

BARBARA BOBIŃSKA*

Marketing i zarządzanie jakością w administracji publicznej jako procesy identyfikowania potrzeb klienta i doskonalenia organizacji

Słowa kluczowe: administracja publiczna, marketing, organizacja, zarządzanie

Streszczenie: Wypracowanie, wdrożenie i ciągłe doskonalenie modelu zarządzania sektorem publicznym w Polsce ma bezpośredni wpływ na zmianę zarządzania w administracji. Proces ten wymaga nieustannego doskonalenia organizacji poprzez dostosowanie do zmian zachodzących w otoczeniu oraz rozwój innowacyjności.

Rosnące wciąż zainteresowanie ukierunkowaniem działań na spełnianie potrzeb i wymagań klientów, przy wykorzystaniu strategii i kultury marketingowej, potwierdzają dążenia administracji do poprawy funkcjonowania i doskonalenia organizacji. Dodatkową szansę (możliwość bieżącego monitorowania) realizowania głównego celu służby publicznej (zaspokojenie zmieniających się i zróżnicowanych potrzeb obywatela) poprzez świadczenie usług wysokiej jakości daje Nowe Zarządzanie Publiczne oraz zarządzanie przez jakość (ISO i TQM).

Artykuł koncentruje się na teoretycznych rozważaniach, których celem jest przybliżenie procesu identyfikowania potrzeb klienta oraz kluczowych elementów wspomagających rozwój i doskonalenie organizacji, jakimi są marketing i zarządzanie przez jakość.

1. Wprowadzenie

Transformacja systemu społeczno-gospodarczego, procesy globalizacji oraz integracji Polski ze strukturami Unii Europejskiej miały bezpośredni wpływ na przemiany społeczeństwa polskiego i zmiany w zarządzaniu organizacjami publicznymi. Wypracowanie, wdrożenie i ciągłe doskonalenie modelu zarządzania sektorem publicznym w Polsce ma bezpośredni wpływ na zmianę zarządzania organizacjami

* mgr Barbara Bobińska – uczestnik studiów doktoranckich, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński, 72-600 Świnoujście, ul. Bohaterów Września 50/3, tel. +48 511 241 174, e-mail: barbara.bobinska.swi@gmail.com.

publicznymi. Rosnące wciąż zainteresowanie ukierunkowaniem działań na spełnianie potrzeb i wymagań klientów, przy wykorzystaniu strategii i kultury marketingowej, potwierdzają dążenia administracji do poprawy funkcjonowania i doskonalenia organizacji.

Z uwagi na dostarczanie specyficznych usług dla społeczeństwa koniecznością dla administracji publicznej jest zarządzanie oparte na konkretnych wynikach, gwarantujących jednocześnie przestrzeganie zasad racjonalizacji i celowości wydatków publicznych. Proces ten wymaga ciągłego doskonalenia organizacji poprzez dostosowanie do zmian zachodzących w otoczeniu oraz rozwój innowacyjności. Wdrażanie usprawnień i zastosowanie nowoczesnych instrumentów zarządzania w administracji publicznej gwarantuje rozwój organizacji, a tym samym wpływa na wysoką jakość obsługi klienta.

Artykuł koncentruje się na teoretycznych rozważaniach, których celem jest przybliżenie procesu identyfikowania potrzeb klienta oraz kluczowych elementów wspomagających rozwój i doskonalenie organizacji, jakimi są marketing i zarządzanie przez jakość.

2. Zarządzanie w administracji publicznej ukierunkowane na spełnianie potrzeb i wymagań klientów

Zmiany zachodzące współcześnie w sferze sektora publicznego w Polsce zostały zapoczątkowane w wyniku przeprowadzonych reform ustrojowych oraz redefinicji roli i funkcji państwa. Zauważalny w Europie i na świecie proces przekształceń administracji publicznej, zmierzający do podnoszenia efektywności działania jednostek publicznych poprzez współczesne koncepcje zarządzania, systematycznie ewoluuje pod wpływem zarówno zmian otoczenia, jak i w rezultacie rosnących oczekiwań społecznych wobec współczesnych państw i ich administracji (1). Administracja jest sprawowana w ramach ludzkiej społeczności, a ludzie, by móc wieść swój żywot, muszą mieć możliwości uświadamiania sobie z góry konsekwencji swoich działań, nie tylko w relacji z bliźnimi, ale także w stosunkach z tymi, którzy sprawują władzę państwową (2).

Termin 'administracja' wywodzi się od łacińskiego słowa *ministrare*, oznaczającego 'służyć', wzmocnionego jedynie przedrostkiem *ad*, zawsze oznaczającym służbę lub działalność wykonawczą, wykonywaną w stosunku do kogoś lub czegoś ważniejszego, zwierzchniego, decydującego. Administracja związana jest z prawem i ta konstytucyjna zasada dotyczy wszystkich organów państwa (3). Polityka finansowa państwa jest więc odbiciem polityki społeczno-ekonomicznej, w której rozwój państwa oraz jego potrzeb związany jest z rozwojem finansów publicznych. Głównym jej zadaniem jest realizowanie podstawowych funkcji ekonomicznych i politycznych w gospodarce rynkowej. Wybór odpowiedniego rodzaju instrumentów

z wielu możliwych może mieć wpływ na poszerzenie lub zawężenie zakresu źródeł finansowania oraz wyznaczenie jej odpowiednich priorytetów. Działalność państwa winna się więc koncentrować na zapewnieniu efektywności gospodarowania środkami publicznymi oraz realizacji zamierzeń wynikających z działalności finansowej i źródeł jej finansowania.

Termin 'organizacja'¹ pochodzi od greckiego słowa *organizo*, co oznacza tworzenie uporządkowanej, harmonijnej całości. Są nimi instytucje jako wyodrębnione z otoczenia, wewnątrznie uporządkowane i powiązane między sobą zbiory elementów. Sposób tego uporządkowania i powiązania przesądza o strukturze organizacji, dzięki której ten układ elementów może funkcjonować jako spójna całość, jako system (4). Organizację tworzą i rozwijają ludzie, którzy współpracują, aby osiągnąć określone cele.

