

M d linaA. COȚIU  
Babe -Bolyai University Cluj-Napoca/Technical University in Cluj-Napoca, Romania

# CUSTOMER SERVICE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR. A MARKETING PERSPECTIVE

Theoretical  
article

---

## Keywords

Marketing  
Customer service  
Public institutions

---

## JEL Classification

M31, H10

---

## Abstract

*In recent years, public institutions have come to the forefront of the public opinion requesting quality services in the public sector and increased attention to citizens' needs. The aim of this paper is to evaluate the importance of the development of a customer service management system in the reorganisation of public institutions based on marketing principles while also identifying further research areas regarding satisfaction determinants for public service beneficiaries. The research was conducted through secondary data analysis retrieved from national and international studies regarding the satisfaction of public services beneficiaries. Results suggest that implementing a customer service model leads to a reorientation of public institutions towards relationship marketing. The originality and novelty of this paper lie in the presentation of a new perspective on public institutions based on customer service. The article is relevant in the context of the need for increased citizen trust and efficiency in the public sector.*

## Introducere

*În serviciile publice, satisfac ia clien ilor trebuie s devin o cultur , un stil de via , nu un „ceva în plus” (Tony Blair).*

Strategia Europa 2020 adoptat de Uniunea European în anul 2010 are ca i obiective majore cre terea inteligent , sustenabil i incluziv , acordându-se prioritate problemelor sociale, cre rii i men inerii de locuri de munc , dar i consolid rii capacit ii institu ionale i eficientiz rii administra iei publice a statelor membre (ADR Nord-Vest, 2012). În cazul României, eforturi pentru reforma administra iei publice i a institu iilor publice în general au început s fie f cute prin demararea ac iunilor pentru descentralizarea administrativ , reducerea birocratiei, adoptarea i implementarea legii privind sistemul unitar de salarizare a personalului pl tit din fonduri publice, reforma sistemului sanitar sau a celui educa ional (ADR Nord-Vest, 2012).

Dintr-o perspectiv de marketing, reforma administra iei i a institu iilor publice este important în sensul existen ei unei nevoi tot mai acute a corel rii activit ilor institu iilor publice cu nevoile reale ale pie ei pentru asigurarea solu ion rii problemelor cet enilor în condi ii optime (Constantinescu-Dobra, 2009). Din perspectiva managementului rela iilor cu publicul, orientarea de marketing implic cercetarea nevoilor cet enilor în vederea adapt rii institu iilor publice în sensul oferirii acelor servicii care satisfac cel mai bine nevoile grupului int . Rezult de aici faptul c orice oportunitate de schimb între cele dou p ri „trebuie analizat , în eleas i gestionat cu aten ie pentru a asigura satisfac ia tuturor celor implica i, în condi iile în care fiecare angajat al institu iilor publice va avea dreptul i obliga ia de a livra maximul de satisfac ie în modul cel mai potrivit, la pre ul potrivit i la locul potrivit.” (Eckrich i Schlesinger, 2010)

Întregul sistem de organizare al institu iilor publice ar trebui a adar „regândit pe principiile pie ei” (Catan , 2009) în timp ce beneficiarii serviciilor publice ar trebui considera i de fapt clien ii ai acestora. Un management riguros al rela iilor cu publicul ar contribui din punctul nostru de vedere la solu ionarea multora dintre problemele actuale ale sistemului precum: nemul umirea cet enilor în legatur cu calitatea serviciilor publice, utilizarea ineficient a resurselor, nivelul sc zut de promptitudine în prestarea serviciilor publice, birocratiea i tratamentul impersonal al cet enilor beneficiari de servicii publice, lipsa de transparen a în ceea ce prive te pre urile, tarifele i cheltuirea banilor publici (ADR Nord-Vest,2012; Andrei, Matei et. al., 2010; Catan , 2009).

