



Munich Personal RePEc Archive

Renewal marketing management in public and business organizations

Grigorescu, Adriana

National School of Political Studies and Public Administration
(NSPSPA)

6 November 2009

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/25128/>
MPRA Paper No. 25128, posted 19 Sep 2010 15:54 UTC

PAPER PRESENTED :

9th International Symposium in Management SIM 2009, Management & Competitiveness In Knowledge - Based Society, 06 - 07 November 2009 Timisoara, Romania, West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Management Department, Politehnica University of Timisoara, Faculty of Management in Production and Transportation Management Department, The Elitist Society of Management from Romania

PAPER PUBLISHED :

Review Of Management And Economical Engineering, VOL.9, NO.5, 2010, ISSN 1583-624X

**REÎNNOIREA MANAGEMENTULUI
MARKETINGULUI ÎN ORGANIZAȚIILE
PUBLICE ȘI DE AFACERI**

**RENEWAL MARKETING MANAGEMENT IN
PUBLIC AND BUSINESS ORGANIZATIONS**

Prof. Univ. Dr. Adriana Grigorescu

Școala Națională de Științe Politice și Administrative

Ph.D. Professor Adriana Grigorescu

National School of Politican Science and Public Administration

Abstract: The actual challenges for public and private organizations are the EU space and globalization. Romanian authorities – public administration institutions, are confronted with a profound process of transformation as a new EU member that has to come to the same expectations and performances as the others. At the same time the business organizations – companies, national and multinational, are concerned about the new markets, competition, customers and regulations. Both types of organizations have to renew their view about the role of marketing and to restructure their approach and behavior accordingly. We shall examine the most important issues they have to deal with and will propose a generally correlated action plan to be taken into consideration. As this period of time is under the economic and financial crises pressure we also take into account the effects of economic decline and re-launch.

Keywords: marketing, public and private organizations, EU, crises, action plan.

Sectorul public constituie una din componentele importante ale vieții și dezvoltării socio-economice. Datorită creșterii complexității proceselor care au loc în contextul mutațiilor socio-structurale, se produce tot mai des fenomenul de transfer al noțiunilor și conceptelor dintr-un sector în altul.

În ultima perioadă, marketingul public a căpătat o importanță crescută datorită rezultatelor mai bune pe care instituțiile publice le-au obținut ca urmare a utilizării conceptelor de marketing și a abordării problematicei prin prisma acestora. Marketingul public are ca scop schimbarea atitudinii cetățenilor referitor la problemele importante ale societății. Prin intermediul marketingului public instituția publică este mai bine și cu mai mare ușurință plasată în structurile menite să asigure funcționarea societății și rezolvarea problemelor comunității la nivel local sau central. Abordarea problematicei care vizează cetățeanul, în calitate de contribuabil sau beneficiar al serviciilor publice, conform principiilor marketingului, va determina implementarea de schimbări în domeniul public.

Obiectivele finale ale marketingului public sunt:

1. înțelegerea scopurilor organizațiilor publice, modul de măsurare al acestora și cum marketingul public poate contribui la realizarea lor;
2. înțelegerea politicilor de marketing public în contextul politic, legislativ, economic, social și tehnologic al organizațiilor publice;
3. analiza opțiunilor de comportament organizațional orientat către obiectivele stabilite;
4. formularea de politici și strategii de marketing public pentru organizațiile publice.

Pentru atingerea obiectivelor menționate, specialiștii în marketing public trebuie să îndeplinească o serie de cerințe specifice și anume:

a) aria de cuprindere și cunoștințele necesare vor cuprinde sfera politicului, legislativului, economicului, socialului și tehnologicului pentru a permite estimarea și dimensionarea contextului în care organizațiile publice funcționează;

The public sector forms one of the important components of the socio-economic life and development. Because of the growing complexity of the processes that take place under the context of the socio-structural changes, the phenomenon of the transfer of concepts and notions from a sector to another happens more frequently.

During these days, the public marketing has gained a growing importance as a consequence of the better results obtained by the public institutions due to the use of the marketing concepts and the approach of any matter taking them into consideration. The public marketing has as a goal the change of the citizens' attitude regarding the important matters of the society. Through the public marketing, the public institution is better and easier placed into the structures meant to assure the run of the society and the solving of the community matters at local and central level. The way the problems that affect the citizen are approached, in his quality of a taxpayer or a beneficiary of the public services, taking into account the marketing principles will bring about the implementation of changes into the public sector.

