

## A marketing szemlélet elterjedése az önkormányzatok által nyújtott közüzemi szolgáltatásokban

Józsa Tamás: vezető beosztású köztisztviselő, Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala; PhD hallgató, doktorjelölt, Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kara Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola (jozsatamas@yahoo.com)

---



**Absztrakt:** A tanulmány első részében a marketing szemlélet közszolgáltatási környezetbe való bevezetésével kapcsolatos elméleti vitának a rövid áttekintésére kerül sor, ami során bemutatásra kerül a támogató és ellenző nézőpont érvelése. Az empirikus elemzésben a közszolgáltatások hazai marketing gyakorlata áll az érdeklődés középpontjában, amely keretében az önkormányzati lakossági közüzemi szolgáltatást nyújtó szervezetek képezik a vizsgálódás tárgyát. A cikk célja, hogy feltárásra kerüljön az ügyfél-orientációs szervezeti viselkedés elterjedésének a mértéke, illetve a további adaptációnak az előrejelzése. Az elvégzett klaszterelemzés azt mutatja, hogy az ügyfél-orientációs szervezeti viselkedés tekintetében három jól elkülönülő csoport rajzolódik ki. Az eredmények alapján a két ellenpólust az ügyfél-barát és a klasszikus bürokratikus működést mutató közüzemek jól elkülönülő csoportjai képezik, amelyek között „félúton” helyezkedik el a legnagyobb elemszámú csoport, amely nem mutat markáns irányultságot.

**Kulcsszavak:** piaci orientáció, marketing szemlélet, önkormányzati közüzemi szolgáltatások, klaszterelemzés

**Abstract:** The theoretical debate of the adaptation of marketing solutions to public sector setting is being investigated in the first part of the paper with special emphasis on supporting and opposing views. In the empirical analysis the focus is on the marketing practice of the Hungarian municipal public service providers. The aim is to predict the extension and adaptation of the customer focused organizational behaviour. The results of the cluster analyses shows that there are three clearly separated and visible groups of service providers when it comes to customer focus. Results suggests that the bureaucratic organizations that follow old routines are one unique group, while at the other end of the horizon the group of customer friendly firms are to find, and in between the largest cluster of providers show no clear focus in their daily operations.

**Keywords:** market orientation, marketing logic, municipal utility services, cluster analysis

## 1. PROBLÉMAFELVETÉS

A marketing elmélet folyamatos átalakulásának a középpontjában Lusch és Vargo (2014) szerint a szolgáltatási logika erősödése áll, ami együtt mozog a gyakorlati alkalmazhatóság körének a kiszélesítésével (Kotler and Levy, 1969, Carman, 1980). Ennek az átalakulásnak a jegyében visszatérő elem a marketing módszerek közszféra irányába való átvétele, amely Frederickson és társai (2012) szerint jelentős törésvonalakat képez a közmenedzsmenttel foglalkozó elméletalkotók között, jóllehet a közmenedzsment körében is egyre inkább a szférák közötti együttműködés és a gyakorlati problémák állnak az érdeklődés homlokterében (O'Flynn et al., 2014, Van Thiel, 2014). Az utóbbi időszak legfontosabb fejleménye a kapcsolati marketing iskola és a közmenedzsment „governance” irányzatának a közeledése, amellyel Kaplan és Haenlein (2009) szerint meghaladhatóak a marketing eszközök üzleti szférából való átvételének az ellenzői és a pártolói között kialakult elméleti vita évtizedek óta változatlan keretei.

A tanulmány bevezető részében a marketing elmélet közszférában való alkalmazhatóságával kapcsolatos ellenző és pártoló érveléseket igyekszem bemutatni és összegezni. Ezen szakirodalmi előzmények alapján arra következtethetünk, hogy a közszféra szolgáltató szervezeteinek az ügyfelekkel kapcsolatos viselkedése egyáltalán nem homogén, ezért egyes ágazatokban nélkülözhetetlen az ügyfél-orientációs viselkedés és a marketing eszköztár alkalmazása.

Ennek a felvetésnek a mentén arra a kérdésre keresem a választ, hogy szétválaszthatóak-e a hazai közüzemek az ügyfélorientált és a hagyományos viselkedési modell mentén, vagy mégis egy homogén szféráról kell beszélni, ahol a szervezeti működés mögött egységesen a közigazgatási értékrendből fakadó klasszikus, bürokratikus logika húzódik meg. A kérdésfeltevés mögött az a feltételezés húzódik meg, hogy az ügyfél-orientációs szervezeti viselkedés magasabb szervezeti teljesítménnyel függ össze, ami azonban még bizonyításra vár a hazai viszonyok között. Vagyis, ha ténylegesen léteznek olyan közüzemi szolgáltató szervezetek, amelyek ügyfél-orientáltabb viselkedést tanúsítanak, vélelmezhető, hogy a marketing szemlélet és eszköztár további elterjedése is gyorsabban, gördülékenyebben történhet majd. A vizsgálat érdekében két klaszterelemzés kerül bemutatásra, amelyhez a marketing elmélet piaci orientációs modelljének a kérdőíves módszerével gyűjtöttem az adatokat. A teljesség érdekében fel kívánok tárni azt is, hogy melyek a közüzemek által a leggyakrabban alkalmazott marketing technikák, amelyek erősíthetik, vagy cáfolhatják az ügyfél-orientációs törekvések elterjedését. A kutatási feltételezések bizonyításával közelebb kerülhetünk a közszféra marketing elméletének a körvonalazásához és a hazai önkormányzati közüzemi szolgáltatási viszonyok megértéséhez.

## 2. A MARKETING SZEMLELET KITERJESZTHETŐSÉGE A KÖZSZFÉRA IRÁNYÁBA

A jelen fejezetben arra keresem a választ, hogy melyek a marketing elmélet közüzemi szféra irányába való kiterjesztésének a támogató és visszatartó tényezői, amelyeket a szakirodalom már ismer. Pasquier és Villeneuve (2013) vélekedése szerint a marketing logika nem alkalmazható fenntartások nélkül a közszolgáltatásokra nézve és ezért az adaptáció főként olyan anyagi természetű ügyfél-kapcsolatokra vonatkozhat, ahol az értékek cseréje szabad elhatározással jön létre. Ennek a fő oka, hogy az állampolgárok nem tekinthetők pusztán a közszolgáltatások fogyasztóinak mivel a közszolgáltató és az állampolgár kapcsolata teljesebb olyan értelemben, hogy utóbbi esetében inkább egy politikai döntéshozóról kell beszélni (Vidler and Clarke, 2005). Az sem mellékes, hogy mindkét oldalon a jogok és kötelezettségek rendszere jelenik meg a kapcsolatokban (Flynn, 2012), ami ágazatonként eltérően sokféle megjelenési formát vehet fel. A leírtakra figyelemmel a marketing közszféra koncepcióját Petrescu és Muscalu (2003) az alábbi definíció alapján fogalmazta meg:

*„... egy olyan folyamat, amely keretében feltárásra kerülnek az állampolgárok igényei és preferenciái, és az igények kielégítését támogató és hátráltató tényezők, ami végül egy olyan tudás kialakításához vezet, amely mentén az igények kielégítése történik meg”* (Enache - Moroan, 2010, 159).