În plus, consider m c dezvoltarea unei culturi de marketing ar contribui la accelerarea ritmului de dezvoltare economic i social a rii. Studiile demonstreaz faptul c exist o leg tur strâns

între nivelul corup iei, încrederea publicului în institu iile publice i nivelul de dezvoltare economic i social a unei ri (Dimian i Barbu, 2012). „Oamenii care nu au încredere în guvernele lor vor fi mai pu înclina i s sus in ini iativele privind politicile publice i taxele necesare pentru dezvoltarea lor, bazându-se mai mult pe propriile resurse [...]” (Rose i Newton, 2010 în Dimian i Barbu, 2012). Trebuie s punct m i faptul c „nivelul calit ii prest rii serviciilor de c tre institu iile publice, contribuie i influen eaz în mod direct dezvoltarea indivizilor (de exemplu sistemul educa ional sau cel medical) aducându- i astfel contribu ia la dezvoltarea durabil a întregii societ i” (Bunea, 2007 în Dimian i Barbu, 2012). Având în vedere cele de mai sus, scopul lucr rii este acela de a evalua rolul dezvolt rii unui sistem de management al rela iilor cu publicul în reorganizarea institu iilor publice pe baza principiilor marketingului i conturarea câtorva direc ii de cercetare viitoare privind factorii care genereaz satisfac ia, respectiv insatisfac ia cet enilor în leg tur cu serviciile publice. Întreb rile la care vom încerca s r spundem din punct de vedere conceptual sunt: Ce înseamn satisfac ia beneficiarilor în serviciile publice? i Cum poate managementul rela iilor cu publicul s contribuie la cre terea satisfac iei beneficiarilor de servicii publice?

Logica lucr rii este reprezentat de ideea existen ei unui ethos al serviciilor publice (Needham, 2006) care ar facilita desf șurarea tuturor activităt ilor în jurul beneficiarilor-clien ii. Astfel, managementul rela iilor cu publicul va contribui la oferirea unui serviciu de calitate, care s se ridice la în l imea a tept rilor beneficiarilor.

Ca structur lucrarea analizeaz în prima parte locul, rolul si importan a institu iilor publice în România, pentru ca în cea de a doua parte s fie discutate aspectele care influen eaz satisfac ia beneficiarilor de servicii publice i rolul managementului rela iilor cu publicul. Partea final a lucr rii este dedicat punct rii celor mai importante aspecte, precum i prezent rii a câtorva direc ii de cercetare viitoare.

## Marketingul institu iilor publice – particularităt i

### 1. Locul, rolul și importan a institu iilor publice

Literatura de specialitate existent în domeniul marketingului institu iilor publice define te serviciile publice ca „servicii de interes general accesibile tuturor cet enilor, cel puțin la nivel minimal” în timp ce consumatorul este considerat ca fiind „la originea produc iei serviciului public, [...] cel care legitimeaz existen a i evolu ia serviciilor publice într-o pia devenit concuren ial ” (T n sescu, 2008). De asemenea, statul trebuie s asigure cet enilor s i servicii publice de calitate care s r spund unor nevoi

variate de la cele de bază ca serviciile medicale, utilitățile publice sau securitatea națională, până la cele mai înalte, precum nevoile culturale (Barbu și Dimian 2012). Rolul autorităților publice este să asigure acele servicii care asigură bună funcționare a pieței serviciilor publice și să garanteze interesul general și satisfacerea nevoilor primordiale ale cetățenilor (Munteanu, 2006). În același timp, autoritățile trebuie să facă față provocărilor cauzate de problemele sistemului, dar și celor privind creșterea costurilor asociate prestării serviciilor publice sau scaderii profitabilității acestor instituții. În plus, criza economică și atenția sporită acordată de cetățeni și mass-media modulului în care sunt cheltuite resursele publice accentuează din punctul nostru de vedere nevoia legitimizării serviciilor instituțiilor publice. Considerăm că acest obiectiv poate fi atins prin intermediul creșterii calității și eficienței serviciului prestat cu ajutorul implementării unui sistem de management al relațiilor cu publicul. Ne bazăm în formularea acestei afirmații pe rezultatele mai multor studii întreprinse în perioada 2007-2012 în România privind impactul relației existente între cetățeni și furnizorii de servicii publice asupra satisfacției acestora, multe dintre rezultate putând fi utilizate în cazul implementării unei soluții adecvate de management al relațiilor cu publicul.

