



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL *ȘTIINȚE ECONOMICE*
DOMENIUL *MANAGEMENT*

OPTIMIZAREA MANAGEMENTULUI SERVICIILOR PUBLICE DIN ROMÂNIA

- Rezumatul tezei de doctorat -

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:

Prof. univ. dr. Marius PETRESCU

Doctorand:

Monika Brigitte WAGNER (căsătorită SURGUN)

TÂRGOVIȘTE

2021

Cuprins

OPTIMIZAREA MANAGEMENTULUI SERVICIILOR PUBLICE DIN ROMÂNIA – REZUMAT.....	3
OPTIMIZING PUBLIC SERVICES MANAGEMENT IN ROMANIA – SUMMARY.....	13

OPTIMIZAREA MANAGEMENTULUI SERVICIILOR PUBLICE DIN ROMÂNIA - REZUMAT

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

- Cap. I. LOCUL ȘI ROLUL SERVICIILOR PUBLICE ÎN SECTORUL TERȚIAR
 - Cap. II. MANAGEMENTUL MARKETINGULUI SERVICIILOR PUBLICE
 - Cap. III. CONȚINUTUL PLANIFICĂRII STRATEGICE DE MARKETING ÎN SERVICIILE PUBLICE
 - Cap. IV. CALITATEA ÎN SECTORUL SERVICIILOR, OBIECTIV PRIORITAR AL MANAGEMENTULUI
 - Cap. V. INSTITUȚIILE PUBLICE ÎN PERCEPȚIA CETĂȚENILOR ROMÂNI
 - Cap. VI. DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI MARKETINGULUI ÎN CADRUL INSTITUȚIILOR PUBLICE DIN ROMÂNIA
 - Cap VII. SISTEME DE PLANIFICARE UTILIZATE DE ORGANIZAȚIILE ROMÂNEȘTI
 - Cap VIII. STUDIU DE CAZ
- CONCLUZII ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE
- BIBLIOGRAFIE

CUVINTE CHEIE: servicii publice, managementului marketingului, planificarea strategică de marketing, piața serviciilor publice, calitatea serviciilor publice, importanța serviciilor publice, macro-marketing, mezo-marketing și micro-marketing.

SINTEZA LUCRĂRII

Planificarea strategică este un concept puternic dezbătut de autori consacrați, precum Ansoff, McDonald, Mintzberg sau Drucker, rolul său într-o organizație și contribuția sa la succesul activității acesteia fiind uneori supraestimate și alteori subestimate.

Dacă acestui proces i se atribuie poziția consolidată pe piața a companiei, imaginea favorabilă a acesteia în rândul clienților potențiali sau profitul obținut, atenția acordată planificării de marketing se limitează de cele mai multe ori la nivelul unui capitol de carte, cu atât mai mult, cu cât domeniul analizat este cel public. Mai mult, sectorul public este privit mai degrabă din perspectiva managementului implementat, și mai puțin din punct de vedere al managementului marketingului.

De aceea, lucrarea de față își propune să dezbată problema managementului marketingului în domeniul serviciilor publice, de-a lungul celor opt capitole, grupate în două părți.

Astfel, prima parte reflectă stadiul cunoașterii serviciilor publice și redă, totodată, principalele aspecte teoretico-metodologice cu privire la planificarea strategică identificate în literatura de management și marketing.

Cea de-a doua parte evidențiază rezultatele a patru cercetări de management al marketingului – două de tip cantitativ și două calitative – , precum și modelul propus privind procesul de planificare strategică aplicabil în instituțiile publice.

Astfel, primul capitol descrie locul și rolul serviciilor publice în sectorul terțiar. Acesta debutează cu apariția și dezvoltarea serviciilor publice și continuă cu tipologia, caracteristicile și conținutul acestora, subliniind în final importanța sectorului public în economie.

Plasarea planificării strategice de marketing în contextul aplicării marketingului în sectorul public a condus, însă, la includerea unui alt capitol în prima parte a tezei, care tratează atât necesitatea, cât și stadiul actual al implementării managementului marketingului în acest domeniu.

De asemenea, lucrarea prezintă și elementele specifice celor două domenii ale marketingului serviciilor – macro-marketing și micro-marketing – și îl propune pe cel de-al treilea: mezo-marketing.

Întrucât în prima parte a tezei sunt evidențiate particularitățile planificării strategice de marketing în domeniul serviciilor publice, dar și coordonatele marketingului extern, intern și interactiv din sectorul public din România, preocuparea mea de a face o radiografie completă a acestui domeniu se va evidenția și în capitolele următoare.

Astfel, cele două cercetări de management al marketingului de tip cantitativ prezintă deopotrivă instituțiile publice în percepția cetățenilor români și managementul marketingul implementat în cadrul acestora.