Cechą sektora publicznego jest duża koncentracja na bieżącej obsłudze, dlatego też „należy umieć identyfikować potrzeby różnych klientów, koncentrować się na percepcji i doświadczeniach, aby dążyć do ich zadowolenia. Badanie satysfakcji klienta stało się bardzo popularne również w administracji publicznej, która wdraża lub wdrożyła system zarządzania jakością. Niewątpliwie wpływ ma na to norma ISO 9001, która nakazuje badanie monitorowania zadowolenia klienta” (5).

W przypadku usług publicznych nie wystarczy wyjść naprzeciw wyrażonym potrzebom, lecz należy również znaleźć potrzeby niewyartykułowane, ustalić priorytety, alokować zasoby w sposób społecznie uzasadniony i wreszcie rozliczyć się z tego, co zostało zrobione (6). Obecnie coraz większa liczba instytucji (w tym administracji publicznej) widzi konieczność poprawy funkcjonowania i doskonalenie systemu organizacyjnego, opierając się na międzynarodowych systemach zarządzania jakością (normy ISO², a następnie TQM³). Relacje pomiędzy normą ISO 9000 a TQM przedstawiono w tablicy 1.

¹ Etymologicznie sięga starożytności, zaś w czasach nowożytnych pojawia się dopiero w XV wieku w Anglii.

² ISO – Uzyskanie certyfikatu ISO serii 9000 w warunkach polskich wymaga poniesienia relatywnie niewielkich nakładów finansowych na dostosowanie przedsiębiorstwa do odpowiednich normatywów, wynagrodzenia zaangażowanych firm konsultingowych, zewnętrznych audytorów oraz opłaty związane z wydaniem certyfikatu przez organizację certyfikującą. Najistotniejszym czynnikiem skłaniającym podmioty w Polsce do uzyskania certyfikatu ISO z grupy 9000 jest poprawa: konkurencyjności na rynku (krajowym i zagranicznym), image'u oraz poziomu jakości wyrobu/usług – por. (10).

³ TQM – Współcześnie najdoskonalszą formą zarządzania jakością jest zarządzanie przez jakość. Europejska droga do TQM wiedzie przez doskonalenie i rozwój koncepcji zawartych w normach ISO serii 9000 i pokrewnych, ustanowionych w 1987 roku przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, a później okresowo doskonalonych.

Tablica 1. Relacje pomiędzy serią standardów zapewnienia jakości ISO 9000 a zarządzaniem przez jakość
(Table 1. Relations between a series of quality assurance standards ISO 9000 and management by quality)

ISO 9000	TQM
Nie jest konieczna koncentracja na kliencie	Definitywnie skoncentrowane na kliencie
Niezintegrowany z ogólną strategią	Zintegrowane ze strategią przedsiębiorstwa
System techniczny koncentrujący się na procedurach	Koncentruje się na koncepcjach, pomysłach, narzędziach, technikach
Niekonieczne zaangażowanie zatrudnionych	Kładzie nacisk na zaangażowanie pracowników
Brak koncentracji na ciągłym ulepszaniu ISO 9000 jako celu	Ciągłe ulepszanie – TQM jest „niekończącą się podróżą”
Może być skoncentrowany w działach	W całej organizacji – obejmuje wszystkie działy, funkcje, poziomy
Dział jakości odpowiedzialny za jakość	Każdy pracownik odpowiedzialny za jakość
Zachowujący w znacznym stopniu <i>status quo</i> w organizacji	Angażuje procesy i zmiany kulturowe

Źródło: 7.

Według Ricky’ego W. Griffina (8) kompleksowe zarządzanie jakością (ang. *Total Quality Management*, TQM) to strategiczne zaangażowanie najwyższego kierownictwa na rzecz zmiany całego podejścia do prowadzenia takiej działalności, które uczyniłoby jakość najważniejszym czynnikiem we wszystkich poczynaniach organizacji. Filozofię kompleksowego zarządzania jakością (opartego na idei ciągłego doskonalenia) można przedstawić za pomocą tzw. koła Deminga. Procedura postępowania według Williama Edwardsa Deminga (9) jest następująca:

- etap I – wykreowanie planu, czyli przemyślenie i zaplanowanie realizacji działań;
- etap II – wykonanie planu;
- etap III – przeprowadzenie kontroli, czyli sprawdzenie;
- etap IV – realizacja, czyli działanie.

Rosnące zainteresowanie ukierunkowaniem działań na spełnianie potrzeb i wymagań klientów przy wykorzystaniu strategii i kultury marketingowej potwierdzają dążenia organizacji (podejmujących takie działania) do:

- świadomej realizacji założeń TQM;
- spełniania ciągle rosnących ich wymagań na najwyższym (możliwym) poziomie;
- doskonalenia jakości;
- zapewnienia zadowolenia i satysfakcji klienta.

Zarządzanie jakością daje więc szansę oraz możliwość bieżącego monitorowania i reagowania na potrzeby klienta, jak również ich konsultowania z interesariuszami.

szami usług publicznych. Philip Crosby, podobnie jak Juran i Deming (10), uważa, że zdecydowana większość problemów jakościowych powstaje z winy kierownictwa. Kładzie on również nacisk na konieczność prowadzenia akcji szkoleniowych wspomagających wprowadzanie procesu usprawniania jakości. Uważa on także, iż funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest odzwierciedleniem sposobów zarządzania stosowanych przez kierownictwo, a narzędzia jakości nie są w stanie ich zmienić. Dlatego też trwałe procesy usprawnień wymaga:

- uświadamiania kierownictwa wyższych szczebli na temat znaczenia problematyki jakości oraz konieczność podejmowania działań mających na celu jej usprawnianie;
- zapoznania kierownictwa z „czterema pewnikami jakości”⁴ oraz nakłonienie do ich wprowadzenia; jednocześnie kierownictwo musi zaakceptować konieczność podjęcia odpowiedzialności za wdrożenie procesu usprawnień, problem ten nie może być pozostawiony działowi jakości;
- doprowadzenia do zmiany konwencjonalnego myślenia.