The final objectives of the public marketing are:

1. understanding the aims of public organizations, the way to measure them and how the marketing can contribute to them;
2. understanding the public marketing policies under the political, economic, legal, social and technological circumstances of the public organizations;
3. the analysis of the possibilities of organizational behavior directed towards the established objectives;
4. the design of public marketing policies and strategies for the public organization.

For attaining the established objectives by the public marketing, experts have to fulfil a number of specific requirements, namely:

a) the extent and necessary knowledge will cover the political, legal, economic, social and technological area in view of allowing the valuation and quantification of the circumstances

b) stabilirea sistemului de management al organizației publice în context internațional și local;

c) capacitatea de a aplica principiile și tehnicile de marketing în proiectarea și implementarea schimbării în organizațiile publice;

d) capacitatea de a se concentra în identificarea și evaluarea nevoilor și așteptărilor cetățenilor cu privire la nivelul de satisfacție a acestora cu privire la prestația instituțiilor publice;

e) crearea și utilizarea sistemului de management care să permită motivarea funcționarilor publice și aplicarea sistemelor de calitate în cadrul instituțiilor publice;

f) promovarea atitudinilor de încredere, critică și autocritică, independență, integritate, obiectivitate, precauție și meticulozitate în luarea deciziilor, creativitate, asumarea răspunderii, inovare, dorință de schimbare.

Marketingul constituie filosofia majorității afacerilor și a oamenilor de afaceri, deși există încă puncte de vedere care susțin că singurul rol al acestuia este acela de a determina dorința de cumpărare.

Relația care se creează între furnizor și utilizator poate ușura determinarea nevoilor și dorințelor acestora și poate permite în consecință, adaptarea furnizorului. Lipsa unei relații sau existența uneia tensionate și lipsite de încredere reciprocă face mult mai dificilă misiunea furnizorului și mult mai nefericită poziția utilizatorului.

Rolul marketingului în sectorul public este din ce în ce mai important datorită apariției componentei private în marea majoritate a serviciilor publice.

Putem aprecia că marketingul public este un marketing menit să identifice și să satisfacă nevoile cetățenilor.

Marketingul în sectorul public este influențat de diverși factori: sociali, politici și economici, cu intensități diferite dar cu importanță egală. Criteriile de apreciere a performanței în sectorul public ca prestator de servicii trebuie să aparțină unei arii vaste de cuprindere, criteriul financiar fiind total insuficient.

Kuno Schedler consideră că alături de transformările și cerințele noului management public este necesară utilizarea și dezvoltarea

under which the public organizations work;

b) setting down the management system of the public organization under international and local context;

c) the capability to apply the marketing principles and technics in drawing up and implementation of the change in the public organizations;

d) the ability to focus on identification and assessment of the citizens' needs and expectations, their level of satisfaction regarding the public institutions performances;

e) the design and utilization of a management system able to allow the public servants to feel motivated and to apply the quality systems within the public institutions;

f) the promotion of trust attitudes, criticism and self-criticism, independence, integrity, objectivity, precaution and meticulousity in taking decisions, creativity, responsibility assumption, innovation, desire of change.

The marketing is the philosophy of the most businesses and businessmen, although there are still opinions endorsing the idea that the only role of it is to incite the buying desire.

The relationship created between the supplier and user can facilitate the establishment of their needs and wishes and can make the supplier to adapt consequently. The lack of a relationship or the existence of a strained one and no mutual trust make the supplier mission more difficult and more miserable the user position.

The role of the marketing in the public sector is more and more important due to the emergence of the private component in most of the public services.

We can consider that the public marketing is meant to identify and satisfy the citizens needs.

The marketing in the public sector is influenced by different factors : social, political and economic ones, of different force but equal importance. The criteria to appreciate the performance of the public sector as a supplier of services have to cover a large area , the financial one being totally insufficient.

Kuno Schedler considers that, together with the transformations and the requirements of the new public management it is necessary to use and develop the public marketing, and says in the

marketingului public, notează astfel în rezumatul lucrării sale (Schedler, 2006, p.112): „... se sugerează preluarea structurii și gândirii marketingului public pentru crearea de soluții practice în networking și managementul performant. Rezultatul este o nouă abordare conceptuală pentru politicile sistemelor integrate.”