Prima dintre cele două cercetări este justificată de faptul că cei mai mulți prestatori de servicii publice sunt organizații fără scop lucrativ, unul dintre avantajele planificării strategice fiind imaginea favorabilă, pe care acestea și-o pot forma în rândul publicului. Rezultatele acestei cercetări se concentrează asupra următoarelor patru aspecte: nivelul încrederii în instituțiile publice, influența mediului politic asupra domeniului public, satisfacția respondenților privind funcționarea organizațiilor publice și imaginea funcționarilor publici.

Cea de-a doua cercetare constituie o premisă în proiectarea altui studiu de tip calitativ, redat în capitolul al șaselea, contribuind totodată la identificarea sistemelor de planificare utilizate de organizațiile românești publice și private. De asemenea, sunt abordați factorii de succes ai planificării strategice de marketing și barierele în implementarea acesteia, precum și rolul și beneficiile planului de marketing.

În ultimul capitol, pe baza cercetării calitative referitoare la locul și rolul planului de marketing în instituțiile publice din România, este propus un nou model conceptual privind procesul de planificare în aceste organizații. Modelul pornește de la descrierea instrumentelor specifice planificării la nivelul administrației centrale și locale, dar și la nivelul întreprinderii publice și continuă cu etapele planificării, făcând referire totodată la nivelul calitativ al acestui proces.

Rezultat în urma analizei modelelor de planificare strategică existente în literatura de management și marketing și a particularităților din sectorul public din România, modelul vine în ajutorul instituțiilor publice care doresc să deruleze un proces eficient de planificare strategică.

Apariția serviciilor publice, precum și creșterea rolului acestora în cadrul unei economii naționale au constituit adevărate provocări pentru știința marketingului și totodată pentru specialiștii din domeniu.

Diferențele dintre sectorul public și cel privat, care au fost tratate în primul capitol al tezei și printre care se numără și piețele de monopol, relațiile mai puțin personalizate între clienți și prestatorii serviciilor publice, lipsa segmentării consumatorilor și necunoașterea nevoilor acestora, organizații fără scop lucrativ, cu resurse limitate și prestații aparent gratuite, au condus la identificarea unor particularități ale marketingului serviciilor publice.

Realitatea economico-socială a României indică numeroase probleme în domeniul serviciilor publice, care determină un grad de satisfacție scăzut al clienților.

Instituțiile publice și în special cele din administrația locală se confruntă cu un flux mare de clienți, o rată mare de vizitare și o continuă presiune a solicitanților. Consecința directă a acestei suprasolicitări rezidă în alocarea majorității resurselor pentru desfășurarea activităților curente și mai puțin pentru dezvoltare instituțională. De aceea, clienții nu sunt satisfăcuți de prestația funcționarilor publici decât într-o măsură relativ mică. De asemenea, atmosfera din instituțiile publice, organizarea activității cu publicul și ineficiența funcționarilor se regăsesc printre principalele nemulțumiri ale românilor.

În plus, personalul din acest sector recunoaște punctele slabe ale administrației publice din România: salarizarea și motivarea angajaților necorespunzătoare, birocrăția, corupția și legislația inadecvată.

Astfel, prin implementarea marketingului în propriile structuri, întreprinderile publice se vor adapta la realitățile economiei și societății românești, răspunzând în același timp structurilor similare din țările Uniunii Europene și din alte state dezvoltate. Ele vor reacționa prompt și adecvat la schimbările externe și diversele interese, urmând ca imaginea lor să se îmbunătățească, gradul de satisfacție a angajaților publici cu privire la locul lor de muncă să crească, iar serviciile publice să devină mult mai bune atât din punct de vedere calitativ, cât și din punct de vedere al adaptabilității la necesitățile clienților.

Deși efortul adoptării marketingului în domeniul serviciilor publice este unul considerabil, și deseori pot interveni obstacole precum influența puternică a mediului politic, resursele financiare reduse sau chiar inexistente, incompetența personalului din conducere și a celui operațional, dar și inexistența unor modalități adecvate de implementare a soluțiilor adoptate, consecințele favorabile ale reformei prin marketing în acest sector sunt deosebit de importante.

Printre acestea se numără: prestatori de servicii publice care acționează eficient și etic în cadrul întreprinderilor, clienți care beneficiază de respectul, amabilitatea și profesionalismul ofertanților, fiind totodată satisfăcuți de prestația solicitată și mult mai bine informați, datorită unei mai mari transparente a activităților desfășurate, proceduri clare, simple și corecte derulate în întreprinderile prestatoare de servicii publice, dar și neutralitate din punct de vedere politic.

Elementele specifice domeniului serviciilor publice se referă, în primul rând, la existența celor trei niveluri ale acestui sector, care necesită implementarea marketingului. Astfel, cel de-al doilea capitol al lucrării de față dezvoltă conceptele de macro-marketing și micro-marketing, specifice administrației centrale (Guvern, ministere, agenții), respectiv

prestatorilor individuali de servicii publice (unități de învățământ sau medicale, instituții de transport public, furnizori de utilități publice, etc.).