A közszféra marketing koncepciója vonatkozásában Lamb (1987) mellett érvel, hogy a közszféra szervezetei számos olyan környezeti jellemzővel bírnak, amelyek megkülönböztetik őket a magánvállalatoktól és egyedi problémák elé állítják őket, vagyis sajátos marketing megoldásokra van szükségük. Ha tehát a privát- és a közszféra természetében megjelenő eltéréseket tekintjük, akkor egy sajátos és teljesen új koncepciókra van szükség a közintézmények marketing gyakorlatának a kialakítása érdekében. Ettől eltérő Kotler és Lee (2007) véleménye, akik az üzleti szférával szemben érzékelt különbségek látszólagosságára hívják fel a figyelmet, miközben rámutatnak, hogy az alapok univerzálisak. Ugyanis, ha a valós ügyféligényekre irányul a vizsgálat, akkor jól látható, hogy a közszolgáltatásoknak is van alternatívája és minden ágazatban léteznek helyettesítő termékek, amikkel a szervezeteknek versenyezniük kell.

### 2.1. A MARKETING SZEMLELET KÖZSZFÉRA IRÁNYÁBA VALÓ KITERJESZTÉSÉNEK AZ ELŐNYEI

A fogyasztói társadalomba való átmenet következménye, hogy az ügyfélkör egyre informáltabb és ezért pontosabb képet tud alkotni a minőségről, ami további elvárásokat támaszt a közszolgáltatások értékkeremtő folyamataival szemben, illetve egyre visszásabb, ha egy szervezet megfelelkezik az ügyfeleiről. Bouzas-Lorenzo (2010) alapján a marketing szemlélet közszférában történő terjedését indokolja és ösztönzi a közintézmények számának robbanásszerű

növekedése, a decentralizációs folyamatok, az új technológiák bevezetésének a hatása és az ügyfélközpontúság, mint új érték megjelenése. Ehhez Lamb (1987) hozzáteszi, hogy a szolgáltatásnyújtásba bevonható források radikális beszűkülése és a megnövekedett verseny, valamint a hagyományos célpiacon elvesztése és csökkenése szintén motivációs erővel bír. A közszféra menedzserei számára a marketing eszközei Kotler és Lee (2007) szerint minden helyzetben kiaknázhatóak, ami megnövekedett ügyfél-elégedettséget, fokozódó értékesítést, csökkenő költségeket, növekvő bevételeket, jobb szolgáltatás-kihasználást, magasabb jogszabályi összhangot, javuló egészségi állapotot és közbiztonságot, környezeti tudatosságot, valamint nagyobb állampolgári részvételt jelent. Buurma (2001) véleménye óvatosabb, aki a közszféra szervezeteinél a marketinget az olyan alapvető feladatok tekintetében látja előnyösnek, mint az ügyfél- és stakeholder igények beazonosítása, a közszolgáltatási minőség biztosítása és a külső- és belső kapcsolatok javítása.

A marketing szemlélet közszférába történő bevezetése Barbu (2011) alapján azért kedvező, mert eredményesen és etikusan működő közszolgáltató szervezeteket, megbecsült ügyfeleket, szakmai színvonaljavulást, egyszerűbb és pontosabban végrehajtott folyamatokat, nagyobb átláthatóságot és politikai semlegességet generál. A végső érv a marketing közszférába való bevezetése mellett mégis az ügyfelek megnövekedett elégedettsége és azon érdeke, hogy a saját problémáikra könnyebb, egyszerűbb és élményszerű megoldásokat vehessenek igénybe a közszolgáltatások tekintetében is.

## **2.2. A MARKETING SZEMLELET KÖZSZFÉRA IRÁNYÁBA VALÓ KITERJESZTÉSÉNEK A VESZÉLYEI**

A leírtakkal szemben a marketing szemlélet meghonosításának az ellenzői a közszolgáltatások hagyományos értékdimenzióit látják veszélyben, mivel a méltányosság, az igazságosság és a tisztességesség követelményeinek való megfelelés sérülését érzékelik. Flynn (2012) alapján a közszolgáltatások alapértékei, valamint az egyenlő bánásmód nem teszik lehetővé, hogy a szolgáltatást a közszolgáltató addig alakítsa az ügyfél igényeire, amíg azt még megfizetik. Vidler és Clarke (2005) alapján a marketing szemlélettel járó ügyfél-fókusz nem kívánatos, sőt bizonyos ágazatokban kifejezetten káros, mert a szakpolitikai célokat kockáztatja. Ugyanakkor a közszféra szervezeteinek a működési modellje sem alkalmas az ilyen irányú változtatásokra, mivel a közfeladatok ellátásának pénzügyi- és humán-erőforrás tervezése olyan rugalmatlan, hogy a legjobban előkészített marketing akciók sem tudnának eredményesen megvalósulni, vagy Barbu (2011) szerint éppen menet közben változik a prioritások sorrendje. Ugyanakkor Boisen és társai (2011) alapján a marketingkommunikációs tevékenység sem lehet teljesen sikeres, mert egy szinten túl aggályos az újraelosztás szempontjából, ha egyes célcsoportok túlzott figyelemben részesülnek. Walsh (1994) arra mutat rá, hogy a marketing akciók nem helyettesíthetik a demokratikus vita intézményét és

a dialógust, amit a kormányzat és az állampolgárok folytatnak. E tekintetben azt hangsúlyozza, hogy az állam és állampolgár kapcsolata nem valami fajta cseréről, hanem elsősorban a kölcsönös elköteleződésről szól és ezért a marketing legfeljebb a politikai kommunikációra lehet alkalmas, de a szemlélet átfogó megvalósítása nem kívánatos.