## 2. Satisfacția beneficiarilor de servicii publice

Potrivit rezultatelor unui studiu privind problemele sistemului public românesc desfășurat în anul 2007 asupra unui număr de 1208 persoane (Barbu și Dimian, 2012), principalele nemulțumiri ale cetățenilor în privința serviciilor publice din România sunt determinate de:

- timpul ridicat de așteptare al cetățenilor pentru obținerea serviciului dorit – durata de așteptare variază între 23,4 minute în cazul a 54% dintre respondenți și 2,37 ore în cazul 12,8% dintre cei chestionați;
- atitudinea funcționarilor publici este adesea nepotrivită, acțiunea fiind chiar nepoliticoasă (6,7% din cazuri) sau ironică (4,6% din cazuri);
- spațiul în care sunt prestate serviciile publice nu este deloc confortabil din cauza lipsei aerului condiționat, a spațiilor înghețate, a cozilor lungi, a discuțiilor cu funcționarii publici sau angajații instituțiilor publice purtate printr-un gemule îngust, lipsa scaunelor pentru perioadele de așteptare;

Problemele enumerate mai sus rămân în continuare valabile potrivit „Analizei situației existente: elemente din profilul socio-economic al Regiunii Nord-Vest (versiune în lucru – noiembrie 2012)” (ADR Nord-Vest, 2012). Studiul reclamă „eficiență scăzută în furnizarea de servicii din cauza: relației slabe între cetățeni și instituțiile care ar trebui să

ofere servicii orientate spre client și serviciile impropriu oferite clienților” (ADR Nord-Vest, 2012). Potrivit aceluiași studiu, principalele nemulțumiri ale cetățenilor se datorează duratei mari de așteptare și numărului mare de etape din procesul de aplicare pentru a accesa servicii publice de bază (ADR Nord-Vest, 2012).

Din perspectiva instituțiilor publice problemele sunt cauzate de faptul că, aflate fiind sub presiunea clienților și a unui număr mare de vizite, majoritatea resurselor sunt alocate activităților curente fără a lua în calcul activitățile pentru dezvoltarea instituțională. În plus, în cele mai multe cazuri, instituțiile nu beneficiază de resursele umane adecvate din punct de vedere profesional, mulți dintre angajații implicați în prestarea serviciilor publice din România confruntându-se cu o stare de demotivare datorată salariilor mici și volumului ridicat de sarcini pe care trebuie să le finalizeze (Andrei, Matei et. al., 2010). Multe instituții se confruntă cu o lipsă acută de personal datorată în special blocării posturilor în instituțiile publice din anul 2010. La nivel național, gradul de ocupare a posturilor din instituțiile publice în anul 2012 a fost de 78% (ADR Nord-Vest, 2012).

În vederea dezvoltării instituționale și pregătirii angajaților instituțiilor publice au fost organizate în perioada 2007-2013 o serie de cursuri de formare profesională, „în acord cu nevoile instituționale specifice [...] și așa cum au rezultat anual din planurile de perfecționare elaborate de autoritățile instituțiilor publice” (ADR Nord-Vest, 2012). La nivelul Regiunii Nord-Vest de exemplu, temele au inclus: salarizarea personalului din administrația publică, managementul resurselor umane, management de proiect și gestionarea fondurilor structurale, achiziții publice, audit public intern, legislație și modificări legislative, prevenirea corupției și conduita etică, tehnologia informației, dezvoltare durabilă, egalitatea de anse, urbanism și amenajarea teritoriului (ADR Nord-Vest, 2012). Cu toate acestea, ponderea celor instruiți în numărul total al angajaților instituțiilor publice din regiune a fost de doar 3% (ADR Nord-Vest, 2012). Se constată, de asemenea, faptul că niciunul dintre cursurile derulate nu a abordat teme privind marketingul instituțiilor publice, orientarea către clienți sau tehnici de relaționare eficientă cu clienții.

