

**UNIVERSITATEA DE MEDICINĂ ȘI FARMACIE  
„CAROL DAVILA”, BUCUREȘTI  
ȘCOALA DOCTORALĂ**

**Modelarea unui Sistem de Marketing Performant în Serviciile de  
Sănătate Bazat pe Marketigul Agil**

Studiu de caz: Spitalul De Pneumologie Baia Mare

**- REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT –**

**Conducător de doctorat:**

**Prof. Univ. Dr. Ing. PURCĂREA VICTOR LORIN**

**Student- doctorand:**

**ONIGA (căs. HOFER) GABRIELA**

București, 2021



## CUPRINS

<b>Capitolul 1. Inovarea-o condiție a dezvoltării durabile în serviciile îngrijirilor de sănătate .....</b>	<b>5</b>
1.1. Nevoia de inovare în serviciile de sănătate .....	5
1.2. Inovarea - trenduri ce determină schimbări majore de abordare în serviciile de sănătate .....	5
1.3. Tehnologia ca inovație în serviciile de sănătate.....	6
1.4. Inovarea în strategia de marketing în serviciile de sănătate.....	6
<b>Capitolul 2. Necesitatea măsurării performanței în marketingul serviciilor de sănătate în contextul economic actual.....</b>	<b>7</b>
2.1. Analiza stadiului actual .....	7
2.2. Indicatori pentru măsurarea performanței în marketing .....	7
2.3. Concluzii privind măsurarea performanței în marketing în îngrijirile de sănătate.....	8
<b>Capitolul 3. Marketingul agil - un nou model pentru creșterea performanței în marketing.....</b>	<b>8</b>
3.1. Analiza conceptului de agilitate.....	8
3.2. Definiții ale agilității organizaționale .....	8
3.3. Definiții ale modelului de marketing agil în marketingul îngrijirilor de sănătate....	9
3.4. Domenii de aplicare ale modelelor agile .....	9
3.5. Concluzii .....	10
<b>Capitolul 4. Sisteme pentru măsurarea performanței în marketingul agil .....</b>	<b>10</b>
4.1. Analiza stadiului actual privind MMSS .....	10
4.2. Sistem de măsurare a performanței bazat pe Balanced Scorecard pentru activitatea de marketing în îngrijirile de sănătate.....	10
4.2.1. Prezentarea modelului clasic Balance Scorecard .....	10
4.2.2. Conceptul de Balance Scorecard ma-marketing .....	11
4.3. Dashboardul - sistem de măsurare a performanței pentru activitatea de marketing agil .....	11
4.3.1. Prezentarea modelului clasic de dashboard pentru activitatea de marketing.....	11
4.3.2. Propunerea privind procesul de dezvoltare al unui dashboard ma-marketing.....	12
4.4. Utilizarea metodologiilor agile – Scrum.....	12
4.5. Concluzii .....	12
<b>Capitolul 5. Cercetare exploratorie privind atitudinea și satisfacția pacienților și personalului după introducerea unui model de marketing agil în Spitalul de Pneumoftiziologie „Dr. Nicolae Rusdea“ Baia Mare .....</b>	<b>12</b>
5.1. Descrierea organizației Spitalului de Pneumoftiziologie „Dr. Nicolae Rusdea“ Baia Mare .....	12
5.2. Structura organizatorică și servicii oferite.....	13
5.3. Dotarea cu aparatură medicală a spitalului .....	13
5.4. Implementarea sistemului de marketing agil în Spitalului de Pneumoftiziologie „Dr. Nicolae Rusdea“ Baia Mare .....	13

<b>Capitolul 6. Analiza modului în care Comunicarea și Atitudinea Angajaților și a Pacienților s-a modificat după introducerea modelului de Marketing Agil .....</b>	<b>13</b>
6.1. Motivația cercetării .....	13
6.2. Metodologia cercetării.....	14
6.3. Măsurarea variabilelor.....	14
6.4. Analiza datelor.....	14
6.5. Analiza modului în care comunicarea și atitudinea pacienților s-a modificat după introducerea modelului.....	15
6.6. Analiza modului în care comunicarea și atitudinea angajaților s-a modificat după introducerea modelului.....	17
6.7. Discuții.....	17
<b>Concluzii.....</b>	<b>19</b>
<b>Bibliografie .....</b>	<b>20</b>