Pasquier és Villeneuve (2012) szerint a közüzemek és a közszolgáltató szervezetek marketingjére a kapcsolatokból fakadó sokrétűségen túl rányomja a bélyegét a túlzott szabályozottság, valamint a szolgáltatások azon jellege, hogy az elosztásban a szakmai, etikai szempontoknak van kiemelt szerepe és alacsony szinten áll a vezetőség menedzsment képzettsége. Vagyis, ha az értéktartalom elvont, a szolgáltatás megfoghatatlan, komplex a környezet és a személyzet felkészültsége sem győzi meg az igénybevevőt, akkor a kommunikációs akciók sem lehetnek sikeresek.

Jellemző az is, hogy a közszolgáltató szervezetek a szakmai és szervezeti érdekekre hivatkozással állnak ellen a marketing szemlélet bevezetésének, ami mögött Mészáros és társai (2002) szerint valójában az elért pozíciókhoz való ragaszkodás, a kihívás nagysága és a célok kétségbevonása munkál, valamint az átmenet során fellépő esetleges veszteségek miatti félelem állhat. Moore (1995) szerint probléma továbbá, hogy a legtöbb közszolgáltatási ágazatban az igénybevétel díja nem hozható összefüggésbe a minőséggel, más esetben pedig a nagy kereslet miatt inkább „de-marketingelni” kellene közszolgáltatásokat. Következésképpen, a magángazdaság marketing menedzsment modelljét eredeti formájában valószínűleg a közszféra egyik szolgáltatási ágazatában sem lehet alkalmazni.

### **2.3. A MARKETING SZEMLÉLET KITERJESZTÉSÉNEK ÁGAZATI MEGKÖZELÍTÉSE**

A leírtak miatt a marketing eszköztár közszférába történő bevezetésének még jelentős akadályai vannak, amit tovább súlyosbít a politikai érdekek meghatározó befolyása, a pénzügyi és személyi források szűkössége, valamint az adaptációs megoldások és módszerek hiánya. Mégis, Buchanan és társai szerint (1987) egyre meghatározóbb és megkerülhetetlen jelenség az igénybevevői viselkedés fokozatos eltolódása a fogyasztói magatartás irányába. Ezzel a megfigyeléssel Lamb (1987) is egyetért és hozzáteszi, hogy az állam-állampolgár viszonylatban immár a kapcsolat szerződéses jellege kerül az előtérbe a legtöbb ágazatban. Éppen ezért Kotler és Lee (2007) véleménye szerint a marketing eszközök alkalmazása egyaránt hasznos lehet azon közszolgáltató szervezetek esetében, amelyek a vállalati szféra részére nyújtanak szolgáltatásokat és azoknál, amelyek a klasszikus lakossági közszolgáltatásokat végzik, ide értve még a hatósági eljárásokat és a rendészeti-, igazságszolgáltatási szervek tevékenységét is. Laing (2003) ezzel szemben óvatosságra int, nehogy ott is alkalmazzák a marketing eszközöket, ahol nincs létjogosultságuk. Moore (1995) alapján a marketing

szemlélet átvétele kellő számú kutatást igényelne a közszférát érintő menedzseri problémák vonatkozásában, amelyek tárgya annak beazonosítása, hogy mely ágazatokban lehet erősebb a fogyasztói jellemvonás és mely ágazatokban kell az állampolgár általánosabb szemszögéből értékelni a szolgáltatói kapcsolatot.

A kívánatos „középutas” megoldás azonban nagyon lassan formálódik és az áttörés régóta várat magára. A kompromisszumos megközelítés alapján nem az a meghatározó, hogy állami vagy magántársaság a közszolgáltatás nyújtója, hanem közfeladat jellege a döntő ismérv, vagyis, hogy milyen jellegű igény húzódik meg a háttérben. Ebből indul ki Van der Hart (1991) tipológiája, aki mellett érvel, hogy a marketing eszközök alkalmazhatósága leginkább attól függ, hogy mekkora részt fizet a közszolgáltatás finanszírozásából az igénybevevő és mekkora a cserekapcsolatban a nyilvánosság szerepe. Az 1. ábra szerint felrajzolt bal alsó kvadránsba tartoznak azok a közszolgáltatási ágazatok, ahol fontosabb szerepe van az állampolgári, jogszabályi kereteknek és olyan szervezetek helyezkednek el, amelyek nem szorulnak rá annyira az ügyfélre, mert a közösségi értékek dominánsak. Ezzel szemben a jobb felső kvadráns azokat a közszolgáltatási ágazatokat tömöríti, ahol több az interakció a közszolgáltató és az ügyfél között és a szervezet jobban függ az egyénnel való kapcsolattól, ezért az egyéni (fogyasztói) érdek a domináns.

1. ábra: A közszolgáltatások kategorizálása



Forrás: Van der Hart (1991)

Laing (2003) szerint a tipológia közbenső részében helyezkedik el a legtöbb közszolgáltatási ágazat, amelyek tekintetében a marketing szemlélet alkalmazhatóságát az alapján kell vizsgálni, hogy az ügyfél-kapcsolat milyen időtávon jelenik meg és hány stakeholder van jelen a szolgáltatói környezetben.

Természetesen az sem irreleváns, hogy a marketing elmélet melyik koncepciójáról beszélünk, hiszen a hagyományos, tranzakcionális megközelítés valószínűleg egyik ágazatban sem érvényes a közzférában, mert a megfogható termékekre és a kétirányú kapcsolatra koncentrál. Kaplan és Haenlein (2009) szerint a marketing elmélet kapcsolati iskolája sokkal jobb megközelítés a közzféra számára, amely rokon vonásokat mutat a közmenedzsment elmélet „governance” irányzatával. Ezen teóriák utóbbi évtizedekben tapasztalható közeledése alapján olyan új koncepciók felemelkedését vetítik előre, amelyek végül a közzféra sajátos marketing gyakorlatának a kialakításához vezetnek. Addig azonban - ahogyan Allison (1979) látja - a közzféra marketing kifejlesztésének a legnagyobb gátja éppen a szakirodalom hiányossága, vagyis, hogy nem áll rendelkezésre kellő számú empirikus kutatási eredmény, ami jelenleg is a meddő vitának és a spekulációnak kedvez.

### **3. A KÖZÜZEMI SZOLGÁLTATÓ TÁRSASÁGOK MARKETING GYAKORLATA ÉS AZ ÜGYFÉL-ORIENTÁCIÓS SZERVEZETI VISELKEDÉS MÉRTÉKE**

Az eddig megismert szakirodalom alapján a marketing szemlélet többféle, sajátos megoldásokkal kibontakozó felemelkedésére számíthatunk az egyes közszolgáltatási ágazatok mentén. Feltételezhető az is, hogy ma is vannak olyan közszolgáltató és közüzemi szervezetek, amelyek kiemelten kezelik az ügyfeleket, amíg mások viselkedése tekintetében a befelé forduló bürokratikus berendezkedés jellemző.