Toate aceste aspecte neabordate în cadrul programelor de perfecționare pot fi înscrise cauze ale lipsei de satisfacție a clienților instituțiilor publice conform studiilor prezentate anterior. În lipsa construirii și implementării unui model de relații cu clienții care să pună accent pe satisfacția acestora, instituțiile publice vor fi percepute în continuare de către cetățeni ca fiind distanțate, birocratice, ineficiente și lipsite de interes pentru soluționarea problemelor lor.

### 3. Determinanți ai satisfacției beneficiarilor de servicii publice

Satisfacția clienților reprezintă unul dintre principiile de bază ale marketingului. Organizațiile vor supraviețui și vor prospera pe piață numai satisfacănd nevoile clienților. În plus, având în vedere concurența din ce în ce mai acerbă existentă pe piață, satisfacția clienților este percepută tot mai adesea ca un factor de avantaj competitiv (Catan și Constantinescu-Dobra, 2004; Tănăsescu, 2008). În ultimii ani necesitatea satisfacerii nevoilor beneficiarilor de servicii publice a devenit tot mai prezent în diferitele cercetări academice (Matheson și Kwon, 2003). Accentul cade cu precizie asupra promovării unor servicii publice centrate pe clienți asigurându-se astfel eficiența și performanța sectorului public. O astfel de abordare ar determina și o îmbunătățire a imaginii serviciilor publice alături de creșterea gradului de încredere și sprijin al populației pentru politicile derulate (Scutaru, 2009).

Reformele menite să contribuie la îmbunătățirea serviciilor publice s-au bucurat de o atenție sporită în ultima perioadă atât în statele europene, cât și în România. Trenduri globale precum creșterea așteptărilor clienților, presiunea constrângerilor bugetare, accentuarea concurenței pentru investiții, reformele structurale, modificările în structura demografică a populației au transformat mediul în care operează instituțiile publice (Public Sector Research Center, 2007). În acest context, sectorul public este pus tot mai adesea în postura de a fi redefinit poziția prin accentuarea rolului beneficiarilor și crearea unor servicii integrate.

În mod ideal, acest lucru ar însemna poziționarea beneficiarilor în centrul oricărei decizii luate încă din etapa de proiectare și formulare a politicilor, strategiilor și serviciilor publice și până în etapa de execuție. Nevoile acestor clienți trebuie satisfăcute cât mai eficient și mai profitabil cu puțin.

Pentru îndeplinirea acestui obiectiv este necesar să fie cercetați, cunoscuți și înțeleși factorii care creează satisfacție sau insatisfacție în rândul consumatorilor. Acest lucru este cu atât mai important cu cât „particularitățile serviciilor [publice] determină o asimetrie de informații între furnizori și clienți, acesta din urmă neputând analiza rațional toate ofertele pe care le oferă” (Tănăsescu, 2008).

Implementarea la nivel organizațional a unui sistem de management al relațiilor cu clienții presupune depunerea tuturor eforturilor necesare asigurării satisfacției acestora, dar și sporirii valorii oferite tuturor părților interesate (Mithas, Almirall și Krishnan, 2006). În plus, implementarea unui astfel de sistem implică existența unei viziuni strategice, o structură organizatorică adecvată și o pregătire corespunzătoare a personalului. Nu în ultimul rând, organizația și clientul trebuie să respecte anumite principii ca: orientarea relației pe termen lung pentru a se asigura încredere reciprocă,

reciprocitate de comportament pentru a asigura o relație echilibrată, fiabilitate relațională, flexibilitate în relație cu clienții, rezolvarea pe cale amiabilă a situațiilor conflictuale (Rădulescu, 2008).

Managementul relațiilor cu publicul prin oferirea unor servicii personalizate clienților care să corespundă nevoilor lor individuale nu poate fi realizat fără în alegerea nevoilor și caracteristicilor celor servicii de instituțiile publice. Elementele care generează satisfacție pot varia în funcție de serviciul public analizat însă în analizele efectuate în ultimii ani (Prime Minister's Cabinet Office, 2004) au fost identificați cinci factori considerați importanți de clienți pe aria mai multor tipuri de servicii publice:

- prestarea serviciului
- prestarea serviciului într-un interval de timp rezonabil;
- existența tuturor informațiilor necesare și dispoziția angajaților de a le oferi;
- profesionalismul angajaților;
- atitudinea personalului.