# CAPITOLUL 1.

## INOVAREA - O CONDIȚIE A DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN SERVICIILE ÎNGRIJIRILOR DE SĂNĂTATE

### 1.1. Nevoia de inovare în serviciile de sănătate

Serviciile de sănătate au cunoscut o proliferare a inovării, o dezvoltare fără precedent care vizează îmbunătățirea speranței de viață, a calității vieții, a opțiunilor de diagnostic și tratament, precum și a eficienței și eficientizării costurilor sistemului de sănătate. Organizațiile din domeniul îngrijirii sănătății se angajează în gândirea de noi abordări a serviciilor oferite inspirate din alte industrii, de reforme în domeniul sănătății, de cerințe ale consumatorilor sau evoluția economică.

În domeniul serviciilor de sănătate, termenul „inovație” a fost utilizat în mod tradițional pentru dezvoltarea de noi terapii, medicamente sau dispozitive medicale. Deoarece eforturile private și publice de reformare a sistemului de sănătate câștigă teren, este clar că inovația trebuie explorată într-un context mai larg, unul care examinează oportunitățile neexploatate anterior în domenii precum:

- analiza datelor;
- comportamentul pacienților;
- îmbunătățirea proceselor în îngrijirile de sănătate;
- marketing.

Inovațiile tehnologice în serviciile de sanătate, inovațiile în strategiile de marketing, inovația în sistemul de asistență medicală, finanțarea și costurile asistenței medicale, precum și provocările inovării constituie câteva elemente ale dezvoltării durabile în serviciile de sănătate. [1]

### 1.2. Inovarea - trenduri ce determină schimbări majore de abordare în serviciile de sănătate

Informatica joacă un rol esențial în aproape toate domeniile de asistență medicală. Fie că se oferă servicii de calitate pacienților la costuri reduse, se menține istoricul pacientului, se adjucecă cererile plătitorilor, se furnizează servicii de trimitere și pre-certificare, se gestionează cazurile, imagistică digitală a formularelor de hârtie sau se generează înregistrări medicale electronice (EMR) pentru o prelucrare rapidă și precisă a informații, IT joacă un rol lăudabil în industria medicală. Cu ajutorul IT, ofertele de servicii medicale sunt din ce în ce mai previzibile și mai ușor de gestionat și astfel industria cunoaște stabilitate și o transformare constantă.

Industria medicală se confruntă cu dualitatea dintre urmărirea avantajului competitiv al tehnologiei de vârf și riscul și incertitudinea asociată cu acesta. Este necesar să existe un compromis între un nivel suficient de inovații tehnologice pentru a furniza servicii de calitate la costuri mai mici și gestionarea riscurilor / incertitudinilor la care conduc acestea.

### **1.3. Tehnologia ca inovație în serviciile de sănătate**

În activitatea actuală a statului, unde există industrii suprapuse, tehnologiile depind unele de altele. O inovație depinde de alta. De cele mai multe ori industriile nu influențează progresul tehnologic în timp ce evaluează alte tehnologii. De exemplu, EMRs (Electronic Medical Records) în domeniul asistenței medicale nu se poate întâmpla până când infrastructura nu este îmbunătățită din punct de vedere al stocării și performanței. De multe ori impactul unei inovații depinde de invenții complementare.

Progresul tehnologic poate ajuta la:

- îmbunătățirea autogestionării prin educație, monitorizare la distanță și respectarea tratamentului;
- abordarea zonelor cu cerere mare pe care metodele tradiționale s-au străduit să le acopere, precum sănătatea mintală;
- sprijinirea dezvoltării portalurilor online de pacienți și a comunităților de pacienți;
- schimbarea echilibrului de putere și transformarea relației dintre pacient și îngrijitor într-una concentrată pe co-creare.

### **1.4. Inovarea în strategia de marketing în serviciile de sănătate**

Pentru a îmbunătăți sănătatea populației și a reduce costul pe cap de locuitor al asistenței medicale, toate națiunile vor trebui să contribuie la creșterea performanței sistemelor de asistență medicală pentru a acoperi arii mai existinse ale sănătății. Acest proces implică dezvoltarea de organizații sau rețele intersectoriale care își asumă colectiv responsabilitatea pentru sănătatea populației.