Peter F. Drucker napisał, że „Istnieje tylko jedna słuszna definicja celu biznesowego: kreowanie klienta (...). [Dlatego też] każde przedsięwzięcie gospodarcze działa na dwóch – i tylko na tych dwóch – płaszczyznach: marketingu i innowacyjności. To są przejawy działania przedsiębiorczości. Szczególnym, niepowtarzalnym przejawem działań przedsiębiorstwa jest marketing” (11). Każdy, kto tworzy strategię organizacji i ją wdraża, niezależnie od wielkości i typu firmy będzie potrzebował dużych umiejętności z zakresu marketingu i pogłębionej wiedzy na jego temat.

Administracja publiczna, przyjmując oraz wdrażając plan doskonalenia (założenia) na podstawie samooceny CAF (jako narzędzia wspomagania sektora publicznego w wykorzystywaniu metod zarządzania jakością dla usprawnienia jej funkcjonowania), wpływa na doskonalenie organizacji poprzez podnoszenie jakości we wszystkich przyjętych kryteriach, szczególnie tych, które zapewniają wzrost efektywności działania oraz poprawę obsługi i spełnienie wymagań klientów. Oferowanie usług publicznych oraz przekazywanie informacji we właściwej formie, czasie i miejscu ma na celu między innymi (12):

- kształtowanie społecznie akceptowalnych wzorców zachowań;
- rozwój indywidualnej przedsiębiorczości;
- aktywizowanie społeczności lokalnej;

⁴ Cztery „pewniki jakości” stanowią integralną część koncepcji Crosby’ego „zero defektów”, które jako uniwersalne narzędzie mogą być wykorzystywane w każdej organizacji:

- pierwszy pewnik dotyczy właściwego zrozumienia pojęcia jakości przez wszystkich pracowników;
- drugi pewnik wskazuje na konieczność budowy systemu zapewnienia jakości (zgodności);
- trzeci pewnik odnosi się do poziomu niezgodności – jedynej akceptowanej jakości „zero defektów”; w przypadku gdy poziom niezgodności przekracza „zero”, należy bezwzględnie podjąć działania usprawniające;
- czwarty pewnik dotyczy pomiaru jakości.

- stworzenie przekonującej oferty ukierunkowanej na osoby bądź instytucje krajowe lub zagraniczne;
- zaangażowanie pracowników oraz udzielanie klientom niezbędnej pomocy.

Zadowolenie klienta jest bardzo akcentowane w poglądach P.F. Druckera, który uważa, że „wszelki biznes ma przed sobą tylko jeden cel: zdobycie klienta”, zaś o wolnym rynku pisze, iż „można go akceptować tylko pod warunkiem, że przynosi korzyści społeczeństwu” (13). Nie należy więc utożsamiać jakości usług z satysfakcją klienta (podstawowe różnice wskazano w tablicy 2), ponieważ jakość ma wymiar konkretnej, dostarczonej usługi, podczas gdy satysfakcja jest reakcją opartą na emocjach i uczuciach.

Tablica 2. Podstawowe różnice między satysfakcją a jakością
(Table 2. Basic differences between satisfaction and quality)

Kryterium (Criterion)	Horyzont czasowy (Time horizon)	Doświadczenie (Experience)	Atrybuty [wymiar] (Attributes [dementions])	Standardy (Standards)	Komponenty (Components)
satysfakcja	dominuje krótki okres	jest niezbędne	wszystkie potencjalne atrybuty	potrzeby, normy, przewidywania	emocjonalny i poznawczy
jakość	dominuje długi okres	nie jest wymagane	specyficzne atrybuty	idealna jakość, doskonała jakość	dominuje komponent poznawczy

Źródło: 14.

Kadra kierownicza musi myśleć kategoriami jutra, kreować innowacyjne koncepcje rozwoju (w tym scenariusze dywersyfikacji swojej działalności), a także rozpatrywać różne alternatywy oraz kierunki działania tak, aby zapewnić swojej firmie sukces rynkowy poparty społecznym uznaniem (15) oraz zrozumieniem i zaangażowaniem własnych pracowników. Wszystkie te procesy zwiększają efektywność osiągniętych wyników związanych z funkcjonowaniem każdej organizacji (planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania) poprzez wykorzystanie posiadanych danych i informacji w celu skutecznej realizacji własnych celów i misji publicznych. Sprawność funkcjonowania administracji publicznej oraz jakość oferowanych usług publicznych zależą głównie od potencjału i zaangażowania zatrudnionych w niej pracowników, dlatego poprzez odpowiedni system motywacji i merytorycznego przygotowania należy uzyskać pełne zrozumienie (pracowników, a przede wszystkim kadry kierowniczej) procesów doskonalenia i wdrażania nowych rozwiązań. Kierownictwo, wyznaczając strategię działania, musi pamiętać o potrzebie harmonizowania celów organizacji z indywidualnymi celami pracowników. Powinno być przykładem przyjętych wartości oraz zapewnić właściwą organizację (poprzez m.in. delegowanie uprawnień, promowanie inicjatyw i innowacji) i rozwój pracowników. Marketing

wewnętrzny pozwala więc nie tylko tworzyć i promować wartości niezbędne dla organizacji, ale przede wszystkim daje możliwość komunikacji i dialogu z pracownikami.

Działania składające się na rozwój pracowników obejmują (16):

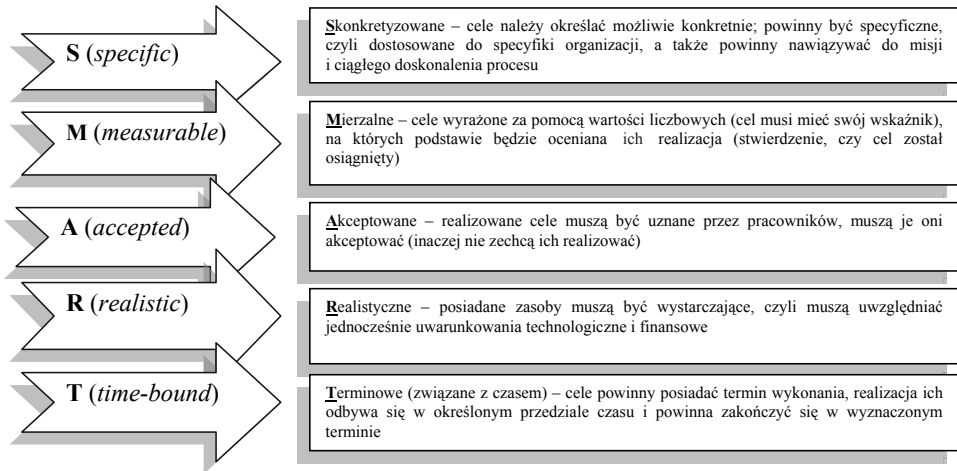
- planowanie rozwoju pracownika;
- ocenę kadry, doskonalenie pracowników, ich alokację;
- integrowanie społeczne i organizacyjne kadry.