Jelen empirikus elemzés célja, hogy választ kapjunk arra a kérdésre, hogy létezik-e az önkormányzati közüzemek világában tagozódás az ügyfél-orientációs szervezeti viselkedés tekintetében az egyes szervezetek között. Ezen kérdés megválaszolása érdekében a marketing szemlélet közszolgáltatói gyakorlatban megjelenő feltárására van szükség, ami vélhetően kirajcolja azon szervezetek körét, amelyek már képesek voltak meghaladni a klasszikus, bürokratikus szervezeti viselkedés jegyeit és ennek köszönhetően magasabb ügyfél-elégedettség elérésére képesek. A kutatási kérdés megválaszolása érdekében az alábbi előzetes feltételezéseket fogalmaztam meg:

#### **Hipotézis 1.:**

*A hazai önkormányzati közüzemi szféra magas ügyfél-orientációs viselkedési jellemzőket mutató csoportja magasabb átfogó szervezeti teljesítmény elérésére képes, ha azt az ügyfél-elégedettséggel és a közszolgáltatási minőséggel jellemezzük.*

#### **Hipotézis 2.:**

*A hazai önkormányzati közüzemi szféra alacsony ügyfél-orientációs viselkedési jellemzőket mutató csoportja alacsonyabb átfogó szervezeti teljesítmény elérésére képes, ha azt az ügyfél-elégedettséggel és a közszolgáltatási minőséggel jellemezzük.*

Az ügyfélbarát szervezeti viselkedés elterjedésének valós megismerése azért is kívánatos, mert a marketing szemlélet megvalósítási szintjeire lehet következtetni, tehát kiderülhet, hogy tényleges ügyfél-orientációról beszélhetünk, vagy csak egyes technikák rutinszerű alkalmazásáról van szó (Hetesi-Veres 2013). Illetve, ha a fenti hipotézisek igazolásával az ügyfél-orientációs szervezeti viselkedés kézzelfogható előnyei válnak bizonyíthatóvá, mint a jobb szervezet teljesítmény, akkor javasolható a marketing szemlélet közzsféra irányba való további kiterjesztése.

### **3.1. A KUTATÁSI KÉRDŐÍV KIVÁLASZTÁSA ÉS ADAPTÁCIÓJA A KÖZÜZEMEK ESETÉRE**

Az ügyfél-orientáció szervezeti szintű mérésére kidolgozott modell a marketing elméletben a piaci orientációs kutatások során került pontosításra, ez alapján a privát szférában az ügyfél-elégedettségre törekvő és ügyfél-orientációs célokat követő szervezet számára Bauer és Berács (2006) a piaci orientáció fejlesztését javasolják. Ezen kutatások között a legtöbb esetben használt mérési eszköz a Bernard J. Jaworski és Ajaj K. Kohli által 1990-ben és '93-ban kidolgozott MARKOR skála, amely már számos piaci környezetben bizonyította megbízhatóságát és érvényességét. A mérési skála kifejlesztésének az alapja a piaci orientációs jelenség definiálása volt, amit a szerzők a jelenlegi és a jövőbeli ügyfél igényekre vonatkozó piaci információ (intelligencia) szervezeti szintű létrehozása, az információ szervezeti egységekhez történő eljuttatása, valamint az erre irányuló szervezeti válaszadó-képesség összességéként határoztak meg. Ezen viselkedési definíció operacionalizálásával a piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény közötti erős regressziós kapcsolat feltárására került sor, ami olyan robusztus, hogy a környezeti hatásoktól függetlenül minden piaci körülmény között kimutatható (Jaworski-Kohli, 1993).

Narver és Slater (1990), valamint Deshpande és Farley (1993) szerint egyértelműnek tűnik, hogy a piaci orientáció által okozott hatásokat tekintve pozitívan befolyásolja a profit-termelőképeséget, az eladást, a piaci részesedést, valamint Kirca és társai (2005) alapján az ügyfél-elégedettséget és a szolgáltatási minőséget is jelentősen képes javítani.

A közzsférában elvégzett kutatások esetében Caruana és szerzőtársai (1997, 1998, 1999) szintén a piaci orientáció és az ügyfél-elégedettség, mint teljesítményindikátor kapcsolatának az igazolásáról számoltak be az egyetemek, kórházak, kulturális intézmények és más állami ügynökségek körében, ahol meglepően erős hatásokat mértek az összefüggések mentén.

Ezen tanulmányok alapján bizonyított, hogy a Kohli és szerzőtársai (1993) által kifejlesztett MARKOR skála megbízható és érvényes eredményre vezet a közzigazgatási, közintézményi szervezetek esetében, mivel a piaci orientáció közvetlenül hozzájárul az érintettek elégedettségéhez. Egy meta analízisben – amely 11 empirikus kutatás alapján készült – Shoham és társai (2006) kimu-



tatták, hogy a magas piaci orientációjú non-business (nonprofit és közszféra) szervezetek szolgáltatásai magas szervezeti teljesítménnyel párosulnak, sőt a pozitív kapcsolat korrelációja erősebb volt, mint a for-profit szervezetek esetében. A piaci orientáció ügyfél-elégedettségre irányuló hatását Walker és társai (2011) részéről a legjelentősebb mértékben a helyi közszolgáltatások esetében sikerült kimutatni.

Niculescu és társai (2013) a kutatás előfeltételeként az eredeti for-profit környezetre elkészített mérési skála közüzemi szférára történő adaptációjára hívják fel a figyelmet, ami a megfelelő mérési eredmények kulcskérdése. A mérési skála adaptációnak a pontos végrehajtása érdekében én is a Churchill (1979) által meghirdetett kutatási módszertan alapelveihez ragaszkodtam, ami ezért egyetemi tanárok és gyakorló közüzemi menedzserek bevonásával történt annak érdekében, hogy a kérdések jól értelmezhetően és egyértelműen kerüljenek megfogalmazásra.

### 3.2. AZ ADATGYŰJTÉS ÉS A KUTATÁSI MINTA

A mintavételi eljárás megválasztásával a 3000 fő feletti településekre koncentráltam, mivel ezen településkategória tekintetében a közszolgáltatásokkal kapcsolatos feladatokban az ellátásért felelős önkormányzattól elválik a közüzemi szolgáltatást ténylegesen nyújtó szervezet. A megcélzott sokaság lehatárolásában a másik szempontot a közszolgáltatási ágazatok kiválasztása jelentette, amely tekintetben a helyi önkormányzati feladatok közül a legnagyobb célközöniséget kiszolgáló hét lakossági közüzemi szolgáltatás került megnevezésre (1. táblázat). A kutatás sokasága így a magyar önkormányzatok közel 20%-os lefedettségét és a teljes magyar lakosság közel 80%-os lefedettségét jelentette. Ezek után az adaptált kérdőív a hét közüzemi szolgáltatási ágazat tekintetében összesen 1580 gazdálkodó szervezethez került megküldésre.