## CAPITOLUL 2.

### NECESITATEA MĂSURĂRII PERFORMANȚEI ÎN MARKETINGUL SERVICIILOR DE SĂNĂTATE ÎN CONTEXTUL ECONOMIC ACTUAL

#### 2.1. Analiza stadiului actual

Necesitatea măsurării performanței de marketing într-o organizație de sanatate este o noțiune nouă pentru sistemul sanitar romanesc. Abordarea obișnuită în acest sens este aceea de a analiza ca indicatori: numărul de pacienti, veniturile unitatii sanitare si mai puțin analiza profitului unitatii. Cu toate acestea, un nivel ridicat al performantei s-ar putea datora și altor procese organizationale nu numai procesului de marketing.

Alocarea corespunzătoare a resurselor de marketing poate oferi un adevărat avantaj competitiv pe piață. Obiectivul principal al măsurării în marketing nu este doar de a identifica întreaga contribuție a sistemului de marketing asupra profitabilității unei organizații de sanatate, dar și de a compara performanța între diferite campanii de marketing, precum și efectele acestora asupra organizației de sanatate.

#### 2.2. Indicatori pentru măsurarea performanței în marketing

În literatura de specialitate este conturat **un tipar general al evoluției indicatorilor de marketing**, și anume:

- La nivel executiv este puțin cunoscută necesitatea utilizării indicatorilor de performanță pentru marketing;
- In serviciile de ingrijire de sanatate performanta marketingului nu este monitorizata;
- Rezultatele se măsoară exclusiv pe baza indicatorilor financiari;
- Se extinde portofoliului de indicatori cu anumiți indicatori nefinanciari, care nu au fost analizati până în prezent;
- Reducerea numărului de indicatori, la un număr de maxim 25 de indicatori [2].

Pentru a evalua performanța se pot utiliza două tipuri de repere:

- **Interne** (planul de marketing) -- reflectă măsura în care sunt îndeplinite așteptările și obiectivele managementului;
- **Externe** (media din piață) -- oferă o viziune neutră, ce ia în considerare condițiile și influențele din piață [9].

### **2.3. Concluzii privind măsurarea performanței în marketing în îngrijirile de sănătate**

Agilitatea în marketing este un subiect de actualitate, dezvoltarea literaturii privind acest concept și la nivelul României fiind un indicator credibil. În România nu s-au desfășurat până în prezent astfel de studii care să trateze activitatea de marketing prin prisma metodologiilor agile utilizate în software.

## **CAPITOLUL 3. MARKETINGUL AGIL - UN NOU MODEL PENTRU CREȘTEREA PERFORMANȚEI ÎN MARKETING**

### **3.1. Analiza conceptului de agilitate**

Agilitatea este conceptul care încorporează noțiunile de flexibilitate, balans, adaptabilitate și coordonare. În contextul unei organizații, agilitatea se referă de regulă la abilitatea acelei organizații de a se adapta rapid la schimbările din piață, într-un mod productiv și eficient ca și costuri. Organizația agilă este o extensie a acestui concept de agilitate, referindu-se la o organizație care utilizează principii cheie precum sisteme sau modele adaptive complexe, pentru a atinge succesul [3].

Agilitatea în îngrijirile de sănătate se bazează și pe cercetare, pe cunoaștere, pe explorare științifică, astfel încât să fie creatoare de inovare.

### **3.2. Definiții ale agilității organizaționale**

Mai mulți autori au furnizat de-a lungul timpului diverse definiții ale conceptului de "agilitate organizațională", precum și diverse abordări privind măsurarea acesteia în context organizațional. În studiul realizat de Clark, s-a încercat elaborarea unui instrument de măsurare a agilității organizaționale, menționând faptul că abordările existente în literatură până în acel moment erau relativ limitate [4].

La nivelul României, conceptul de agilitate nu este încă atât de disputat deși, tot mai multe corporații fac uz de acest concept și de principiile agile care stau în general la baza dezvoltării produselor software. Practicile agile fac parte din sfera inovării, a dezvoltării de noi produse, a ingineriei sistemelor și a ingineriei software [5].