Jednym z głównych czynników wpływających na zarządzanie i doskonalenie organizacji jest kontrola (sprzyjająca łatwiejszemu osiągnięciu celów), która ma zasadnicze znaczenie dla sukcesu systemu organizacyjnego oraz rzetelności i prawidłowości realizacji zadań. Proces kontroli obejmuje cztery podstawowe etapy: ustalanie norm oczekiwanych osiągnięć, mierzenie faktycznych wyników, porównanie wyników z normami oraz podjęcie stosownych działań.

Zmieniona w 2009 roku Ustawa o finansach publicznych ma uzdrowić finanse państwa i dostosować je do standardów Unii Europejskiej. Ogólny trend zmian dotyczy sprecyzowania decyzji i rozumienia pojęć (takich jak np. jawność finansów publicznych) oraz wdrożenia budżetu zadaniowego, planowania wieloletniego i kontroli zarządczej. Wdrażając reformy, trzeba pamiętać o zmianie kultury organizacyjnej oraz wzmocnieniu działań w zakresie zarządzania przez jakość. Należy usprawnić proces zarządzania, tak aby sprostać nowym wyzwaniom, świadczyć usługi o coraz wyższym standardzie oraz zoptymalizować zarządzanie finansami publicznymi na różnym poziomie (szczególnie lokalnym i regionalnym).

Znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu wynika z funkcji, jakie pełni ona w podsystemie społecznym. Wspólne wartości wynikające z obowiązującej kultury organizacyjnej mogą tworzyć mocne siły motywacyjne członków organizacji do realizacji przyjętej strategii oraz stanowią wskazówki przy formułowaniu celów i misji.

Determinujący wpływ kultury organizacyjnej na strategię wynika z jej funkcji zewnętrznych, których spełnienie pozwala wypracować strategię zmiany oraz kierunki doskonalenia organizacji. Zmiany kulturowe wymagają stworzenia sprzyjających warunków w zakresie komunikacji, budowania otwartości i zaufania, ciepłości i elastyczności działań (17). Swoją rolę ma również ściśle kierownictwo, które kształtuje kulturę, wyznacza kierunek działania, rozdziela zasoby i zapewnia równowagę pomiędzy tym, co ważne dzisiaj, a tym, co będzie się liczyć w przyszłości (18). Wymagania, jakie kierownictwo stawia celom i zadaniom, będą spełnione, jeżeli przy ich formułowaniu spełnione zostaną podstawowe warunki, które nazwano od pierwszych liter zasadą SMART (rysunek 1).



Rysunek 1. Zasada SMART
(Figure 1. The SMART rules)

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie tak przygotowanej bazy, odpowiednio sformułowanych celów, kierownictwo może z jednej strony rozpatrywać różne kierunki planowania oraz wdrażania nowych rozwiązań (w zależności od ich przydatności przy realizacji celów), z drugiej natomiast otrzymuje sprawne narzędzie monitorowania, oceny i kontroli działania organizacji. Monitorowanie i pomiary są niezbędne, aby można było kontrolować realizację celów i zadań oraz ich zgodność z przepisami prawa. Poprzez bieżące i regularne badanie stopnia realizacji celów można ocenić sposób, w jaki zostały osiągnięte, sformułować odpowiednie wnioski i zastosować ewentualne działania naprawcze lub wyznaczyć kolejne zadania. Bardzo ważne jest, aby cele były ustalane na umiarkowanym stopniu trudności (wyznaczenie celów zbyt ambitnych czy zbyt prostych zniechęca do pracy), tak by stanowiły dla pracowników bodziec do działania oraz sprzyjały ich motywacji.

3. Marketing jako instrument rozwoju i doskonalenia organizacji

W warunkach współczesnego rynku marketing (będąc zbiorem zasad postępowania określających ogólną filozofię działania) jest jedną z funkcji organizacyjnych, która stanowi dziedzinę tzw. wyspecjalizowanego zarządzania. Marketing⁵ jest procesem:

⁵ Definicje marketingu zawarto w tabelicy 3.

- za którego pośrednictwem firma tworzy wartość dla swoich klientów. Wartość tworzy się poprzez spełnianie potrzeb klienta, a zatem firma musi się definiować nie przez produkt, jaki sprzedaje, lecz poprzez zapewnianą klientowi korzyść.
- poprzez który przedsiębiorstwo tworzy wartość, zaspokajając potrzeby swoich docelowych klientów. A zatem firmy nie określają jedynie sprzedawane przez nią produkty, ale też klienci, których obsługuje.

Tablica 3. Marketing
(Table 3. Marketing)