Az adatfelvétel online történt és a kérdőíven a kérdések vegyesen kerültek beszerkesztésre, úgy, hogy oldalanként egyszerre öt kérdés jelent meg a képernyőn, amelyekre viszont kötelező volt válaszolni a továbblépés érdekében. A kérdőív elérhetősége három hullámban került megküldése a közüzemi társaság első számú vezetője nevére. A névre szólóan megküldött e-mail az első körben az együttműködésre való felkérésre irányult, ezt követte további két emlékeztető elektronikus levél megküldése. A kérdésekhez tartozó válaszok kapcsán a Likert skála 1-5-ig terjedő tartományában lehetett kifejezni az adott állítással való egyetértés mértékét. A kérdőívek kitöltése 2015 év júliusa és augusztusa során folyamatosan zajlott az erre kialakított elektronikus felületen. Az online kérdőíves adatfelvételtől összesen 201 értékelhető kitöltés származott, amelyet a kutatás elemzésébe be lehetett vonni. Ezek között a teljes mértékben kitöltött és befejezett kérdőívek száma 158 darabot tett ki, ami a többszöri megkeresések ellenére 10%-os, alacsony válaszadó hajlandóságot mutat. A kutatásba bevont közüzemi szolgáltatói ágazatokban gyűjtött kérdőívek megoszlását az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat: A minta megoszlása a közszolgáltatási ágazatok alapján

Közszolgáltatási ágazat	Kitöltött kérdőív (db)	Minta %
helyi közösségi közlekedés biztosítása	17	11%
kommunális hulladékgyűjtés és elhelyezés	43	27%
víziközmű-szolgáltatások (ivóvízellátás, víziközművek működtetése, szennyvízelvezetés, szennyvíztisztítás)	39	25%
köztisztaság (települési környezet tisztaságának biztosítása)	14	9%
távhőtermelés és hőszolgáltatás	23	14%
köztemető üzemeltetése (kegyeleti közszolgáltatás)	11	7%
közétkeztetés (köznevelési intézményekben)	11	7%
Összesen:	158	100%

Forrás: saját szerkesztés

A mintában a legtöbb válaszadó közüzemi szolgáltató szervezet a 10 ezer és 25 ezer fős lakosságszám közötti városokban fejt ki tevékenységét (27,85%), de jól képviselteti magát a 100 ezer fő feletti településkategória is (összesen 24,68%-kal). Hasonlóan kiegyensúlyozott képet mutat a beérkezett kérdőívek területi eloszlása, ami az ország teljes lefedettségéről árulkodik. A legnagyobb aránnyal Pest-megye (17,72%-kal) képviseltette magát, de látványos eltolódásról ez esetben sem beszélhetünk, mivel ebben a megyében él a teljes lakosság több, mint 10%-a.

### 3.3. A KUTATÁS EMPIRIKUS ELEMZÉSEINEK A BEMUTATÁSA

A közüzemi szolgáltató szervezeteknek a marketing gyakorlatát tekintve azt lehet mondani, hogy nincsenek fehér foltok, a mintát képező közüzemek 83%-a rendelkezik ügyfélszolgálattal, 48%-uk rendszeresen méri az ügyfelek elégedettségét és a megkérdezett szervezetek 47%-a igyekszik az ügyféligenyekhez igazítani az értékajánlatát (2. ábra). Ez önmagában is jelentős ügyfél-fókuszról árulkodik, főleg, ha figyelembe vesszük, hogy a megkérdezett közszolgáltató szervezetek 23%-a elemzi a szervezet környezetét, 42%-uk folytat reklámtevékenységet és 22%-uk épít a „public relations” kampányokra.

A közszolgáltatói szférát körülvevő szabályozói kötöttségekre utal az árazási technikák (18%) és az elosztási csatornák (2%) kihasználásában megjelenő alacsony arányszám. Meglepő viszont a direkt marketing levelek 13%-os arányú bejelölése, ami alacsonynak tűnhet, hiszen a közszolgáltató szervezetek havi

rendszerességgel leveleznek az ügyfelekkel. Végeredményben, a felmérés a vizsgált közüzemeknél nagyfokú ügyfélfókuszot és tudatosságot jelez és azt, hogy a marketing módszerek jól ismertek, mert elsajátításuknak biztos jele mutatkozott.

2. ábra: A hazai közüzemi ágazatokban alkalmazott marketing módszerek gyakorisága, %-ban megadva (n= 201)



Forrás: saját szerkesztés

A minta szerinti közüzemi szolgáltatói kör ügyfél-orientáció alapú tagozódásának a lehetőségét klaszterelemzéssel vizsgáltam. A klaszterek beazonosítását megelőzően faktoranalízisre volt szükség, amely adattömörítő eljárás során a piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény jelenségeket a közvetett mérési aldimenziók, azaz a főkomponenseik alapján igyekeztem megragadni. A piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény jelenségek elemzése során kialakult főkomponenseket a 2. táblázat tartalmazza. A főkomponensek kialakítását minden esetben a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) és a Bartlett teszt alapján együttesen vizsgáltam.

2. táblázat: A vizsgált jelenségek és főkomponenseik

A jelenség elnevezése	A jelenség főkomponensei
Piaci orientáció <sup>[1]</sup> (KMO: 0,816; Bartlett teszt: 230,765; Sig 0,00)	Információ előállítása munkatársaktól (KMO: 0,639; Bartlett teszt: 34,649; Sig 0,00)
	Információ előállítása külső forrásból (KMO: 0,639; Bartlett teszt: 34,649; Sig 0,00)
	Információ terjesztése (KMO: 0,709; Bartlett teszt 87,100; Sig 0,00)
	Válaszreakció tervezése (KMO: 0,642; Bartlett teszt: 58,589; Sig 0,00)
	Válaszreakció végrehajtása (KMO: 0,748; Bartlett teszt: 152,661; Sig 0,00)
Átfogó szervezeti teljesítmény <sup>[2]</sup> (KMO: 0,714; Bartlett teszt: 123,867; Sig 0,00)	Ügyfél-elégedettség (KMO: 0,500; Bartlett teszt: 18,019; Sig 0,00)
	Közszolgáltatási minőség (KMO: 0,500; Bartlett teszt: 21,038; Sig 0,00)