### 3.3. Definiții ale modelului de marketing agil în marketingul îngrijirilor de sănătate

Conform lui Jim Ewel [6], marketingul agil reprezintă "o abordare a activității de marketing inspirată din metodele de dezvoltare agile folosite în dezvoltarea de software și care se bazează pe următoarele principii:

- **răspunsul la schimbare în locul respectării unui plan;**
- testarea în locul opiniilor și convențiilor;
- realizarea mai multor experimente scurte în locul unor experimente ample și de lungă durată;
- **angajament și transparență, în locul unei abordări oficiale;**
- **colaborarea în locul unei ierarhii**".

Pentru serviciile de îngrijire de sănătate, **marketingul agil** trebuie în primul rând să asigure:

- Viteză de răspuns – la schimbările din lumea medicală, la noile tehnologii (incluzând aici atât transformări tehnologice cât și biotehnologice), la cerințele și cunoștințele tot mai avansate ale pacienților, la gradul lor tot ridicat de informare.
- Transparența – echivalentă cu "testarea serviciului" cu cât informațiile despre un serviciu medical sunt mai accesibile pacientului cu atât pacientul este un client castigat și în timp loial.
- Gradul de adaptabilitate --- pacienții sunt cei care se adaptează repede tuturor transformărilor și inovațiilor. Un model de marketing agil trebuie să aibă ca principal obiectiv adaptabilitatea, flexibilitatea atât în: comunicare, cât și în acțiuni de marketing, în feedback, în design-ul de servicii adaptate cerințelor pacienților, în interacțiunea cu stakeholderii.

### 3.4. Domenii de aplicare ale modelelor agile

Metodologia agilă este de regulă utilizată în dezvoltarea de software. Există mai multe metode în acest sens, cele mai utilizate în momentul de față fiind:

- Scrum;
- Kanban;
- Extreme Programming.

### **3.5. Concluzii**

La nivelul României, conceptul de agilitate nu este încă atât de disputat deși, tot mai multe corporații fac uz de acest concept și de principiile acestor metodologii.

Dintre metodologiile agile existente, autoarea tezei face referire și prezintă modul în care Scrum, ca metodologie agilă, poate fi aplicată în orice fel de proiect, pentru a spori performanța în contextul economic actual.

## **CAPITOLUL 4.**

### **SISTEME PENTRU MĂSURAREA PERFORMANȚEI ÎN MARKETINGUL AGIL**

#### **4.1. Analiza stadiului actual privind MMSS**

Utilizarea MMSS, influențează atât procesele de decizie cât și profiturile unei organizații. Aceste analize sunt cantitative, în cazul MMSS bazate pe sisteme și modele, respectiv calitative, în cazul MMSS bazate pe cunoștințe. Impactul pe care MMSS îl au în mediile actuale de afaceri, poate conduce către un real avantaj competitiv al organizației în piață. Măsurarea performanței și a productivității în marketing este multidimensională și poate fi realizată cu ajutorul mai multor tipuri de indicatori de marketing. Principala responsabilitate a marketingului este cea de creștere a rentabilitatii organizației, iar acest lucru se poate realiza prin identificarea, păstrarea și cultivarea condițiilor profitabile [7].

#### **4.2. Sistem de măsurare a performanței bazat pe Balanced Scorecard pentru activitatea de marketing în îngrijirile de sănătate.**

##### **4.2.1. Prezentarea modelului clasic Balance Scorecard**

Probabil cel mai răspândit model pentru un sistem de măsurare a performanței este *Balance Scorecard*.

Van Aken și Coleman au elaborat un proces de construcție a unui sistem de măsurare a performanței [8]. După identificarea necesității măsurării și îmbunătățirii, procesul constă în următorii pași:

- Crearea unei înțelegeri pe deplin a ceea ce face organizația – misiune, procese cheie și ieșiri.

- Definirea ariilor de performanță cheie în organizație și înțelegerea metricelor – astfel încât fiecare să înțeleagă dacă procesul s-a desfășurat cu succes.
- După ce a fost definit un set de metrici cât mai echilibrat și cât mai la obiect, sistemul de măsurare a performanței trebuie să fie implementat, având în vedere resursele de care se dispune, tehnologia, pregătirea și comunicarea.
- Ultima etapă constă din folosirea sistematică a sistemului de măsurare implementat pentru a evalua performanța, pentru determinarea direcțiilor de îmbunătățire și pentru a revedea impactul acestei acțiuni.