Autor (Author)	Definicja (Definition)
R. Butler	Marketing jako kombinacja czynników, które należy brać pod uwagę w celu przedsięwzięcia czynności o charakterze sprzedaży. Do tych czynników zaliczył: towary, które mogą być sprzedawane, rynki, na których mają być sprzedawane i sposoby (metody) zdobywania rynku.
A. Shaw	Marketing jako „czynniki w ruchu” (<i>monsters in motion</i>), do których zaliczył: produkcję, dystrybucję i funkcje–czynności ułatwiające (administracyjne). Przez produkcję rozumiał ruch polegający na zmianie form, przez dystrybucję – ruch polegający na zmianie miejsca i własności, przez administrację – finansowanie, kredytowanie, składowanie, sprzedaż.
P. Cherington	Marketing jako „nauka związana z dystrybucją towaru od producenta do konsumenta, wyłączając zmiany form produkcji”.
F. Clark, W. Moriarity	Do definicji wskazanej wyżej dodawali określenia takie jak: „proces ekonomiczny” czy „kompleks działań”.
Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (<i>American Marketing Association – AMA</i>)	Marketing jako „prowadzenie działalności gospodarczej skierowanej i odnoszącej się do przepływu towarów i usług od producenta do konsumenta lub użytkownika”. Definicja ta wielokrotnie była korygowana i zmieniana, tworząc nowe pojęcia marketingu, np.: <ul style="list-style-type: none"> – jako procesu planowania i urzeczywistniania koncepcji produktu (dóbr, usług i idei), cen, promocji i dystrybucji prowadzących do wymiany pozwalającej osiągnąć cele jednostki i organizacji (rok 1985); – jako funkcję organizacyjną oraz zbiór procesów mających na celu tworzenie, komunikację i dostarczanie wartości klientom, a także zarządzanie relacjami z klientami w sposób, który przynosi korzyści organizacji i jej udziałowcom (rok 2004).
E. McCarthy	<ol style="list-style-type: none"> 1. definicja mikro – marketing jako prowadzenie działalności, która pozwala osiągać cele organizacji poprzez zaspokajanie potrzeb użytkowników i konsumentów i kieruje przepływem zaspokajających potrzeby towarów i usług od producenta do konsumenta lub użytkownika; 2. definicja makro – marketing jako proces socjoekonomiczny, który kieruje gospodarczym przepływem towarów i usług w celu efektywnego powiązania heterogenicznych możliwości w dziedzinie podaży z heterogenicznym popytem i realizuje krótko- i długookresowe cele społeczeństwa.

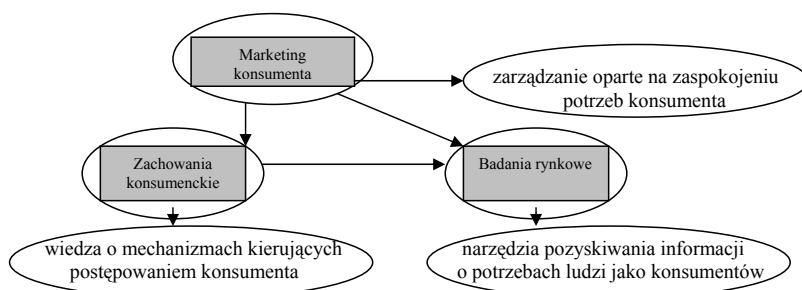
Ph. Kotler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing jako funkcja biznesowa, która identyfikuje potrzeby i wymagania klientów, określa, które rynki docelowe mogą być przez nie najlepiej zaopatrzone, jakie produkty, usługi i programy powinny być na te rynki kierowane i powoduje, że każdy pracownik organizacji powinien myśleć o nabywcy i służyć nabywcy. 2. Marketing jako proces społeczny, dzięki któremu jednostki i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną, poprzez tworzenie oraz wzajemną wymianę produktów i wartości.
L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek	<p>Marketing jako zintegrowany zbiór (system) instrumentów i działań związanych z badaniem i kształtowaniem rynku, opartych na rynkowych regułach postępowania jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kategorią strukturalną, wyrażającą określony zbiór instrumentów i działań wewnętrznie zintegrowanych; – bezpośrednio związany z badaniem i kształtowaniem rynku; – kreowany i uruchamiany według rynkowych reguł postępowania; – kategorią o współzależnych elementach (produktem, ceną, dystrybucją, promocją, reklamą itp.) (20, s. 23–25; 51)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (19, 20).

Marketing postrzegany jest w wielu wypadkach jako proces zarządzania, który pozwala rozpoznawać, przewidywać i zaspokajać potrzeby i pragnienia klientów. Niezbędne jest przy tym przewidywanie kierunku zmian oraz racjonalne wykorzystanie wszystkich posiadanych zasobów (4). Marketing jest więc kategorią przeobrażającą się pod wpływem zmian zachodzących w otaczającej rzeczywistości, w której organizacje działają, oraz sposobów zarządzania nimi.

Podstawą (idea) marketingu relacji jest kreowanie i utrzymywanie długookresowych więzi z klientami i innymi podmiotami otoczenia w celu dostarczania klientom coraz większych korzyści i satysfakcji (21). W ujęciu praktycznym marketing to wiele planów i decyzji wyznaczających sposób wdrażania filozofii integrującej różnorodne działania i funkcje w życie (22). Zmieniające się w ostatnich latach trendy w gospodarce światowej oraz nowe technologie, o których mówi się, że przybierają charakter zmian rewolucyjnych, wywierają ogromny i znaczący wpływ na percepcję świata, otoczenie marketingu i jego charakter. Informacja stała się zasobem strategicznym, podstawą rozwoju branży informatycznej oraz stanowi istotę społeczeństwa informacyjnego. Dostęp i umiejętność zarządzania informacją/wiedzą jest coraz częściej czynnikiem przewagi konkurencyjnej oraz zmian strukturalnych organizacyjnych w każdej gospodarce. Dostęp do informacji stał się nie tylko prosty, ale przede wszystkim bardzo szybki, zaś systemy informatyczne obejmują wszystkie obszary działalności wspomagane przy użyciu technologii informatycznych.

Zachowania konsumenckie to dziedzina interdyscyplinarna korzystająca z dobrodziejstwa ekonomii i socjologii, psychologii społecznej i psychologii ogólnej, antropologii kulturowej i semiotyki (23). Tak rozumiane zachowania konsumenckie są ściśle związane z badaniami rynkowymi i marketingiem (rysunek 2).



Rysunek 2. Marketing konsumenta
(Figure 2. Consumer marketing)

Źródło: opracowanie własne na podstawie 23.

W administracji publicznej marketing dotyczy przede wszystkim rozpoznania i zaspokojenia potrzeb społeczeństwa. W tym ujęciu marketing dotyczy ułatwienia procesu wymiany między organizacją a jej klientami (odbiorcami usług), co znajduje wyraz w wielkiej różnorodności wyznaczanych celów.