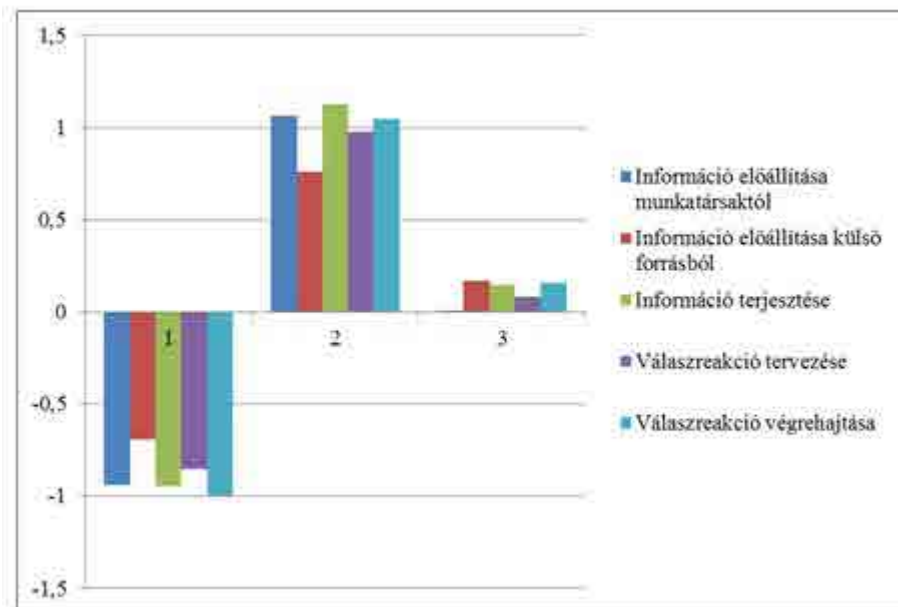
Forrás: saját szerkesztés

A főkomponens-elemzést követően a klaszterelemzést a piaci orientációt alkotó öt főkomponensének a bevonásával végeztem el, amely során az elemek elkülönülésének a mintázatát kerestem. A klaszterelemzés során két külön eljárással vizsgáltam a klaszterek kialakíthatóságának a lehetőségét. Az első, hierarchikus (two-step-klaszter) elemzés kapcsán képet kaphattunk arról, hogy három klaszter kialakítására lehet számítani. Az elemzés alapján a vizsgált főkomponensek mentén három klaszter rajzolódik ki 28, 50 és 31 elemszámmal, amihez a minta 158 eleméből 109-et használt fel az elemzés. A piaci orientációs főkomponensek mindegyike szignifikáns szerepet játszik a klaszterek kialakításában. A klaszterek elkülönülésében játszott szerep vonatkozásában az tűnik ki, hogy az első és utolsó klaszter markáns arculattal rendelkezik és ebben az információ előállítása, valamint a válaszreakció tervezése főkomponensek játsszák a legfontosabb szerepet. A közbenső nagy elemszámú klaszter ezzel szemben a 0 körüli értékkel és szétterülő szórással jellemezhető. A csoportok jellemző adataiból az látszik, hogy a klaszterközépek mind az öt főkomponens esetében egyforma módon és irányban alakulnak ki.

[1] Jaworski-Kohli (1993) alapján a piaci orientációs szervezeti viselkedés összetevői az ügyfelek jelenlegi és a jövőbeli igényeire vonatkozó intelligencia (információ) teljes szervezetet átölelő előállítása, a megszerzett információ terjesztése és áramoltatása a szervezeti egységek között, valamint a szervezet reagálóképessége, ami alatt a megszerzett intelligencia alapján történő válaszreakció megtervezése és végrehajtása értendő.

[2] Hetesi-Veres (2013) alapján a szervezeti teljesítmény kimeneti oldalán a közsférában a legelterjedtebb teljesítménymutatók a közszolgáltatási minőség és az ügyfeleknek, vagyis a szolgáltatást igénybevevőinek a minőséggel való elégedettsége, ami minden közszolgáltatási ágazat tekintetében releváns.

3. ábra: A piaci orientáció öt főkomponensével képzett végleges klaszterek (Quick klaszter eljárás)

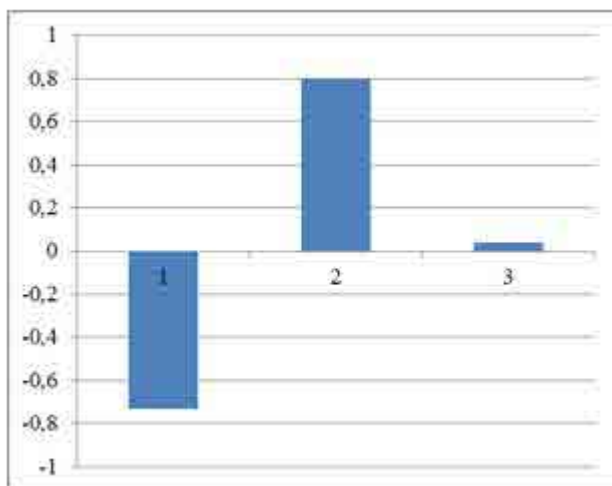


Forrás: saját szerkesztés

A másik klaszter-elemzési eljárás (Quick klaszter) esetében szintén minden elemzésbe bevont főkomponens szignifikáns szerepet játszik a klaszterek elkülönülésében, az eljárás más sorrendben, de azonos elemszámmal alakítja ki a klaszterstruktúrát (3. ábra). Vagyis, a két eltérő eljárással kialakított klaszterstruktúra azonos képet mutatott.

Az előzetes feltevések igazolása érdekében az elemzés folytatásaként a klaszterközeppekkel összefüggésben kellett az átfogó szervezeti teljesítmény főkomponens átlagos szórását és várható értékét vizsgálni. Az összefüggést grafikusán a 3. és 4. ábra együtt szemlélteti.

4. ábra: A szervezeti teljesítmény főkomponens várható értékeinek az alakulása



Forrás: saját szerkesztés

Az ábráról jól leolvasható, hogy a szervezeti teljesítmény átlaga az 1-es klaszter esetében a legalacsonyabb és a 2-es klaszter esetében a legnagyobb, miközben a 3-as klaszter esetében átlagosnak tekinthető, tehát az értékek elmozdulási iránya és mértéke megegyezik a végleges klaszterstruktúra alapvető jellemzőivel. A leírtak miatt arra a megállapításra juthatunk, hogy a szervezeti teljesítmény várható átlagai mentén képzett csoportok összhangban vannak a piaci orientációs ismervek alapján képzett három klaszter átlagaival.