#### 4.2.2. Conceptul de Balance Scorecard ma-marketing

Metodologia Balanced Scorecard, poate fi utilizată cu succes, ca un cadru de lucru pentru măsurarea performanței în marketing. Un scorecard conceput pentru o anumită campanie de marketing, va fi realizat specific pentru acea campanie. Categoriile mari de indicatori care vor putea fi folosiți într-un scorecard pentru a-marketing, propun a fi:

- **Strategici:** cei care oferă o perspectivă pe termen lung;
- **Tactici:** cei care oferă o perspectivă asupra rezultatelor istorice;â
- **Operaționali sau indicatori interni;**
- **Agili:** cei care vor permite monitorizarea implementării principiilor agile în modul de desfășurare al activității de marketing.

În procesul de dezvoltare al unui Balance Scorecard pentru activitatea de a-marketing, etapele proiectului se vor desfășura într-o manieră iterativă. În sprijinul unei astfel de abordări pot veni metodologiile agile, precum Scrum. Regulile și beneficiile de dezvoltare agilă Scrum vor fi prezentate în unul din capitolele ulterioare.

### 4.3. Dashboardul - sistem de măsurare a performanței pentru activitatea de marketing agil

#### 4.3.1. Prezentarea modelului clasic de dashboard pentru activitatea de marketing

**Depozitele de date și OLAP** (Online Analytical Processing), reprezintă două tehnologii fundamentale care au sprijinit adoptarea și succesul pe termen lung al dashboardurilor moderne.

Se definește **marketing dashboardul** ca fiind “*o colecție de dimensiuni relativ reduse de indicatori de performanță cheie interconectați între ei, care permit vizualizarea obiectivelor întregii organizații, pe termen scurt și lung*” [9].

#### **4.3.2. Propunerea privind procesul de dezvoltare al unui dashboard a-marketing**

**Scrum** este o metodologie iterativă și incrementală utilizată de regulă în dezvoltarea agilă de software. Scrum reprezintă "o strategie flexibilă, holistică de dezvoltare a serviciului, în care o echipă de dezvoltare funcționează ca o unitate pentru a îndeplini un obiectiv comun" [10].

#### **4.4. Utilizarea metodologiilor agile – Scrum**

Scrum este o metodologie iterativă de management de proiect, de obicei, utilizată în dezvoltarea agilă de software. Cadrul de lucru Scrum este astfel structurat, încât să permită dezvoltarea unor produse foarte complexe. Scrum implică utilizarea mai multor reguli și a unor roluri predefinite. Fiecare componentă a metodologiei servește unui scop specific și, este esențială pentru succesul metodei Scrum [11].

#### **4.5. Concluzii**

Se abordează două tipuri de sisteme MMS, și anume: **Balanced Scorecard-ul** și **Dashboard-ul**. În cazul celor două concepte se realizează o prezentare generală a acestora, urmată apoi se propunerea autoarei tezei. Propunerea autoarei prezintă cele două instrumente enunțate anterior din perspectiva marketingului agil, și anume: Balance Scorecard-ul a-marketing și Dashboard-ul a-marketing.

### **CAPITOLUL 5.**

#### **CERCETARE EXPLORATORIE PRIVIND ATITUDINEA SI SATISFACTIA PACIENTILOR SI PERSONALULUI DUPA INTRODUCEREA UNUI MODEL DE MARKETING AGIL IN SPITALULUI DE PNEUMOFTIZIOLOGIE „DR. NICOLAE RUSDEA “ BAIA MARE**

##### **5.1. Descrierea organizației Spitalului de Pneumoftiziologie „ Dr. Nicolae Rusdea“ Baia Mare**

Spitalul de Pneumoftiziologie „Dr. Nicolae Rusdea “ Baia Mare este spital de specialitate cu 210 paturi pentru spitalizare continua si 8 paturi pentru spitalizare de zi, furnizand servicii medicale in specialitatile pneumologie adulti si copii, pneumologie cronice adulti si copii, pneumoftiziologie adulti si copii, chirurgie toracica, recuperare medicală

respiratorie si ingrijiri paliative pentru populatia din Municipiul Baia Mare, judetul Maramures si judetele limitrofe (Satu Mare, Salaj).