Totodată, este propus conceptul mezo-marketing, care vizează marketingul implementat în administrația publică locală. Aceste trei niveluri ale marketingului în domeniul public sunt justificate atât prin complexitatea și efectele pe termen lung ale deciziilor adoptate de ministere, în colaborare cu instituțiile locale și celelalte întreprinderi publice, cât și prin numărul mare și diversitatea factorilor de decizie și/sau de influență din acest sector.

Partea practică a lucrării include rezultatele celor patru cercetări de marketing, două de tip cantitativ și două calitative. Primele două prezintă atât instituțiile publice în percepția cetățenilor români, cât și marketingul implementat în cadrul acestora.

Astfel, conform respondenților, instituțiile publice, în special cele influențate de factorul politic, nu se bucură de o mare încredere din partea cetățenilor. De asemenea, influența mediului politic asupra principalele domenii de activitate ale sectorului public este percepută în mod diferit: mare în administrația centrală, locală, financiară, medie în serviciile de învățământ și sănătate și scăzută în Instituția bisericii. Mai mult, respondenții sunt satisfăcuți într-o mică măsură atât de intervenția factorului politic în principalele domenii de activitate ale sectorului public, cât și de funcționarea instituțiilor publice.

Totodată, lucrarea de față identifică o legătură puternică și semnificativă din punct de vedere statistic între nivelul încrederii respondenților în principalele instituții publice din România și gradul lor de satisfacție cu privire la funcționarea acestora.

Respondenții consideră că instituțiilor publice le sunt specifice comunicarea defectuoasă și orarul scurt cu publicul. În plus, elementele asociate funcționarilor publici sunt în principal corupția și comiterea de erori în prestarea serviciilor publice, iar principalul impediment în aplicarea sau respectarea normelor de conduită profesională poate fi nivelul de scăzut de salarizare al acestora.

O importanță majoră este deținută de următoarele elemente de evaluare a instituțiilor publice: profesionalism (posedarea calității impuse și cunoașterea executării serviciului), capacitate de răspuns (dispoziția de a-i ajuta pe clienți și de a le furniza un serviciu rapid), credibilitate (veridicitate, încredere, onestitate în privința serviciului furnizat), înțelegerea clientului (eforturi pentru cunoașterea clienților și a nevoilor lor).

În acest context este ridicată problema marketingului dezvoltat în organizațiile publice. Astfel, cea de-a doua cercetare indică faptul că în cadrul întreprinderilor prestatoare de

servicii publice se implementează anumite concepte de marketing, însă nu în mod continuu și eficient.

Deși se întrevide utilitatea implementării marketingului, acesta este tratat cu superficialitate, fapt demonstrat prin absența structurilor organizatorice de marketing sau prezenta redusă a acestora în cadrul instituțiilor, personal slab pregătit, alocarea unor resurse financiare reduse activităților de marketing.

Instituțiile publice acordă o importanță mare clienților și publicului larg și o importanță redusă concurenților, iar aprecierile respondenților cu privire la elementele macro-mediului de marketing în care activează sunt în cea mai mare parte favorabile, cu excepția mediului politico-legislativ, care poate influența în mod nefavorabil activitatea organizațiilor publice. Tot favorabile sunt și aprecierile respondenților cu privire la adaptarea produselor și serviciilor instituției publice la cerințele pieței, întrucât importanța opiniilor clienților în privința stabilirii ofertei publice este ridicată.

Cea de-a treia cercetare a fost proiectată având la bază rezultatele studiului prezentat anterior și a avut drept rezultat identificarea sistemelor de planificare utilizate de organizațiile românești, deopotrivă publice și private.

Deși rezultatele acestei cercetări nu sunt caracterizate de reprezentativitate, poate fi identificată o diferență între întreprinderile din sectorul public și cel privat, în privința consecvenței și preocupării pentru derularea unui proces de planificare strategică de marketing, dar și în privința înțelegerii rolului acestei planificări.

Elemente precum resurse financiare reduse, personal nespecializat, absența scopului lucrativ sau percepția conform căreia serviciile publice deservește nevoi sociale, acestea fiind prestate la nivelul întregii societăți conduc la o planificare precară în cadrul instituțiilor publice.

Conceptul planificării strategice de marketing în domeniul serviciilor publice a fost analizat pe parcursul unui capitol din teză, cu accent asupra celor trei niveluri de implementare: cel corporativ și/sau divizionar, nivelul unității strategice de afaceri și nivelul organizatoric.

În serviciile publice, planificarea strategică la nivel corporativ se realizează în sfera guvernamentală, având drept etape elaborarea misiunii Guvernului (parte componentă a programului de guvernare), denumirea diviziilor, adică a ministerelor și acordarea fondurilor bugetare diviziilor stabilite în faza anterioară, în baza Legii bugetului de stat. Planificarea la nivel divizionar se identifică cu planificarea în cadrul fiecărui minister. De asemenea,

ministerele au propria misiune și decid căror unități strategice de afaceri să aloce sume de bani, precum și valoarea acestor bugete.