#### 4. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

A cikkben a marketing szemlélet közszféra irányába való kiterjeszhetőségét vizsgáltam, a kutatási kérdés az volt, hogy a közüzemi szolgáltató szervezetek viselkedése mennyiben követi a hagyományos bürokratikus orientációt és mennyiben vállalható fel az ügyféligenyek képviselője. Feltételezhető ugyanis, hogy a kettős megfelelési kényszer többféle megjelenési formát ölt, de vannak olyan szervezetek is, amelyek igyekeznek szembenézni az ügyféligenyekkel kapcsolatos új kihívásokkal.

A cikk első feléből kiderült, hogy a marketing elmélet az állandó eszkalációs pályán haladva egyre közelebb került a közmenedzsment elméletek „governance” irányzatához, amely főként a kapcsolati marketing iskolával hozható rokonságba. A szekunder előzmények egy ágazati megközelítést pártoló irányzat erősödését rajzolják ki, amelynek lényege, hogy a marketing szemlélet üzleti szférában kiérlelt gyakorlati megoldásai csak a közszféra sajátos adottságaira figyelemmel az ágazati eltérések mentén lehetnek adaptálhatóak.

A cikk empirikus elemzéseket tartalmazó részének a kiindulópontja az ágazati alapú megközelítés azon állítása volt, hogy a marketing szemlélet és az ügyfél-fókusz nem egyformán hasznos az egyes közszolgáltatási ágazatokban. A kérdést a hazai önkormányzati közüzemekre nézve a piaci orientációs koncepció mentén vizsgáltam, ami a marketing szemlélet szervezeti viselkedését írja le. A piaci orientáció öt viselkedési aldimenziója mentén főkomponensek kialakítására került sor, ami három jól elkülönülő viselkedési klaszter beazonosításához vezetett. Az eredmények alapján a hazai közüzemek vonatkozásában beszélhetünk a piaci orientáció magas fokán álló ügyfélbarát szervezetekről és igen alacsony ügyfélfókusszal rendelkező bürokratikus szervezetekről. Az eredményekből kiderül, hogy az előbbi közüzemek csoportja magas szervezeti teljesítménnyel hozható összefüggésbe, amíg utóbbiak igen rosszul teljesítenek az ügyfél-elégedettséget és a szolgáltatási minőséget illetően. A vizsgálat eredményei ezért a kutatási hipotézisek igazolásához vezettek.

## 5. ÖSSZEZÉS

A cikkben egy olyan minta segítségével folytattam elemzéseket, amelyre a szakirodalmi előzmények között nem találtam példát. Mint interdiszciplináris téma újszerű, hiánypótló felvetés volt a piaci orientáció közüzemi szférában való érvényesülésének a vizsgálata, és nővum volt a kutatási módszer is, mivel az alapvetően marketing területéről származó piaci orientációs skálát adaptáltam egy olyan környezetbe, ahol arra a hazai kutatásokban egyáltalán nem volt előzmény. A kutatási eszköz adaptációjára – éppen ezért – lényeges hangsúlyt fektettem és igyekeztem a Churchill-féle alapelveknek is megfelelni.

Az ügyfél-barát és hagyományos bürokratikus viselkedés tekintetében az eredményekből az a következtetés vonható le, hogy a két eltérő viselkedési mintázattal jellemezhető csoportra az éles szembenállás jellemző, miközben létezik egy széles közbenső szegmense is a közszolgáltató szervezeteknek, ahol feltételezhetően egy semleges értékvilág dominál. Ez a közbenső réteg jellemezhető a közép-szerűségi spirál jelenségével, amely elnevezés a szolgáltatásmarketing területéről származik és olyan nagy, szolgáltató vállalatok működését írja le, amelyek kevés versennyel szembesülnek a környezetükben. Az ilyen bürokratikus szervezetek esetében a minőséget merev szabályok határozzák meg, ami Schlesinger és Heskett (1992) szerint oda vezet, hogy a szolgáltatónak nincs tudomása arról, hogy az ügyfelei hogyan értékelik az általa nyújtott teljesítményt, illetve, ha valamely probléma kapcsán erre fény derül, akkor már valószínűleg elkéstek a korrekcióval. A kutatási eredmények azt jelzik, hogy a közbenső, semleges szervezetek körében az átfogó szervezeti teljesítmény átlagosnak mondható, és nincs karakteres jellemvonásuk a célközönség irányába.

A hazai önkormányzati közüzemi szolgáltatók körében végzett felmérés alapján az általuk alkalmazott marketing módszerek tekintetében a teljes arzenál megjelenik, mégsem beszélhetünk a marketing szemlélet átható elterjedéséről,

tekintve, hogy Magyarországon a jelentős elemszámú, közbenső klaszterben található a közüzemi szolgáltatók 50%-a. A bemutatott klaszterelemzés szerint az ügyfélbarát szervezeti viselkedést tanúsító közüzemi szolgáltató szervezetek csoportja alig éri el a minta 25%-át.

Újszerű eredmény, hogy a piaci orientációt alkotó aldimenziók között egy független, új főkomponens is beazonosításra került, amelynek jelentős hatását is sikerült kimutatni a klaszterek kialakulásában. Ez a munkatársak által gyűjtött információ viselkedési komponens a külső csatornákon történő információgyűjtés mellett jelent meg független tényezőként. A kirajzolódó főkomponens újszerű megvilágításba helyezi és megerősíti azokat a korábbi eredményeket, amelyek a közszférában a dolgozói dimenzió fontosságára utalnak (Caruana et al., 1999) és azt vetítik előre, hogy közüzemeknél a humán erőforrás lehet a siker kulcsa.

A korábbi kutatások azt is bizonyították, hogy a piaci orientációs viselkedés fokozásával a szabályozott és monopolhelyzetben levő közszolgáltatói piacokon javítható az ügyfelek elégedettsége és a szolgáltatás minősége. A bemutatott eredmények fontos mondanivalója, hogy ezt az összefüggést a hazai közüzemek világában is sikerült igazolni és ezért feltételezhető, hogy a piaci orientációs viselkedés logikája lehet a marketing szemlélet közszolgáltatási környezetbe való adaptálásának a módja. Ellenkező esetben a közüzemi szolgáltató szervezetek túlnyomó részének valamilyen további külső megerősítésre, vagyis a működési kereteket kívülről érintő nyomásra vagy reformra van szüksége ahhoz, hogy az ügyfél-orientációt elhanyagoló szervezeti viselkedési modelljén változtasson. A kvantitatív kutatási eredmények gyakorlati relevanciája azt jelzi, hogy a piaci orientáció a minőségi közszolgáltatások és az elégedett ügyfélkör tekintetében figyelembe veendő viselkedési paramétereket tartalmaz, melyek a közüzemi szolgáltató szervezetek vezetőségének mindenképpen ajánlhatóak.