(Tabel 1)

Se observă din cele de mai sus că fiecare dintre cei cinci factori depinde de prestația angajaților și de modul în care sunt gestionate relațiile cu publicul, modul în care acestea sunt primite, tratate, timpul de așteptare, modalitatea de comunicare cu acestea etc. În plus, fiecare dintre acești cinci factori se corelează cu nemulțumirile exprimate de beneficiarii serviciilor publice din România prezentate anterior. Asigurarea satisfacerii beneficiarilor de servicii publice implică în cele din urmă o abordare centrată pe clienți, bazată pe conlucrarea agenților publice și utilizarea modelelor și expertizei private pentru dezvoltarea unor noi modele de prestare a serviciilor publice (Public Sector Research Centre, 2007). Managementul relațiilor cu publicul devine astfel un element important în reorientarea instituțiilor publice spre piață.

### 4. Satisfacția beneficiarilor – provocări pentru instituțiile publice

O întrebare justă care se pune în relație cu instituțiile publice este de ce ar dori acestea să depună eforturi de marketing și mai ales de ce ar fi ele interesate în promovarea serviciilor lor în rândul cetățenilor în contextul în care se confruntă oricum deja cu cerere ridicată și volume de muncă uneori peste capacitatea lor. Răspunsul la această întrebare este determinat de însăși natura și rolul instituțiilor publice în societate. Așa cum arătam în secțiunile anterioare, rolul instituțiilor publice este acela de a satisface nevoile cetățenilor, fie ele nevoi de bază (siguranță, sănătate, educație) sau nevoi mai înalte precum cele culturale. Instituțiile publice trebuie deci să asigure valoare și satisfacție

cet enilor în schimbul încrederii pe care ace tia o acord statului i a contribu iilor lor la diferitele politici publice prin respectarea obliga iilor cet ene ti.

Valoarea oferit beneficiarilor va fi definit c diferen a între valoarea perceput de beneficiari i costul total suportat de c tre ace tia (Catan , 2009). Valoarea perceput de beneficiari va include, de exemplu, valoarea serviciului public propriu-zis, valoarea serviciilor ata ate, valoarea personalului organiza iei i valoarea imaginii organiza iei în timp ce costul total suportat de beneficiari va cuprinde costul financiar asociat serviciului public respectiv (taxe, impozite etc.), costul de timp alocat pentru a beneficia de serviciul respectiv (timp de deplasare, timp de a teptare etc.), costul energiei i al efortului fizic investit (Catan i Constantinescu-Dobra, 2004).

Din p cate îns sistemul public românesc este în prezent mai pu in axat pe rezultate (satisfac ia beneficiarilor, calitatea serviciilor oferite), fiind într-o mult mai mare m sur axat pe costuri (Barbu i Dimian, 2012). De asemenea, „o importan foarte mare este ata at legilor i normelor, neglijând într-o oarecare m sur a tept rile cet enilor, ceea ce determin în acela i timp o participare sc zut a acestora în societatea civil i procesul decizional” (Barbu i Dimian, 2012). Toate acestea nu fac decât s susțină baza nemulțumirilor cetățenilor ceea ce va conduce, în lipsa implement rii unei abord ri de marketing a serviciilor publice i a unui sistem de management al rela iilor cu publicul, la cre terea gradului de insatisfac ie al cet enilor în raport cu serviciile publice i sc derea gradului de implicare a acestora în via a comunit ii.

Din punctul de vedere al obiectivelor institu iilor publice, consider m c cea mai mare atenție ar trebui îndreptat în special asupra beneficiarilor, clienții instituțiilor publice. Acest lucru cere și o reorientare a obiectivelor institu iilor publice dinspre obiectivele tradi ionale: inte de venit, încadrarea în limitele bugetare etc. înspre obiective privind managementul relațiilor cu publicul precum: asigurarea satisfac iei beneficiarilor de servicii publice, personalizarea serviciilor prestate i cercetarea pie ei.