Analiza informacji w badaniach jakościowych, podobnie jak same badania, dostarcza nam informacji pozwalających wejrzeć głębiej w potrzeby, preferencje, motywy i odczucia (często głęboko skrywane) dotyczące określonego produktu, projektowanej lub prowadzonej reklamy bądź promocji, nastawienia do produktów konkurencyjnych (24). Zebrane informacje przyczyniają się do rozpoznania istniejących problemów, a tym samym stanowią podstawę oceny skuteczności poszczególnych działań marketingowych. Potrzeby, wymagania i oczekiwania klientów powinny więc zostać wyodrębnione i spełnione na pożądanym przez nich poziomie.

Globalizacja przyniosła też z sobą nową formę gospodarowania, całkowicie opartą na największej innowacji drugiej połowy XX wieku – Internecie, a mianowicie e-ekonomię (*e-economy*). W obrębie *e-economy* ulega zatarciu tradycyjny podział na wymianę wewnątrz krajową i międzynarodową (26). Obserwując szybki rozwój handlu (sklepy) i usług (*e-banking*, *e-learning*), łatwo zauważyć, jak istotny wpływ na rozwój nowych form zarządzania operacyjnego ma postęp w zakresie technik IT. Pod bardzo szerokim i pojemnym pojęciem e-gospodarki rozumiana jest zwykle cyfrowa (internetowa) platforma prowadzenia działalności gospodarczej (27). Rzeczywista skuteczność wykorzystywanych instrumentów polityki fiskalnej zależy jednak od postawy i zachowań administracji skarbowej. Poprzez dynamiczny rozwój techniki wprowadzono na rynek wiele nowych kanałów komunikacji, dzięki którym każda firma może zapewnić wysoki standard w zakresie świadczenia usług. Za pośrednictwem nowych mediów (szczególnie Internetu) informacja w szerokim znaczeniu zostaje dostarczona do każdego obywatela czy przedsiębiorcy. Trzeba pamiętać, że obecnie Internet, jako medium masowej komunikacji, jest najważniejszym

i potencjalnie najbardziej efektywnym medium marketingowym, tanim, całodobowym narzędziem o zasięgu światowym. Działania marketingowe w Internecie rozpoczynają się w momencie utworzenia i uruchomienia własnej strony WWW. Marketing internetowy pozwala na gromadzenie niezwykle cennych i ważnych informacji/danych (zarówno o obecnych, jak i potencjalnych klientach), dzięki którym pozwala na zwiększenie skuteczności działań marketingowych poprzez:

- poprawę jakości dostarczanych usług;
- efektywniejsze wykorzystanie posiadanego potencjału;
- zwiększenie liczby odwiedzających stronę internetową;
- poprawę kontaktów firmy z klientami;
- wychodzenie naprzeciw potrzebom klientów;
- uproszczenie procesu sprzedaży.

Aktywność każdej organizacji jest ograniczana przez otoczenie, które zmienia się również pod wpływem relacji ze stronami zainteresowanymi, jak i oczekiwaniami społeczeństwa.

Występują tu wzajemne oddziaływania, które można łatwo zauważyć na gruncie paradygmatu systemowego. Założenia tego paradygmatu pozwalają też „widzieć dalej i głębiej”. „Widzieć dalej” oznacza, że nie należy koncentrować się na bezpośrednich skutkach powziętej decyzji, lecz rozważać, jakie ona może wywołać efekty w długim łańcuchu przyczynowo-skutkowym (28). Kluczowym aspektem marketingu jest proces pozyskania oraz trwałość relacji z klientami, zaś głównym celem zarządzania marketingowego jest:

- a) zdobycie jak najlepszej pozycji rynkowej dzięki odpowiedniemu zaplanowaniu i wykorzystaniu zasobów, a następnie wykorzystaniu elementów *marketingu-mix* oraz innych działań marketingowych;
- b) umiejętne kierowanie oraz kontrolowanie realizowanych działań;
- c) efektywne zarządzanie wiedzą obejmującą praktyczne umiejętności stosowania koncepcji marketingu, jego narzędzi, instrumentów;
- d) posługiwanie się metodami i technikami badania rynku;
- e) ujawnianie potrzeb nabywców w celu jak najlepszego ich zaspokajania.

Marketing to także filozofia zarządzania biznesem oparta na potrzebach i oczekiwaniach klientów (orientacja na klienta), która promuje wysokie standardy obsługi, profesjonalizm oraz uznanie dla jakości, umiejętności i wiedzy. Wiedza to kompetencje organizacji i jej personelu, jego zdolności twórcze lub naśladowcze, a ponadto wiedza zgromadzona w umysłach ludzkich, dokumentach, publikacjach. Powstaje we wszystkich ważnych obszarach działalności (wewnętrznej i rynkowej) i jest podstawą istnienia, funkcjonowania i rozwoju każdej organizacji. Budując dobre relacje z klientem, należy pamiętać również o podstawowych zasadach uprzejmości w komunikowaniu się i otwartości na klienta.

System zarządzania wiedzą musi więc być dostosowany do misji, wizji i strategii rozwoju organizacji, aby zapewnić efektywne wykorzystanie wiedzy oraz kapitału intelektualnego zwłaszcza w procesach innowacji (29). Złożoność i fascynujący cha-

rakter zachowań ludzkich najłatwiej można zauważyć w sytuacjach, w których ludzie podejmują i wprowadzają w życie decyzje nabywcze oraz działania konsumpcyjne i pokonsumpcyjne. Zachowania klienta są rezultatami procesów poznawczych, interakcji społecznych i funkcjonowania instytucji społecznych. Im głębsza wiedza, tym większe szanse na przewidzenie i wpłynięcie na kształt zachowań klienta oraz zdobycie przewagi konkurencyjnej (11). Umiejętne zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym pozwala na spełnienie oczekiwań klientów (wewnętrznych i zewnętrznych) oraz doskonalenie organizacji poprzez poznanie i zrozumienie ich indywidualnych potrzeb.

Jedną z najważniejszych ról, jaką marketing może odegrać w zwiększeniu zadowolenia klientów, jest dostarczenie informacji od klientów i utrzymanie sprzężenia zwrotnego. Prowadzenie marketingu jest czymś więcej niż komunikowanie się. Komunikacja jest tylko jednym z narzędzi, jakim dysponują marketingowcy, stosowanym do informowania obywateli, wywierania na nich wpływu i służenia im (30).