## IRODALOM

- Allison, G. T. (1979) Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Aspects? In: Shafritz, J. M. and Hyde, A. C. (szerk.) *The Classics of Public Administration*. Wadsworth, Boston, 395-468
- Barbu, A. M (2011) Public sector marketing: importance and characteristics. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 1, 2, 58-64
- Bauer A. – Berács J. (2006) *Marketing*. Aula Kiadó, Budapest
- Boisen, M. – Terlouw, K. – Van Gorp, B. (2011) The selective nature of place branding and the layering of spatial identities. *Journal of Place Management and Development*, 4, 2, 135-147
- Bouzas-Lorenzo, L. (2010) Public sector marketing, political science and the science of public administration: the evolution of a transdisciplinary dialogue. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7, 2, 113-125
- Buchanan, W. W. – Self, R. D. – Ingram, J. J. (1987) Non-profit services: adoption and adaptation of Marketing. *Journal of Professional Services Marketing*, 2, 4, 83-95
- Buurma, H. (2001) Public policy marketing: marketing exchange in the public sector. *European Journal of Marketing*, 35, 11/12, 1287-1300
- Carman, J. M. (1980) Paradigms for marketing theory. *Research in Marketing*, 3, 1-26
- Caruana, A. – Ramaseshan, B. – Ewing, M.T. (1997) Market orientation and organizational commitment in the Australian public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 10, 4, 294-303
- Caruana, A. – Ramaseshan, B. – Ewing, M. T. (1998) Do universities that are more market oriented perform better? *International Journal of Public Sector Management*, 11, 1, 55-70
- Caruana, A. – Ramaseshan, B. – Ewing, M. T. (1999) Market orientation and performance in the public sector: the role of organizational commitment. *Journal of Global Marketing*, 12, 3, 59-79
- Churchill, G. A. Jr. (1979) A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 1, 64-73
- Deshpande, R. – Farley, J. U. – Webster F. E. (1993) Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quardad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37
- Enache, E. – Morozan, C. (2010) Marketing as support tool for public administration. *Management and Marketing*, 5, 2, 159-168
- Flynn, N. (2012) *Public Sector Management*. 6th edition, SAGE Publications, Thousand Oaks
- Frederickson, H. G. – Smith, K. B. – Larimer, C. W. – Licari M. J. (2012) *The public administration theory primer*. 2nd edition, Westview Press, Perseus Books, USA
- Ganier, B. – Padanyi, P. (2005) Applying the marketing concept to cultural organizations: an empirical study of the relationship between market orientation and performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7, 2, 182-193
- Hetesi E. – Veres Z. (2013) *Nonbusiness Marketing*. Akadémia Kiadó, Budapest
- Jaworski, B. J. – Kohli A. K. (1993) Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70
- Kaplan, A. M. – Haenlein, M. (2009) The increasing importance of public sector marketing: explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal*, 27, 197-212

- Kirca, A. H. – Jayachandran, S. – Bearden, W. O. (2005) Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69, 2, 24-41
- Kohli, A. – Jaworski, B. J. – Kumar, A. (1993) A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, 4, 467-477
- Kohli, A. – Jaworski, B. J. (1990) The construct, research proposition, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18
- Kotler, P. – Lee, N. (2007) *Marketing in the public sector, Roadmap for improved performance*. Pearson, Prentice Hall
- Kotler, P. – Levy, S. J. (1969) Broadening the concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33, 1, 10-15
- Laing, A. (2003) Marketing in the public sector: towards a typology of public services. *Marketing Theory Articles*, 3, 4, 427-445
- Lamb, C. W. Jr. (1987) Public Sector Marketing is different. *Business Horizons*, 35, 11/12, 56-60
- Lusch, R. F. – Vargo, S. L. (2014) *Service-dominant logic, premises, perspectives, possibilities*. University Printing House, Cambridge
- Mészáros J. – Mátyási S. – Schreiber L. (2002) *Az újragondolt közigazgatás*. BME Szociológia és Kommunikációs Tanszék, Budapest
- Modi, P. – Mishra, D. (2010) Conceptualising market orientation in non-profit organizations: definition, performance, a preliminary construction of a scale. *Journal of Marketing Management*, 26, 5/6, 548-569
- Moore, M. H. (1995) *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, Harvard College, USA
- Narver, J. C. – Slater, F. S. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35
- Niculescu, M., Xu, B. – Hampton, G. M. – Peterson, R. T. (2013) Market orientation and its measurement in universities. *Administrative Issues Journal: Education, Practice, and Research*, 3, 2, 72-87
- O'Flynn, J. – Blackman, D. – Halligan, J. (2014) *Crossing boundaries in Public Management and policy, the international experience*. Routledge, New York
- Pasquier, M. – Villeneuve J. P. (2012) *Marketing management and communication in the public sector*. Routledge, New York
- Petrescu, I. – Muscalu, E. (2003) *Tratat de management public*. Lucian Blaga University, Sibiu
- Schlesinger, L. A. – Heskett J. L. (1992) Breaking the cycle of failure in services. In: Lovelock (ed): *Managing services*. 2nd edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 310-323
- Shoham, A. – Ruvio, A. – Vigoda-Gabot, E. – Schwabsky N. (2006) Market orientation in the nonprofit and voluntary sector: a meta analysis of their relationship with organizational performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 3, 453-476
- Van der Hart, H. W. C. (1991) Government organizations and their customers in the Netherlands: strategy, tactics and operations, *European Journal of Marketing*, 24, 7, 31-42
- Van Thiel, S. (2014) *Research Methods in Public Administration and Public Management: An Introduction*. Routledge, London, New York
- Vidler, E. – Clarke, J. (2005) Creating citizen-consumers: new labour and the remaking of public services. *Public Policy and Administration*, 20, 2, 19-37
- Walker, R. M. – Brewer, G. A. – Boyne, G. A. – Avellaneda C. N (2011) Market

orientation and public service performance: New Public Management gone mad? *Public Administration Review*, 71, 5, 707-717

- Walsh, K. (1994) Marketing and public sector management. *European Journal of Marketing*, 28, 3, 63-71