Tratarea beneficiarilor de servicii publice ca i clien i impune i o schimbare comportamental în rândul angaja ilor institu iilor publice, crearea unui ethos al managementului rela iilor cu clien ii (Needham, 2006) astfel încât angaja ii s aib o motiva ie intrinsec pentru oferirea unui serviciu excelent clien ilor lor. Mai ales în cazul pres rii serviciilor care nu pot fi separate de angaja i, ace tia reprezint leg tura între clien i i organiza iile publice, iar atitudinea lor, preg tirea lor profesional , în afara existen ei unui set de reguli i proceduri clare, influen eaz direct calitatea serviciului public. Orientarea de marketing

a serviciilor publice ar trebui f cut deci i prin intermediul intefetei angaja ilor care joac un rol crucial. Astfel, existența unor angajați motivați și preg tiți poate contribui în mod considerabil la oferirea unor servicii de calitate atr gând dup sine clien i satisf cu i i o percep ie îmbun t it asupra activit ții instituțiilor publice (Palmer, 1998).

### **Rezultate, concluzii și implicații**

Factorii care influen eaz satisfac ia clien ilor pot s varieze de la un serviciu la altul. Lucrarea de fa a prezentat o serie de factori întâlni i în cercet ri realizate în alte ri i studii realizate în România. Oricare ar fi îns institu ia analizat , crearea unui cadru teoretic care s analizeze comportamentul consumatorilor, factorii care genereaz satisfac ie i r spunsurile acestora în raport cu serviciile prestate reprezint un punct de start important în conturarea politicilor i a serviciilor publice astfel încât serviciile de care beneficiaz cet ățenii să îi mul umeasc , iar ei s legitimizeze în continuare instituțiile publice i s le sus in prin respectarea obliga iilor cet ățenești.

Implementarea unui model de rela ii cu publicul în cadrul institu iilor publice ar avea ca efect reorientarea filosofiei prest rii serviciilor în cadrul acestor institu ii dinspre filosofia axat strict pe derularea fiec rei tranzac ii i concentrarea pe realizarea schimbului efectiv din momentul respectiv, înspre filosofia marketingului rela ional care are ca scop cre terea valorii oferite beneficiarilor prin crearea unor leg turi mai strânse cu ace tia, ad ugând astfel plus-valoare serviciului prestat(Grönroos, 1994; Catan i Constantinescu-Dobra, 2004). Institu iile publice nu vor mai fi orientate spre masa cet enilor în ansamblu ci vor alege s î i cunoasc beneficiarii cu nevoile, dorin ele i particularit ile lor. În schimb, cet enii vor deveni loiali contribuind la dezvoltarea societ ii prin încrederea acordat institu iilor publice i implicarea lor în dezvoltarea politicilor publice i respectarea obliga iilor financiare fa de acestea (taxe i impozite). Ideal este ca prin intermediul implement rii unei abord ri de marketing în cadrul institu iilor publice i a managementului rela iilor cu publicul, beneficiarii s devin centrul preocup rilor institu iei.

În urma analizei efectuate propunem în continuare aprofundarea cercet rilor în domeniul satisfacției beneficiarilor de servicii publice în vederea dezvolt rii listei factorilor care le influen ează satisfacția, a ierarhizării acestora cu scopul de a propune m suri cu efecte cât mai potrivite atât din punctul de vedere al serviciilor publice prestate, cât și al satisfacției beneficiarilor de servicii publice. În plus, consider m c o importanță sporită ar trebui acordat preg tirii funcționarilor publici în domeniul relațiilor cu clienții și dezvoltării acestei filosofii în cadrul instituțiilor publice.

### Acknowledgement

Această lucrare a fost realizată în cadrul proiectului POSDRU/159/1.5/S/142115 cu titlul "Performanțe și excelență în cercetarea doctorală și postdoctorală în domeniul științelor economice din România", cofinanțat din Fondul Social European prin intermediul Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013.