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom swoich klientów (podatników/płatników, interesantów), zaspokajając ich potrzeby, wprowadzono/uruchomiono:

- 1) Krajową Informację Podatkową (KIP – jednolita informacja podatkowa);
- 2) e-deklaracje (możliwość elektronicznego przesyłania deklaracji podatkowych);
- 3) pocztę e-mail (możliwość komunikowania się podatnika z właściwymi organami administracji publicznej);
- 4) strony WWW (możliwość zapoznania się z przepisami prawa, interpretacjami, zmianami w przepisach prawa, jak również informacjami niezbędnymi do załatwienia spraw, np. godzinami otwarcia urzędów, numerami kont bankowych, telefonami kontaktowymi itp.);
- 5) ePUAP – zaufany profil elektronicznej Platformy Usług Administracji Publicznej (aplikacja umożliwiająca osobom uprawnionym zatwierdzać profile zaufanych użytkowników i zarządzać nimi);
- 6) wydawnictwa fachowe, biuletyny czy informatory;
- 7) *e-learning* (możliwość przekazywania wiedzy poprzez wykorzystanie wszelkich dostępnych mediów elektronicznych);
- 8) spoty reklamowe (np. kampania podatkowa – rozliczenia roczne PIT).

Głównym celem podejmowanych działań marketingowych, oprócz realizowania misji służenia społeczeństwu i zaspokajania jego potrzeb, jest zadowolenie klientów oraz stworzenie pozytywnego wizerunku administracji publicznej. Wdrażany od kilku lat w jednostkach administracji publicznej system zarządzania jakością (ISO, CAF⁶) ma na celu między innymi:

⁶ ISO, CAF – doskonalenie organizacji poprzez samoocenę – jako proces wymagający nieustannych modyfikacji oraz ulepszeń, zarządzanie jakością TQM (zarządzanie przez jakość, dążenie do satysfakcji klienta i ciągłego obniżania kosztów jakości; w filozofii TQM kluczowe znaczenie ma ciągle identyfikowanie możliwości doskonalenia organizacji we wszystkich aspektach jej działania).

- wzrost jakości, skuteczności i efektywności świadczonych usług publicznych;
- orientację na klienta wewnętrznego (pracownika) i zewnętrznego (obywatela – podatnika/płatnika/inkasenta);
- wdrażanie nowoczesnych metod i technik zarządzania kapitałem ludzkim – personelem.

Specjaliści od marketingu dysponują szeroką i ciągle powiększającą się gamą narzędzi promocji. Narzędzia te różnią się pod względem potencjału gromadzenia informacji zwrotnych, dostosowania przekazu do indywidualnych potrzeb klienta i kontrolowania go oraz wymogów finansowych firmy, jak też koniecznych kompetencji (11). Trzeba podkreślić, że w ostatnich latach znacznie wzrosła świadomość klienta–podatnika, dlatego też aktywność marketingowa musi być zorientowana na skuteczność podejmowanych działań, które winny być uwarunkowane odpowiednim zarządzaniem powiązanych z sobą procesów (wzajemnego oddziaływania) oraz zaangażowaniem i kompetencjami bardziej elastycznego personelu.

Obecnie dotychczasowa (tradycyjna) koncepcja marketingu powoli jest wypierana przez marketing relacyjny CRM⁷ – nowoczesny system zorientowany na indywidualnego użytkownika, w którym kluczowym ogniwem są pracownicy (mający bezpośredni kontakt z klientem). Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) to sposób, w jaki firma rozumie i kształtuje proces pozyskiwania i zatrzymywania klientów. CRM jest procesem strategicznym, kształtującym interakcje między klientami a firmą, mającym na celu maksymalizację zarówno wartości życiowej klienta dla firmy, jak i jego satysfakcji. Warunkiem skuteczności marketingu jest bieżący kontakt z klientem oraz monitoring zachodzących procesów (szczególnie kontroli wraz z analizą), a także wprowadzanie nowych technologii informacyjnych i uaktualnianie posiadanej bazy danych. Uzyskane informacje pozwalają na weryfikację potrzeb konkretnego klienta oraz przygotowanie oferty spełniającej jego indywidualne, wciąż rosnące oczekiwania (atrakcyjniejszych produktów oraz usług na znacznie wyższym poziomie).

W dobie obecnego postępu (marketing cyfrowy) informacyjnego, technicznego i technologicznego każda firma będąca na rynku powinna nadążać za przemianami społeczno-gospodarczymi oraz wykorzystywać nowoczesne techniki i oferowane narzędzia w celu przekazywania potencjalnemu klientowi informacji za pomocą nowych metod w sposób jasny, czytelny, a zarazem interesujący. Marketing umożliwia zwiększenie efektywności funkcjonowania, a także sprawny system monitorowania zmian w postawach, preferencjach i oczekiwaniach klientów. Z punktu widzenia kształtowania się międzynarodowej zdolności konkurencyjnej danego kraju istotne znaczenie ma przede wszystkim właściwy dobór i właściwe stosowanie przez szeroko rozumiany rząd instrumentów sprzyjających zwiększeniu ilości i jakości dóbr publicznych G (ang. *government-G*), zwłaszcza infrastruktury transportowej i telekomunikacyjnej oraz szeroko rozumianego systemu edukacji (31).

⁷ Zarządzanie relacjami z klientami, czyli CRM (od ang. *Customer Relationship Management*).

4. Podsumowanie

Rozwój technologii wykreował nowe potrzeby i konieczność nowych umiejętności w podejmowaniu racjonalnych decyzji oraz wdrażanie nowoczesnych koncepcji w zakresie zarządzania i marketingu. Niezbędnym bowiem elementem wspomagającym doskonalenie organizacji jest identyfikacja istoty jakości (rozumianej jako innowacja) i marketingu jako instrumentów warunkujących rozwój innowacyjnych metod zarządzania. W celu zapewnienia efektywności i skuteczności zarządzania w administracji publicznej, potrzeby muszą zostać zidentyfikowane, odpowiednio zweryfikowane, a ich zaspokajanie winno być monitorowane i nadzorowane. System zarządzania jakością jest zarządzaniem wzajemnie powiązаныmi procesami, w których:

1. Marketing jako proces zarządzania jest odpowiedzialny za rozpoznanie i zaspokojenie wymagań swoich klientów;
2. Zarządzanie przez jakość daje dodatkową szansę i możliwość bieżącego monitorowania i zaspokajania (coraz nowszych, zmieniających się i zróżnicowanych) potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron poprzez świadczenie usług *wysokiej jakości*.

