίου είναι διαμορφωμένες με βάση πρότυπα υψηλής ποιότητας					
4. Η διαφήμιση στις παρεχόμενες υπηρεσίες του Επιμελητηρίου (πχ. Εκπαιδευτικά προγράμματα για επιχειρήσεις) είναι					

<p>ικανοποιητική</p> <p>5.Μπορώ να αναγνωρίσω τις παρεχόμενες από το Επιμελητήριο υπηρεσίες</p> <p>6.Ο εξοπλισμός του Επιμελητηρίου είναι ικανός να ανταπεξέλθει στις ανάγκες του κοινού</p>					
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

### Γ. Ποιότητα υπηρεσιών

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Η ποιότητα των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου είναι υψηλή					
2. Οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου έχουν σχεδιασθεί με βάση τις υψηλότερες προδιαγραφές					
3. Οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου ξεχωρίζουν					
4. Εμπιστεύομαι τις παρεχόμενες από το Επιμελητήριο υπηρεσίες					

### Δ. Ικανοποίηση πελατών από την παροχή υπηρεσιών

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Το Επιμελητήριο είναι καλά οργανωμένο					
2. Στο Επιμελητήριο δαπανάς λίγο χρόνο για να διεκπεραιώσεις τη δουλειά που θέλεις να κάνεις					
3. Οι διαδικασίες παροχής υπηρεσιών είναι εύκολες					
4. Το Επιμελητήριο βρίσκεται σε περιοχή που εξυπηρετεί τους πελάτες του					
5. Μπορείς να βρεις εύκολα αυτό που ψάχνεις					
6. Οι υπάλληλοι του Επιμελητηρίου δίνουν εξατομικευμένη προσοχή στον κάθε πελάτη					
7. Οι υπάλληλοι του Επιμελητηρίου είναι άρτια					



εκπαιδευμένοι					
8. Οι υπάλληλοι του Επιμελητηρίου γνωρίζουν καλά τι πρέπει να κάνουν					
9. Οι υπάλληλοι του Επιμελητηρίου είναι πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πελάτες					
10. Σε ώρες αιχμής είναι δύσκολη και χρονοβόρα η εξυπηρέτηση					

### Ε. Εμπειρία χρήσης υπηρεσιών

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Δεν είμαι καθόλου ευχαριστημένος από τις υπηρεσίες του Επιμελητηρίου					
2. Είναι πολύ πιθανό να αναζητήσω πρόσθετες υπηρεσίες από το Επιμελητήριο					
3. Συστήνω ανεπιφύλακτα τη χρήση των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου					
4. Είμαι πολύ ικανοποιημένος από την εικόνα του Επιμελητηρίου και τις υπηρεσίες του 5. Θα πλήρωνα κάποια χρήματα παραπάνω προς χάριν παροχής νέων υπηρεσιών					

# Βιβλιογραφία

- Armstrong, G., Kotler, P., & He, Z. (2000). Marketing: an introduction.
- Asiedu, K. F., & Folmer, H. (2007). Does privatization improve job satisfaction? The case of Ghana. *World Development*, 35(10), 1779-1795.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 422-438.
- Berry L. & Gronroos C. (1981). Internal marketing—an integral part of marketing theory. *Marketing of services*, 236, 238.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *the Journal of Marketing*, 69-82.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. *Marketing of services*, 25(3), 47-52.
- Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of marketing*, 65(3), 34-49
- Burnes, B., & By, R. T. (2012). Leadership and change: The case for greater ethical clarity. *Journal of business ethics*, 108(2), 239-252.
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of retailing*, 76(2), 193-218
- Επιθεώρηση της Κεντρικής Διοίκησης, 2012. Ηλεκτρονικά διαθέσιμο [https://www.gedd.gr/article\\_data/Linked\\_files/105/EktheshGEDD2012.pdf](https://www.gedd.gr/article_data/Linked_files/105/EktheshGEDD2012.pdf). Τελευταία επίσκεψη στις 02/05/2016
- Ετήσια Έκθεση Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, 2011. Ηλεκτρονικά διαθέσιμη: [https://www.gedd.gr/article\\_data/Linked\\_files/94/2011EktheshTelikh.pdf](https://www.gedd.gr/article_data/Linked_files/94/2011EktheshTelikh.pdf). Τελευταία επίσκεψη στις 02/05/2016
- Ετήσια Έκθεση Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, 2010. Ηλεκτρονικά διαθέσιμο: <https://www.gedd.gr/news.php?article=85>. Τελευταία επίσκεψη στις 02/05/2016
- Fernandez, S., & Smith, C. R. (2006). Looking for evidence of public employee opposition to privatization an empirical study with implications for practice. *Review of Public Personnel Administration*, 26(4), 356-381.

- Fumagalli, E., Garrone, P., & Grilli, L. (2007). Service quality in the electricity industry: The role of privatization and managerial behavior. *Energy Policy*, 35(12), 6212-6224.
- Gonçalves, K. P. (1998). *Services marketing: a strategic approach*. Prentice Hall.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32(2), 4-20.
- Hartline, M. D., & Jones, K. C. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. *Journal of Business Research*, 35(3), 207-215.
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior* (Vol. 14). New York: Wiley.
- Juran, I., Beech, J., & Delaure, E. (1984). Experimental study of the behavior of nailed soil retaining structures on reduced scale models. In *Proceedings of the International Conference on In-situ Soil and Rock Reinforcements*.
- Kotler, P., & De Bes, F. T. (2003). *Lateral marketing: New techniques for finding breakthrough ideas*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Saunders, J. (2001). *Principals of marketing*. Harlow: Prentice Hall, Third European Edition.
- Lockwood, A., & Jones, P. (1989). Creating positive service encounters. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(4), 44-50.
- Lovelock, C. (2011). *Services Marketing, 7/e*. Pearson Education India.
- Μάλλιαρης, Π. (2001). *Εισαγωγή στο μάρκετινγκ*. Εκδόσεις Σταμούλης Α. Ε Αθήνα.
- McDougall, G. H., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of services marketing*, 14(5), 392-410
- Mittal, V., & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of marketing research*, 38(1), 131-142.
- Mittal, B., & Lassar, W. M. (1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of services marketing*, 12(3), 177-194.
- Murdick, R.G., Render, B. and Russell, R.S. (1990), *Service Operations Management*, Allyn and Bacon, Simon & Schuster, Needham Heights, MA
- Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 18(1), 67-82
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing*, 41-50.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of management Review*, 19(3), 419-445.
- Spreng, R. A., & Mackoy, R. D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of retailing*, 72(2), 201-214.

Tenner, A. R., & Irving, J. (1992). de Toro. Total Quality Management: Three steps to.

Tsekos, T. N. (2015). Διαρθρωτικές Αλλαγές και Διοικητική Μεταρρύθμιση [Structural Changes and Administrative Reform]. The Political Portrait of Greece. Crisis and the deconstruction of the political, National Center of Social Research, Gutenberg Publications, Athens, 359-377.

### **Ηλεκτρονικές πηγές**

<http://www.ebeh.gr/web/guest/welcome-message>

<http://www.ebeh.gr/web/guest;jsessionid=8C696675F5315514FC2D7113ECC5FF42>

<http://www.ebeh.gr>

### **Μελέτες**

Business Plan Επιμελητηρίου Ηρακλείου, 2015

Επιχειρηματικός σχεδιασμός επιμελητηρίου 2013