Deși este o știință relativ nouă, marketingul evoluează rapid. După anii 60, evoluția lui s-a materializat în următoarele planuri principale:

- extinderea funcțiilor de marketing în interiorul întreprinderii;
- adaptarea marketingului la crizele economice și la noile transformări politice și social-culturale din economia mondială;
- dezvoltarea marketingului internațional;
- extinderea marketingului în noi sectoare de activitate, inclusiv în sfera socialului;
- re-conceptualizarea marketingului;
- dezvoltarea metodelor și tehnicilor de marketing.

În marketingul vizionar propus de Yann Gouvenec, acesta are atât rol strategic cât și operațional. Aspectul strategic reiese din abordarea holistică a perspectivei antecedentelor. Aspectul operațional reiese din faptul că se evidențiază rezultatele generate de marketing printr-o abordare pragmatică.

Dacă în marketingul tradițional activitățile de marketing erau desfășurate de către departamentul de marketing, în marketingul vizionar acestea sunt propulsate în întreaga organizație.

În sectorul public la fel ca în cazul unei companii, la dezvoltarea unui concept de marketing trebuie avute în vedere următoarele:

- pentru orizonturi de timp scurte sau lungi, elementele dominante ale contextului sau scopurilor pot varia;
- variația factorilor de influență conduce la necesitatea utilizării teoriei „marketingului de echilibru”;
- mediul social evidențiază ariile centrale de interes, schimbările și cerințele relevante.

Ca sistem deschis, marketingul public are următoarele caracteristici principale:

- este *dinamic*; dinamismul se manifestă prin

abstract of his work (Schedler, 2006, p.112) : „... it is suggested to take over the structure and thinking of the public marketing to create practical solutions in networking and the performant management. The result is a a new conceptual approach for the policies of integration systems.”

Although it is a relatively new science, the marketing develops rapidly. After the years 60s, its development/evolution took the following main directions:

- spreading the marketing functions within the enterprise;
- marketing adaptation to the economic crises and the new political and socio-cultural transformations in the world economy;
- the development of the international marketing;
- the extention of marketing to new sectors of activity, including the area of social activities;
- re-thinking of the marketing;
- development of the marketing methods and technics.

In the visionary marketing proposed by Yann Gouvenec, it has both a strategic and operational role. The strategic matter is holistic approached from the prospective of the antecedents. The operational aspect results from the fact that the outcomes produced by the marketing are emphasized by a pragmatic approach.

If, in the traditional marketing the activities were achieved by the marketing department, in the visionary marketing these are spread into the whole organization.

The model of the marketing activity in the visionary marketing public sector, same as in the case of a company, to develop a marketing concept one needs to take into account the following:

- for short or long periods of time, the prevailing elements of the context or the aims can change;
- the variation of the factors of influence directs to the need of using the theory of „balance marketing”;
- the social environment points out the central areas of interest, the changes and the relevant requirements;

As an open system, the public marketing has

dezvoltarea permanentă a marketingului public de la simplu la complex, de la dezvoltarea extensivă la dezvoltarea intensivă;

- este *mereu actualizabil*; feed-back-ul asigurat îi permite să încorporeze în permanență noi informații de la mediu, apoi aceste informații sunt utilizate pentru perfecționări, dezvoltări, înnoiri ale activităților, programelor și proceselor de marketing; rezultatul este satisfacerea tot mai bună a cerințelor pieței, ale clienților-contribuabili beneficiari de servicii publice și apropierea tot mai mare de aceștia;
- are *caracter integrator* în sensul că, treptat, marketingul se orientează către client, pentru satisfacerea cerințelor acestuia, toate funcțiile și comportamentele întreprinderii, devenind *un stat-major cu rol de radar*. Această poziție îi permite să supravegheze mediul și piața, funcțiile, procesele și activitățile întreprinderii, să concentreze toate informațiile pe care le filtrează, oferind conducerii întreprinderii pe cele necesare pentru adoptarea celor mai ferme decizii. Astfel, marketingul permite managementului să exercite funcțiile sale (organizare, planificare și control) prin prisma concepției de marketing.
- este *interactiv*; bazându-se pe un dialog permanent cu piața, cu clienții și consumatorii.