### Bibliografie

- [1] Andrei, T., Matei, A., Iacob, A.I., Popa, A. (2010). Characteristics of Public Service in Romania. *Romanian Statistical Review*, Nr. 8, pp. 54-70.
- [2] Barbu, A., Dimian, G. C. (2012). Quality of Public Services in the Context of Regional Competitiveness. *International Journal of Economic Practices and Theories*, Vol. 2, Nr. 4, pp. 205-216.
- [3] Catan, Gh. A. (2009). *Marketingul serviciilor de ocrotire a sănătății*. Cluj-Napoca: Alma Mater.
- [4] Catan, Gh.A., Constantinescu-Dobra, A. (2004). *Marketing în Power Point*. Cluj-Napoca: UT Press.
- [5] Constantinescu-Dobra A. (2009). External marketing environment as perceived by managers from Romanian hospitals. *IFMBE Proceedings*, Ed. Simona V., Ciupa R., Nicu A., Vol. 26, International Conference on Advancements of Medicine and Health Care Through Technology. 23-26 September 2009, Cluj-Napoca.
- [6] Eckrich, D. W., Schlesinger, W. (2010). An application of the marketing concept in health-care services planning: a case report. *Journal of Management and Marketing Research*, pp. 1-9.
- [7] Dimian, G. C., Barbu, A. (2012). Public services – key factor to quality of life. *Management & Marketing – Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 7, Nr. 1, pp. 151-164.
- [8] Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift. *Marketing, Management Decision*, Vol. 32, Nr. 2, pp. 4-20.
- [9] Matheson, A., Kwon, H. (2003). Public Sector Modernisation: A New Agenda. *OECD Journal on Budgeting*, Vol.3, No.1, pp.7-24.
- [10] Mithas, S., Almirall, D. & Krishnan, M. S. (2006). Do CRM Systems Cause One-to-One Marketing Effectiveness?. *Statistical Science*, Vol. 21, Nr. 2, A Special Issue on Statistical Challenges and Opportunities in Electronic Commerce Research, pp. 223-233.
- [11] Munteanu, V. A. (2006). *Marketing public*. Iași: Sedcom Libris.
- [12] Needham, C. E. (2006). Customer Care and the Public Service Ethos. *Public Administration*, Vol. 84, Nr. 4, pp. 845-860.
- [13] Palmer, A. (1998). *Principles of Services Marketing*, 2<sup>nd</sup> ed. London: Mc-Graw Hill Publishing Company.
- [14] Public Sector Research Center (2007). The road ahead for public service delivery. Delivery on the customer promise. *Price Waterhouse Coopers*.
- [15] Rădulescu, V. (2008). *Marketingul serviciilor de sănătate*. București: Uranus.
- [16] Scutaru, C. (2009). Marketing pentru sectorul public. *Calitatea vieții, XX, nr. 1-2*, pp.61-68.
- [17] Tănăsescu, D. (2008). *Marketing public și optimul social*. București: ASAB.
- [18] \*\*\* (2012). Administrație și bună guvernare. Extras din Analiza situației existente: elemente din profilul socio-economic al Regiunii Nord-Vest (versiune în lucru – noiembrie 2012). *Agenția de Dezvoltare Nord-Vest*.
- [19] \*\*\* (2004). Customer Satisfaction with Key Public Services. *The Prime Minister's Office of Public Services Reform*.

Tabel 1: Determinanți ai satisfacției beneficiarilor de servicii publice

Factori	Descriere
Prestarea serviciului	Rezultatul final Gradul respectării angajamentelor instituției Soluționarea problemelor
Durata prestării serviciului	Durata inițială de așteptare Durata totală pentru obținerea serviciului dorit Numărul contactelor cu instituția
Accesul la informații	Acuratețea în prestarea serviciului Inteligibilitatea explicațiilor primite Măsură în care clienții sunt informați în legătură cu statusul solicitării lor
Profesionalismul angajaților	Politețea angajaților Gradul de empatie manifestat în raport cu problemele cetățenilor
Atitudinea personalului	Abilitățile și competențele angajaților Corectitudinea angajaților

Sursa: Traducere realizată de autor după \*\*\* (2004). Customer Satisfaction with Key Public Services. *The Prime Minister's Office of Public Services Reform*.