În sectorul public nu se poate vorbi de planificarea activităților noi și restrângerea activităților mai vechi, ci mai degrabă de transformarea, modificarea unor sarcini, sau schimbarea titlaturii ministerelor, în funcție de climatul socio-politic al țării.

În cazul instituțiilor publice, la nivelul unităților strategice de afaceri, este optimă alegerea strategiei supremației prin costuri, deoarece acestea sunt constrânse să se încadreze în bugetul primit de la stat și nu au scop lucrativ. În schimb, prestatorii de servicii publice care activează în mediul privat se pot concentra pe celelalte două tipuri de strategie, având în vedere că au o flexibilitate mult mai mare privind gestionarea bugetelor, selectarea segmentelor de clienți sau proiectarea serviciilor.

Particularitățile care intervin la nivelul funcțional, în ceea ce privește planificarea de marketing vizează mixul de marketing. Astfel, prețul poate fi impus total sau parțial prin intervenția statului în economie, sau poate fi liber, formându-se în urma confruntării cererii cu oferta. Alte două criterii care stau la baza tipologiei preturilor în sectorul public sunt: modalitatea de plată și momentul plății.

Cu alte cuvinte, tariful serviciului public poate fi plătit în mod direct de către client în momentul prestației, sau indirect, prin intermediul taxelor și impozitelor plătite către stat. Iluminatul stradal sau serviciile de apărare și ordine publică au în vedere plata indirectă, spre deosebire de serviciile culturale, care se bazează pe plata directă a prețului.

În privința plății, aceasta se poate realiza în avans sau post-prestație. În România, serviciile de telecomunicații presupun plata abonamentului lunar în perioada premergătoare, în timp ce în Croația achitarea taxei de drum se realizează la ieșirea de pe autostradă.

Politica de preț în domeniul serviciilor publice se raportează și la alte aspecte. Deși prestatorul de servicii publice poate deține o situație de monopol pe piață, acesta este supus controlului riguros al autorităților de stat, ceea ce conduce la o inflexibilitate în privința stabilirii tarifelor ofertei sale. În această situație preturile au o valoare stabilită independent de volumul cererii sau poziționarea întreprinderii și serviciilor pe piață.

În plus, nivelul preturilor aferente serviciilor publice trebuie să fie acceptabil pentru toate categoriile de clienți, întrucât numeroase întreprinderi publice sunt finanțate pe baza taxelor și impozitelor plătite de cetățeni către stat și datorită necesității satisfacerii nevoilor publicului, în condiții de echitate și egalitate.

Politica de distribuție în domeniul serviciilor publice are în vedere decizii cu privire la locul, modalitatea și intervalul de timp în care oferta poate fi accesată de clienți și efectiv

livrată. Prestarea serviciilor publice se realizează atât la sediul ofertantului, cum este cazul serviciilor de învățământ superior, cu prezentă în campus, sau al serviciilor culturale – piese de teatru, concerte de muzică clasică, filme – , cât și la sediul sau în gospodăria clientului.

Modalitatea de prestare a serviciilor publice are în vedere două aspecte: caracterul ofertei (obligatoriu sau opțional) și gradul de interactivitate al consumatorului cu personalul din prima linie (înalt sau redus). Spre exemplu, o ofertă obligatorie constă în primele zece clase ale învățământului preuniversitar, în timp ce studiile universitare pot fi urmate doar de absolvenții de liceu, care optează pentru o anumită pregătire sau carieră.

În cazul serviciilor de sănătate, personalul medical interacționează cu pacienții, prin identificarea afecțiunilor, prescrierea tratamentului și verificarea periodică a stării de sănătate, spre deosebire de serviciile de transport public, în cadrul cărora, călătorii rareori poartă discuții cu angajații companiilor respective (cel mult, în momentul achiziționării și validării legitimațiilor de călătorie, sau oferirii de informații cu privire la traseul mijlocului de transport).

Din punct de vedere al intervalului de timp în care un serviciu public poate fi prestat, se poate afirma că acesta poate fi mai mare sau mai mic, în funcție de standardele și procedurile care stau la baza prestației, sau de complexitatea acesteia, cât și în funcție de preferințele clienților. Astfel, dacă un serviciu cultural este prestat într-un interval de câteva ore, despre utilitățile publice se poate spune că sunt livrate pe o perioadă nedeterminată.

În ceea ce privește modul de abordare a politicii de promovare, se observă o diferență între întreprinderile de stat și cele cu capital privat, care activează în domeniul serviciilor publice. În prima situație, de cele mai multe ori ofertanții se bucură de situația de monopol, sau de supremația pe piață datorită aplicării unor preturi mai mici (subvenționate de stat) și de aceea nu întrevăd necesitatea utilizării tehnicilor promoționale.