Uzasadniona jest więc teza, że:

- identyfikacja potrzeb klienta jest koniecznym warunkiem skutecznego marketingu i zarządzania organizacją;
- podejmowane działania powinny dążyć do zwiększenia zadowolenia klienta, ciągłego doskonalenia systemu zarządzania, a tym samym doskonalenia organizacji.

Proces doskonalenia jest koncepcją złożoną, skoncentrowaną wokół jakości zarządzania, innowacji oraz realizacji praworządnych działań (skutecznych i zdecydowanych), a tym samym przynoszącą zaspokojenie oczekiwań i potrzeb zainteresowanym stronom. Praca i wiedza pracowników są najważniejszym źródłem doskonalenia każdej organizacji, zaś budowanie wysokiej motywacji jest najlepszą drogą do ciągłego poprawiania, tworzenia nowych rozwiązań i poczucia odpowiedzialności za doskonalenie realizowanych procesów.

Kluczem do sukcesu administracji publicznej jest kompleksowe i systemowe spojrzenie na organizację, właściwy dobór kadry oraz racjonalna polityka kadrowa, z uwzględnieniem specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi.

Bibliografia

1. Szewczuk A., Zioło M., *Zarys ekonomiki sektora publicznego*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008. ISBN 978-83-7241-702-2.
2. Taras W., *Informowanie obywateli przez administrację*, PAN, Wrocław 1992. ISBN 83-04-03905-2.
3. Monarcha-Matlak A., *Obowiązki administracji w komunikacji elektronicznej*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008. ISBN 978-83-7601-061-8.

4. Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995. ISBN 83-01-11843-1.
5. Konkolewska D., *Badanie satysfakcji klientów w administracji publicznej*. W: *ISO w praktyce*, Wiedza i Praktyka, Warszawa 2006, akt. 2009. ISBN 978-83-7572-804-0.
6. Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2008. ISBN 978-83-7556-010-7.
7. Pike J., Barnes R., *TQM in Action*, London 1996, za: Karaszewski R., *Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość. Wybrane zagadnienia*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999. ISBN 83-87673-66-8.
8. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006. ISBN 978-83-01-14944-4.
9. Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategia, etyka*, Difin, Warszawa 2004. ISBN 83-7251-432-1.
10. Karaszewski R., *Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość. Wybrane zagadnienia*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999. ISBN 83-87673-66-8.
11. Silk A.J., *Czym jest marketing?*, przeł. A. Zdziemborska, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008. ISBN 978-83-7510-063-1.
12. Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008. ISBN 978-83-7526-639-9.
13. Beatty J., *Świat według Petera F. Druckera*, przeł. D. Bakalarz, Studio Emka, Warszawa 2004. ISBN 83-88931-53.
14. Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L., *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010. ISBN 978-83-01-16459-1.
15. Filipiak-Dylewska B., Szewczuk A., *Zarządzanie strategiczne: narzędzia, scenariusze, procesy*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000. ISBN 83-910641-8-2.
16. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004. ISBN 83-7247-841-4.
17. Krupski R., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego, Wrocław 1999. ISBN 83-7011-313-3.
18. Luecke R., *Harvard Business Essentials, Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, przeł. G. Łuczkiwicz, MT Biznes, Czarnów–Konstancin Jeziorna 2005. ISBN 83-88970-95-X.
19. Niestrój R., *Tożsamość i wizerunek marketingu*, PWE, Warszawa 2009. ISBN 978-83-208-1827-7.
20. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1997. ISBN 83-208-1072-8.
21. Bajdak A., *Znajomość, stosowanie i rozumienie pojęcia „marketing relacji” w małych przedsiębiorstwach i jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce i Czechach*. W: *Tożsamość i wizerunek marketingu*, red. nauk. R. Niestrój, PWE, Warszawa 2009. ISBN 978-83-208-1827-7.
22. Harrison A., van Hoek R., *Zarządzanie logistyką*, przeł. J. Sawicki, PWE, Warszawa 2010. ISBN 978-83-208-1842-0.
23. Zaltman G., *Jak myślą klienci – podróż w głąb umysłu rynku*, przeł. K. Chmiel, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008. ISBN 978-83-7510-263-5.
24. Kędzior Z., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 2007. ISBN 978-83-208-1702-7.
25. Rymarczyk J., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2010. ISBN 978-83-208-1860-4.
26. Flejterski S., Wahl P.T., *Ekonomia globalna. Synteza*, Difin, Warszawa 2003. ISBN 83-7251-341-4.
27. Banaszak Z., Kłós S., Młeczko J., *Zintegrowane systemy zarządzania*, PWE, Warszawa 2011. ISBN 978-83-208-1937-3.

28. Piekarczyk A., Zimniewicz K., *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010. ISBN 978-83-208-1886-4.
29. Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010. ISBN 978-83-208-1877-2.
30. Kotler Ph., Lee N., *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, przeł. A. Ehrlich, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2008. ISBN 978-83-60501-99-3, 978-83-89437-76-1.
31. Misala J., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa 2011. ISBN 978-83-208-1925-0.

Marketing and quality management in public administration as processes of client's needs identification and organization improvement

S u m m a r y: Devising, implementation and constant improvement to the model of management of the public sector in Poland has a direct impact on the management change in administration. This process requires a permanent improvement to organization through the adjustment to the changes occurring within the milieu and innovation development.

The ever-growing interest in channelling activities to meet the needs and requirements of clients, using marketing strategies and culture, accounts for the attempts of the administration to improve its functioning and development. The additional opportunity (possibility of the ongoing monitoring) of executing the main purpose of the public service (satisfying the changing and diversified needs of the citizen) by performing high quality services is given by the New Public Management and quality management (ISO and TQM).

The article concentrates on theoretical considerations, which are to familiarize with the process of identifying the client's needs and key elements facilitating the development and organization improvement, which are marketing and quality management.

Key words: public administration, marketing, organization, management