Este necesar ca în aplicarea marketingului public să se aibă în vedere caracteristicile acestuia de sistem deschis pentru a permite surprinderea unui număr din ce în ce mai mare de factori care acționează asupra obiectului sau obiectivelor vizate, pe de-o parte, și, pe de altă parte pentru a permite actualizarea și modernizarea mecanismelor de rezolvare.

Marketingul non-profit, ca sarcină managerială complexă este condiționat, în consecință, de un comportament sistematic în luarea deciziilor, care se poate realiza numai printr-un *proces de management*.

Faze procesului managerial de decizie în marketingul non-profit și public, sunt:

1. faza de analiză
2. planificarea strategică de întreprindere și

the following main characteristics:

- it is *dynamic*; its dynamism appears by the constant development of the public marketing from simple to a complex state, from the extensive to intensive development;
- it is *always adaptable*; the inherent feedback gives it the possibility to use constantly new data from background, then these data are used for improvement, development, renewal of the marketing activities, programs and processes; the result is the ever better meeting of market requirements, of the taxpayer clients that benefit from the public services and a better connection with them;
- it has *an integrator characteristic* in the sense that, gradually, the marketing directs to the client, for meeting his requirements, all functions and behavior of a company, becoming *a general staff with a radar role*. This position gives it the possibility to watch the background and market, functions, processes and activities of the enterprise, to concentrate all data that it filters, giving to the enterprise management the necessary ones for adopting the most persistent decisions. In this way, the marketing allows the management to run its functions (organizing, planning and controlling) after the marketing concepts.
- It is *interactive*; relying on a constant dialogue with the market, clients and consumers.

It is needed, when applying public marketing, to take into consideration its characteristics of an open system in view of allowing the detection of an ever greater number of factors acting on the aimed at object or objectives, on one hand and on the other hand for the up-dating and modernization of the solution mechanisms.

The non-profit marketing, as a complex management task is conditioned, as a consequence, by a systematic behavior in taking the decisions, that can be achieved only through a *management process*.

The stages of the decision making

de marketing pentru organizațiile non-profit

3. managementul calității pentru organizațiile non-profit
4. marketingul non-profit operativ
5. implementarea marketingului non-profit
6. controlul marketingului non-profit.

Conceptul de marketing social susține că sarcina unei întreprinderi este să determine nevoile, cerințele și interesele piețelor țintă – în speță ale consumatorilor – și să le ofere satisfacția așteptată, astfel încât să sporească atât bunăstarea consumatorilor, cât și a societății. (Kotler, 1998, p.61)

Un alt aspect este cel legat de rolul pe care trebuie să-l joace marketingul atunci când interesele individuale ale producătorilor și consumatorilor nu coincid cu interesele generale ale societății. Unii doresc mobilă clasică din lemn masiv, ceea ce aduce în discuție protejarea pădurilor, sisteme de aer condiționat și alte bunuri care folosesc substanțe ce afectează stratul de ozon, mulți neglijează sau poluează cu bună știință mediul înconjurător. De asemenea, mai există întreprinderi care produc cu tehnologii învechite, poluante. Oamenii de marketing trebuie să fie tranșanți în asemenea situații, în sensul că deși urmăresc să satisfacă dorințele clienților lor, trebuie să reacționeze rapid la orice diferență între performanțele consumatorilor și interesul general al societății. Soluțiile nu țin numai de cei care practică marketingul, ci cuprind sistemul mai larg de educație, de reglementări și de activități civice.

Procedând astfel încât să nu alimenteze contradicțiile între interesele consumatorilor și ale societății, întreprinderile care practică marketingul nu trebuie să îngreudească și să limiteze drepturile consumatorilor și nici să-i constrângă pe aceștia să aleagă ceea ce corespunde cu dorințele, preferințele, așteptările și posibilitățile lor. Aceste întreprinderi trebuie doar să vină în întâmpinarea consumatorilor prin oferirea de soluții alternative, care să-i convingă de faptul că sunt mai bune pentru ei. Acolo unde este necesar, consumatorii trebuie să fie educați prin influențarea deciziilor lor ca urmare a modificării în bine a unor factori care determină aceste decizii. În sfârșit, protecția consumatorilor va trebui să înglobeze atât acțiunile întreprinderilor care fac marketing, cât și măsurile

management process in the non-profit and public marketing, are:

1. Analysis stage
2. Strategic planning of the enterprise and the marketing activity, for non-profit organizations
3. Quality management for non-profit organizations
4. The operative non-profit marketing
5. Non-profit marketing implementation
6. controlling of non-profit marketing.