În plus, o promovare intensă conduce la creșterea numărului de clienți, și astfel la o gestiune mai dificilă a tuturor resurselor (în special a celor financiare), care sunt limitate. Spre deosebire de firmele private, prestatorii publici nu își măsoară succesul în termeni de câștig financiar, ci în funcție de măsura în care au reușit să acopere nevoile clienților potențiali.

De asemenea, obligația instituțiilor publice de a justifica orice cheltuială prin rezultate ușor măsurabile este un impediment în utilizarea anumitor tehnici promoționale. De aceea se poate afirma că politica de promovare deține o importanță mai mare în întreprinderile de servicii publice, care provin din mediul privat.

Cu toate acestea, statul inițiază numeroase campanii în vederea promovării unor comportamente, mai degrabă decât a unor servicii publice. În această categorie se încadrează

spoturile publicitare care vizează purtarea centurii de siguranță în timpul călătoriei cu autoturismul, convingerea părinților romi de a-și trimite copiii să studieze la școală, sau atragerea unor fonduri europene pentru dezvoltarea unor domenii economice naționale.

Datorită faptului că instituțiile publice nu vizează doar segmentele de piață profitabile, ci întreaga societate, mesajele transmise de acestea nu sunt puternic personalizate, existând riscul ca ele să nu fie corect decodificate, apreciate, înțelese sau însușite de către receptori.

De altfel, promovarea din domeniul serviciilor publice este în mare parte determinată de activitatea organismelor din administrația publică centrală și de mediul de marketing politico-legislativ. Un Guvern nou va propune noi proiecte (dezvoltarea infrastructurii la nivel național, îmbunătățirea sistemului de învățământ, evaluarea stării sănătății tuturor cetățenilor), urmând ca promovarea prestatorilor publici să fie în concordanță cu direcțiile trasate la nivel central.

Tehnicile de promovare utilizate cel mai des de prestatorii de servicii publice – în special unitățile de învățământ, cele de sănătate și ofertanții de utilități publice – sunt însă publicitatea prin tipărituri, publicitatea prin internet și publicitatea exterioară. Instituțiile din administrația publică centrală beneficiază chiar și de publicitate gratuită prin intermediul mijloacelor mass-media, în timp ce universitățile sau clinicile medicale pot fi promovate de absolvenții de studii superioare, respectiv foștii pacienți, în calitate de clienți efectivi.

Totuși, cel mai eficient mijloc de comunicare al întreprinderii publice – depășind astfel sfera promoțională – este personalul său, întrucât de aptitudinile, amabilitatea și profesionalismul acestuia depinde imaginea organizației.

Lucrarea de față propune în final un model de planificare strategică de marketing specifică domeniului serviciilor publice, având la bază informațiile culese în cadrul celei de-a patra cercetări de marketing privind locul și rolul planului de marketing în întreprinderile publice, dar și modelele existente în literatura de specialitate.

Astfel, au fost identificați patru factori care influențează nivelul calitativ al procesului planificării în sectorul public, dar și etapele acestui demers. Factorii sunt următorii: importanța marketingului în cadrul organizației, cunoștințele de marketing ale angajaților din compartimentul de marketing și ale personalului din conducere, eficiența organizării și derulării activităților din cadrul întreprinderii și viziunea de marketing a managerului.

Revenind la etapele modelului planificării strategice de marketing în domeniul serviciilor publice, acestea sunt:

1. implicarea consumatorilor efectivi și potențiali, precum și a celorlalți participanți la crearea și livrarea serviciilor publice, în procesul planificării strategice de marketing;

2. asigurarea concordantei între măsurile adoptate la nivelurile ierarhice superioare și execuțiile realizate la nivelurile funcționale;
3. formarea echipelor de lucru, instruirea membrilor acestora și numirea unui coordonator;
4. colectarea informațiilor din piață,
5. stabilirea alternativelor strategice,
6. alegerea strategiei optime, precum și
7. stabilirea și implementarea programelor de marketing (demararea acțiunilor tactice).

OPTIMIZING PUBLIC SERVICES MANAGEMENT IN ROMANIA - SUMMARY

CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

- Chapter. I. THE PLACE AND THE ROLE OF PUBLIC SERVICES IN THE TERTIARY SECTOR
 - Chapter. II. PUBLIC SERVICES MARKETING MANAGEMENT
 - Chapter. III. CONTENT OF STRATEGIC MARKETING PLANNING IN PUBLIC SERVICES
 - Chapter. IV. QUALITY IN THE SERVICES SECTOR, PRIORITY MANAGEMENT OBJECTIVE
 - Chapter. V. PUBLIC INSTITUTIONS IN THE PERCEPTION OF ROMANIAN CITIZENS
 - Chapter. VI. DEVELOPMENT OF MARKETING MANAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS IN ROMANIA
 - Chapter VII. PLANNING SYSTEMS USED BY ROMANIAN ORGANIZATIONS
 - Chapter VII. CASE STUDY
- CONCLUSIONS
BIBLIOGRAPHY

KEY WORDS: public services, marketing management, strategic marketing planning, public services market, quality of public services, importance of public services, macro-marketing, meso-marketing and micro-marketing.

SYNTHESIS OF THE DOCTORAL THESIS

Strategic planning is a concept strongly debated by well-known authors, such as Ansoff, McDonald, Mintzberg or Drucker, its role in an organization and its contribution to the success of its work being sometimes overestimated and sometimes underestimated.

Whether this process is attributed to the company's consolidated market position, its favorable image among potential customers or the profit obtained, the attention paid to marketing planning is often limited to a book chapter, all the more so with how the analyzed domain is the public one. Moreover, the public sector is viewed more from the perspective of the implemented management, and less from the point of view of marketing management.

Therefore, this paper aims to discuss the issue of marketing management in the field of public services, throughout the eight chapters, grouped in two parts.

Thus, the first part reflects the state of knowledge of public services and also shows the main theoretical-methodological aspects of strategic planning identified in the management and marketing literature.

The second part highlights the results of four marketing management research - two quantitative and two qualitative - as well as the proposed model of strategic planning process applicable in public institutions.

Thus, the first chapter describes the place and role of public services in the tertiary sector. It begins with the emergence and development of public services and continues with their typology, characteristics and content, finally emphasizing the importance of the public sector in the economy.

The placement of strategic marketing planning in the context of the application of marketing in the public sector led, however, to the inclusion of another chapter in the first part of the thesis, which addresses both the need and the current stage of implementing marketing management in this field.

The paper also presents the specific elements of the two areas of service marketing - macro-marketing and micro-marketing - and proposes the third: meso-marketing.

Since the first part of the thesis highlights the particularities of strategic marketing planning in the field of public services, but also the coordinates of external, internal and interactive marketing in the public sector in Romania, my concern to make a complete x-ray of this field will be highlighted in chapters next.

Thus, the two quantitative marketing management researches present both the public institutions in the perception of the Romanian citizens and the marketing management implemented within them. The first of the two researches is justified by the fact that most public service providers are non-profit organizations, one of the advantages of strategic planning being the favorable image that they can form among the public. The results of this research focus on the following four aspects: the level of trust in public institutions, the influence of the political environment on the public domain, the satisfaction of respondents regarding the functioning of public organizations and the image of civil servants.

The second research is a premise in the design of another qualitative study, presented in the sixth chapter, while contributing to the identification of planning systems used by Romanian public and private organizations. The success factors of strategic marketing planning and the barriers in its implementation, as well as the role and benefits of the marketing plan are also addressed.

In the last chapter, based on qualitative research on the place and role of the marketing plan in public institutions in Romania, a new conceptual model is proposed on the planning process in these organizations. The model starts from the description of the specific planning tools at the level of central and local administration, but also at the level of the public enterprise and continues with the planning stages, referring at the same time to the qualitative level of this process.

Resulting from the analysis of the existing strategic planning models in the management and marketing literature and of the particularities of the public sector in Romania, the model comes to the aid of public institutions that want to carry out an efficient strategic planning process.

The emergence of public services, as well as the increase of their role in a national economy have been real challenges for the science of marketing and also for specialists in the field.

Differences between the public and private sectors, which were addressed in the first chapter of the thesis and include monopoly markets, less personalized relationships between customers and public service providers, lack of consumer segmentation and ignorance of their needs, non-profit organizations, with limited resources and seemingly free services, have led to the identification of some peculiarities of public service marketing.

The economic and social reality of Romania indicates numerous problems in the field of public services, which determine a low degree of customer satisfaction.

Public institutions and especially those in local government face a high flow of customers, a high visit rate and a continuous pressure from applicants. The direct consequence of this overload lies in the allocation of the majority of resources for the development of current activities and less for institutional development. Therefore, customers are satisfied with the performance of civil servants only to a relatively small extent. Also, the atmosphere in public institutions, the organization of activity with the public and the inefficiency of officials are among the main grievances of Romanians.

In addition, staff in this sector recognize the weaknesses of the Romanian public administration: inadequate pay and motivation of employees, bureaucracy, corruption and inadequate legislation.

Thus, by implementing marketing in their own structures, public enterprises will adapt to the realities of the Romanian economy and society, while responding to similar structures in European Union countries and other developed countries. They will react promptly and appropriately to external changes and various interests, and their image will improve, public employees' satisfaction with their jobs will increase, and public services will become much better both in terms of qualitatively, as well as in terms of adaptability to customer needs.