The concept of social marketing back up the idea that the task of an enterprise is to define the needs, requirements and interests of the target markets-namely the consumers' ones-and to offer the expected satisfaction, so as to increase the welfare both of consumers and society. (Kotler, 1998, p.61)

Another aspect is linked to the role that has to be played by the marketing when the individual interests of producer and consumers are not the same with the general interests of society. Some want classic furniture of solid wood, fact that takes into discussion the forests protection, air conditioning systems and other goods that use stuffs that affect the ozone layer, many neglect or pollute deliberately the environment. It also exists enterprises that use obsolete, polluting technologies. The marketing people have to be peremptory with such situations, in the way that although they try to meet their clients wishes, they should act rapidly to any difference between the consumers' performances and the general interest of society. The solutions are not dependent only by the marketing practitioners but they include also the larger system of education, regulation and civic activities.

Acting in this way, not feeding the contradictions between the consumers interests and society's ones, the enterprises that deal with marketing do not have to limit the consumers rights and neither to restrict them to choose what is in accordance with their wishes, preferences, expectations and possibilities. These enterprises have only to satisfy the consumers, offering alternative solutions, that make them understand that these are better for them. Where necessary, consumers have to be trained by influencing their decisions as a result of the good change of some

cu caracter public (legislație, organisme pentru supraveghere și control, organisme pentru protejarea consumatorilor).

De aceea, marketingul viitorului va trebui să respecte cu mai multă hotărâre următoarele principii (Kotler, 1999,p. 91-93):

- principiul libertății consumatorului și producătorului;
- principiul evitării potențialelor efecte nocive ale activității de marketing;
- principiul satisfacerii nevoilor de bază, care presupune satisfacerea de către sistemul de marketing atât a consumatorilor dezavantajați, cât și a celor bogați;
- principiul educării și informării consumatorilor, în scopul creșterii satisfacției și bunăstării (a calității vieții) acestora pe termen lung;
- principiul protecției consumatorului.

Respectarea acestor principii și combinarea lor cu interesele societății este conectată de politica publică referitoare la activitatea de marketing. Organismele publice vor trebui să ajute, pe de-o parte, maximizarea posibilităților de alegere ale consumatorilor și minimizarea pericolelor la care aceștia sunt expuși prin achiziție și consum și, pe de altă parte, maximizarea eficienței economice, a profiturilor întreprinderilor care practică marketingul.

O comparație între abordarea consumatorului în sectorul public față de cel privat poate fi sintetizată astfel: „Firmele private există pentru a face vânzări și profit. Satisfacția clientului este mijloc către acest final, nu un final în sine. Aceasta justifică o manipulare a consumatorilor la un nivel mai mare decât cel așteptat (cel puțin în mod normal) în sectorul public. Dar noțiunea de cetățean în calitate de consumator ignoră multe aspecte spinoase rezultate din practica firmelor din sectorul privat angajate cu regularitate în marketing.”

Controversa cetățean – consumator este dificil de soluționat și prezintă o serie de aspecte controversate atât la nivel teoretic cât, mai ales, la nivel practic. Ca o concluzie la aspectele prezentate și analizate Aberbach și Christensen (2005, p.243), afirmă: „Pe scurt, există probleme importante în dinamica serviciului cu clienții din sectorul public,

factors that determine these decisions. Finally, the consumer protection shall include both the actions of the marketing enterprises, and the measures adopted at public level (regulation, supervision and control organisms, consumer protection organisms)

That is why, the marketing of future would observe firmly the following principles (Kotler, 1999,p. 91-93):

- the principle of consumer and producer freedom;
- the principle of avoiding the potential noxious effects of the marketing activities;
- the principle of meeting the basic needs, which assumes that the marketing system meet the needs both of the disadvantaged consumers and the rich ones;
- the principle of training and informing consumers, with the view to increase their satisfaction and welfare (their quality of life) at long;
- the principle of consumer protection.

The observance of these principles and their combination with the society interests belong in a certain way to the public policy regarding the marketing activity. The public organisms should help, on one hand, the maximization of the consumers possibilities of choice and diminishing the risks that these are faced with when buying and consuming and, on the other hand, the maximization of the economic efficiency, the profits of enterprises using the marketing.