Although the effort to adopt public service marketing is considerable, obstacles such as the strong influence of the political environment, limited or non-existent financial resources, incompetence of management and operational staff, and lack of adequate ways to implement solutions can often occur. Adopted, the favorable consequences of the marketing reform in this sector are particularly important.

These include: public service providers who act efficiently and ethically within companies, customers who benefit from the respect, kindness and professionalism of bidders, while being satisfied with the requested service and much better informed, due to greater transparency of activities, clear, simple and fair procedures in public service providers, but also political neutrality.

The specific elements of the public services field refer, first of all, to the existence of the three levels of this sector, which require the implementation of marketing. Thus, the second chapter of this paper develops the concepts of macro-marketing and micro-marketing, specific to the central administration (Government, ministries, agencies), respectively to individual public service providers (educational or medical units, public transport institutions, public utility providers, etc.).

At the same time, the meso-marketing concept is proposed, which aims at the marketing implemented in the local public administration. These three levels of public domain

marketing are justified both by the complexity and long-term effects of decisions taken by ministries, in collaboration with local institutions and other public enterprises, and by the large number and diversity of decision-makers and / or influencers in this sector.

The practical part of the paper includes the results of the four marketing researches, two quantitative and two qualitative. The first two present both public institutions in the perception of Romanian citizens and the marketing implemented within them.

Thus, according to the respondents, public institutions, especially those influenced by the political factor, do not enjoy great trust from citizens. Also, the influence of the political environment on the main areas of activity of the public sector is perceived differently: high in central, local, financial administration, medium in education and health services and low in the Church Institution. Moreover, the respondents are satisfied to a small extent both by the intervention of the political factor in the main fields of activity of the public sector, and by the functioning of public institutions.

At the same time, the present paper identifies a strong and statistically significant link between the level of respondents' trust in the main public institutions in Romania and their degree of satisfaction with their functioning.

Respondents consider that public communication is specific to poor communication and short opening hours with the public. In addition, the elements associated with civil servants are mainly corruption and errors in the provision of public services, and the main impediment in applying or complying with the rules of professional conduct may be their low level of pay.

Of major importance is the following elements of evaluation of public institutions: professionalism (possession of the required quality and knowledge of service execution), responsiveness (willingness to help customers and provide them with a fast service), credibility (truthfulness, trust, honesty about the service provided), customer understanding (efforts to know customers and their needs).

In this context, the issue of marketing developed in public organizations is raised. Thus, the second research indicates that certain marketing concepts are implemented in public service providers, but not continuously and efficiently.

Although the usefulness of marketing implementation can be seen, it is treated superficially, as demonstrated by the absence of organizational marketing structures or their low presence in institutions, poorly trained staff, and allocation of limited financial resources to marketing activities.

Public institutions attach great importance to customers and the general public and a low importance to competitors, and respondents' assessments of the elements of the marketing macro-environment in which they operate are mostly favorable, except for the political-legislative environment, which can adversely influence the activity of public organizations. Respondents' assessments regarding the adaptation of the public institution's products and services to the market requirements are also favorable, as the importance of customers' opinions regarding the establishment of the public offer is high.

The third research was designed based on the results of the previously presented study and resulted in the identification of planning systems used by Romanian organizations, both public and private.

Although the results of this research are not representative, a difference can be identified between public and private sector enterprises in terms of consistency and concern for a strategic marketing planning process, but also in terms of understanding the role of this planning.

Elements such as limited financial resources, non-specialized staff, lack of profit or perception that public services serve social needs, these being provided at the level of society as a whole lead to poor planning in public institutions.

The concept of strategic marketing planning in the field of public services was analyzed during a chapter of the thesis, with emphasis on the three levels of implementation: corporate and / or divisional, the level of strategic business unit and organizational level.

In public services, strategic planning at the corporate level is carried out in the governmental sphere, having as stages the elaboration of the Government mission (component part of the government program), the naming of divisions, ministries and the granting of budgetary funds to divisions established in the previous phase. Divisional planning is identified with planning within each ministry. Ministries also have their own mission and decide which strategic business units to allocate money to, as well as the value of these budgets.

In the public sector one cannot speak of planning new activities and restricting older activities, but rather of transforming, changing tasks, or changing the title of ministries, depending on the socio-political climate of the country.

In the case of public institutions, at the level of strategic business units, it is optimal to choose the strategy of cost supremacy, because they are forced to fit into the budget received from the state and are non-profit. Instead, public service providers operating in the private

sector can focus on the other two types of strategy, given that they have much greater flexibility in managing budgets, selecting customer segments or designing services.

The particularities that intervene at the functional level, in terms of marketing planning target the marketing mix. Thus, the price can be imposed totally or partially by the state intervention in the economy, or it can be free, being formed following the confrontation of the demand with the supply. Two other criteria underlying the typology of prices in the public sector are: the method of payment and the time of payment.