A comparison between the way the consumer is approached in the public sector against the private one can be so contracted: ”The private companies exist to sell and make profit. The consumer satisfaction is a means to reach this aim, not the aim itself. This justify a manipulation of consumers at a higher level than expected (at least in an ordinary way) in the public sector. But the category citizen as a consumer overlooks many hard aspects that arise from the practice of private companies committed to regular marketing .”

The controversy citizen-consumer is difficult to solve and has a number of disputed aspects both at theory level and, especially, at practical level. As a conclusion to the shown and analysed aspects, Aberbach și Christensen (2005, p.243) say: „ In short, there are important problems in the dynamics

atât în teorie cât și în practică. În final, valoarea acestora rezultă din reacția la aceste probleme. Adepții modelului liberal al cetățeanului vor avea tendința de a considera aceste probleme ca preț al traiului într-o societate liberă, orientată spre individ și spre exprimarea liberă a preferințelor individuale. Cei care accentuează rolul cetățeanului ca parte a unei colectivități sau comunități este posibil să aibă dificultăți cu fluxurile sistemelor politice și administrative care acordă prioritate satisfacerii doleanțelor individuale. Ce se poate afirma cu certitudine este accentul pe suveranitatea consumatorului în sistemele guvernamentale, aceasta influențând definiția rolului cetățeanului.” În opinia noastră, din perspectiva abordării sistemice, performanța sectorului public ar trebui evaluată prin gradul de satisfacție al cetățeanului.

Pentru o mai facilă înțelegere a abordării de marketing, considerăm necesar să evidențiem sistemul relațional care există între cele trei elemente fundamentale: firmele (de regulă aparținând sectorului privat), cetățenii și structurile sectorului public.

Înțelegerea mecanismelor care stau la baza construcției și funcționării economiei de piață, pot permite ajustarea mecanismelor de asigurare a serviciilor publice.

Cele trei elemente prezentate anterior tind spre crearea unui mediu concurențial sănătos și benefic dezvoltării unor relații bazate pe avantajul reciproc, adică a creării situațiilor de tip „win-win”.

Astfel, concepția actuală de marketing privat se bazează pe idea atingerii obiectivelor firmei determinând și satisfăcând nevoile clientului/consumatorului. Realizarea dezideratelor de afaceri este astfel pusă sub „lupa” percepției consumatorului, dar nu numai.

Bibliografie / REFERENCES

Aberbach, J., Christensen, T. 2005, “Citizens and customers”, *Public Management Review*, Vol. 7, Issue 2.

Gourvenec, Y. A. 1996, *Visionary Marketing*, www.igovern.com.

Kotler, P. 1998, *Managementul marketingului*, Editura Teora, București.

Kotler, P., Armstrong, J., Saunders, W., Wong, V. 1999 *Principiile marketingului*, Editura Teora, București.

of servicing the clients in the public sector, both in theory and in practice. Finally, their value results from the response to these problems. The partisans of the liberal model of the citizen will have the inclination to consider these problems as a price for living in a free society, oriented towards the individual and the free expression of the individual choices. Those emphasizing the citizen role, as part of a community, might have difficulties with the flows of the political and administrative systems that give priority to the satisfaction of individual desires. What can be said with certainty is the accent on the supremacy of consumer in the governmental systems, this affecting the definition of the role of citizen.” In our opinion, from the prospect of a systemic approach, the performance of the public sector should be assessed by the level of citizen satisfaction.

For an easier understanding of the marketing approach, we consider that it is necessary to point out the relationship system that exists between three fundamental elements: the companies (usually from the private sector), the citizens and the public sector structures.

The comprehension of the mechanisms that are the basis of the construction and functioning of the market economy can allow the adjustment of the mechanisms providing public services.

The three elements above shown have the tendency to create a sound competitive environment and beneficial to the development of some relationship mutually favourable, that is to create the „win-win” type situations.

Thus, the present concept of the private marketing is based on the idea of reaching the companies objectives bringing about and satisfying the needs of the client/consumer. Achieving the business wishes is thus put under the „magnifying glass” of the consumer perception, but not only this.

Schedler, K. 2006, "Networked policing: towards a public marketing approach to urban safety", *German Policy Studies*, Vol. 3, Nr. 1.