In other words, the public service tariff can be paid directly by the customer at the time of the provision, or indirectly, through taxes and duties paid to the state. Street lighting or defense and public order services consider indirect payment, as opposed to cultural services, which are based on direct payment of the price.

With regard to payment, this can be done in advance or post-delivery. In Romania, telecommunications services involve the payment of the monthly subscription in the preceding period, while in Croatia the payment of the toll is made at the exit from the highway.

The pricing policy in the field of public services also relates to other aspects. Although the public service provider may have a monopoly situation on the market, it is subject to strict control by the state authorities, which leads to inflexibility in setting the tariffs of its offer. In this situation, prices have a value set regardless of the volume of demand or the positioning of the company and services on the market.

In addition, the level of public service prices must be acceptable to all categories of customers, as many public enterprises are financed on the basis of taxes paid by citizens to the state and due to the need to meet the needs of the public, in a fair and equal manner.

The distribution policy in the field of public services takes into account decisions regarding the place, manner and time frame in which the offer can be accessed by customers and actually delivered. The provision of public services is performed both at the bidder's headquarters, as in the case of higher education services, present on campus, or cultural services - plays, classical music concerts, movies - and at the client's headquarters or household.

The way of providing public services takes into account two aspects: the nature of the offer (mandatory or optional) and the degree of interactivity of the consumer with the staff in the first line (high or low). For example, a compulsory offer consists of the first ten classes of pre-university education, while university studies can only be followed by high school graduates, who opt for a certain training or career.

In the case of health services, medical staff interact with patients by identifying conditions, prescribing treatment and periodically checking their health status, as opposed to public transport services, in which passengers rarely have discussions with employees of those companies (at most, when purchasing and validating travel documents, or providing information on the route of the means of transport).

From the point of view of the time in which a public service may be provided, it may be stated that it may be higher or lower, depending on the standards and procedures underlying the provision, or its complexity, as well as in depending on customer preferences. Thus, if a cultural service is provided within a few hours, public utilities can be said to be delivered indefinitely.

Regarding the approach of the promotion policy, there is a difference between state-owned enterprises and those with private capital, which operate in the field of public services. In the first situation, most of the times the bidders enjoy the monopoly situation, or the supremacy on the market due to the application of lower prices (subsidized by the state) and therefore do not see the need to use promotional techniques.

In addition, intense promotion leads to an increase in the number of customers, and thus to a more difficult management of all resources (especially financial ones), which are limited. Unlike private companies, public providers do not measure their success in terms of financial gain, but in terms of the extent to which they have managed to meet the needs of potential customers.

Also, the obligation of public institutions to justify any expenditure through easily measurable results is an impediment in the use of certain promotional techniques. That is why it can be said that the promotion policy is more important in public service enterprises, which come from the private sector.

However, the state is launching numerous campaigns to promote behaviors rather than public services. This category includes commercials aimed at wearing a seat belt while traveling by car, convincing Roma parents to send their children to study at school, or attracting European funds for the development of national economic areas.

Due to the fact that public institutions do not only target profitable market segments, but the whole society, the messages transmitted by them are not highly personalized, there is a risk that they are not correctly decoded, appreciated, understood or appropriated by recipients.

Moreover, the promotion in the field of public services is largely determined by the activity of the bodies of the central public administration and by the political-legislative marketing environment. A new Government will propose new projects (development of

infrastructure at national level, improvement of the education system, assessment of the health of all citizens), and the promotion of public providers will be in line with the directions drawn at central level.

However, the promotion techniques most often used by public service providers - in particular educational institutions, health care providers and public service providers - are print advertising, internet advertising and outdoor advertising. Institutions in the central public administration even benefit from free advertising through the media, while universities or medical clinics can be promoted by graduates, respectively former patients, as actual clients.

However, the most effective means of communication of the public enterprise - thus exceeding the promotional sphere - is its staff, as the image of the organization depends on its skills, kindness and professionalism.

This paper finally proposes a strategic marketing planning model specific to the field of public services, based on the information gathered in the fourth marketing research on the place and role of the marketing plan in public enterprises, but also existing models in the specialized literature.

Thus, four factors were identified that influence the qualitative level of the planning process in the public sector, but also the stages of this approach. The factors are the following: the importance of marketing within the organization, the marketing knowledge of the employees in the marketing department and of the management staff, the efficiency of organizing and carrying out the activities within the company and the marketing vision of the manager.

Returning to the stages of the strategic marketing planning model in the field of public services, these are:

1. the involvement of actual and potential consumers, as well as other participants in the creation and delivery of public services, in the process of strategic marketing planning;
2. ensuring the concordance between the measures adopted at the higher hierarchical levels and the executions carried out at the functional levels;
3. formation of work teams, training of their members and appointment of a coordinator;
4. collection of market information,
5. establishing strategic alternatives,
6. choosing the optimal strategy as well
7. establishing and implementing marketing programs (starting tactical actions).