## **5.2. Structura organizatorică și serviciile oferite**

Pachetul de servicii medicale oferit în contract cu CAS MM sunt servicii medicale spitalicesti in regim de spitalizare continua in specialitatile pneumologie acuti adulti si copii, pneumologie cronici adulti si copii, pneumoftiziologie adulti si copii, chirurgie toracica, recuperare medicala boli respiratorii si ingrijiri paliative, servicii medicale spitalicesti in regim de spitalizare de zi in specialitatile pneumologie adulti, pneumologie copii si chirurgie toracica, ambulatoriul integrat al spitalului ofera serviciile mai sus menționate, dispensarul TB, analize de laborator.

## **5.3. Dotarea cu aparatura medicala a spitalului**

Spitalul este dotat cu trusa de videobronhoscopie si toracoscopie, 2 aparate Roentgen digitale, doua ecografe, un somnograf, doua aparate de EGK din care unul portabil si trei spirometre.

## **5.4. Implementarea sistemului de marketing agil în Spitalul de Pneumoftiziologie „Dr. Nicolae Rusdea “ Baia Mare**

Există o nouă cultură a muncii, care merge împreună cu acest credo de inovație holistică și continuu. Am adoptat inovația rapidă. Motivul pentru care am folosit cuvântul FLOW pentru a descrie această cultură are nevoie de elucidare. FLOW reflectă faptul că un marketing agil are la baza o cultura care determină schimbări continue.

## **Capitolul 6.**

### **Analiza Modulului în care Comunicarea și Atitudinea Angajaților și a Pacienților s-a modificat după introducerea Modelului de Marketing Agil**

#### **6.1. Motivația cercetării**

Dinamica mediului în care își desfășoară activitatea, fenomene precum globalizarea, dinamica forței de muncă, toate aceste aspecte care produc schimbări rapide și majore, au dus

la o abordare a organizațiilor din sanatate, care are în plan central procesul de marketing. Conceptul de marketing în îngrijirile de sanatate aduce un plus de valoare în adoptarea deciziilor, prin faptul că acest tip de abordare este aliniat la obiectivul central al organizației, trasând liniile directoare ale procesului, dar făcându-l accesibil și înțeles de toți membrii organizației.

Inovarea unui proces organizational prin digitalizarea sa și transformarea într-un mecanism agil impune măsurarea performanței acestuia după implementare.

## **6.2. Metodologia cercetării**

În încercarea de a investiga modalitatea în care abordarea agila a marketingului unei organizații din domeniul îngrijirilor de sanatate performează, s-a realizat un studiu având ca țintă 300 de pacienți ai spitalului care au beneficiat de serviciile puse la dispoziție de acesta.

Cercetarea, bazată pe un chestionar, a avut ca obiective:

- Să determine abordarea agila a procesului de marketing a fost remarcată de pacienți în comunicare, calitatea serviciilor, acțiunea personalului.
- Să determine gradul în care “abordarea agila a marketingului” este un instrument care poate aduce avantaje imediate pentru pacient.
- Să determine modul în care o astfel de abordare răspunde prompt cererilor și nevoilor pacienților.
- Să investigheze modul în care acest concept îmbunătățește comunicarea de marketing
- Să determine gradul în care percepția pacientului asupra calității serviciilor oferite se îmbunătățește

## **6.3. Măsurarea variabilelor**

Pentru a putea avea o imagine de ansamblu asupra subiectului propus pentru studiu, s-au folosit patru tipuri de variabile:

- variabile nominale
- variabile care definesc rezultatele obținute
- atitudini

## **6.4. Analiza datelor**

Analiza statistică a fost efectuată folosind IBM SPSS Statistics 20 și Microsoft Office Excel/Word 2013. Variabilele cantitative au fost testate pentru distribuție folosind testul

Shapiro-Wilk și au fost exprimate sub formă de medii cu deviații standard iar variabilele categorice au fost exprimate sub formă absolută sau procente.

Variabilele cantitative independente au fost testate folosind testul Mann-Whitney U sau Kruskal Wallis H întrucât distribuția lor este non-parametrică, iar corelațiile existente au fost dovedite folosind coeficientul de corelație Spearman's Rho, iar variabilele calitative au fost testate folosind testul Fisher's Exact Test/Pearson Chi-Square, urmând ca orice corelație să fie dovedită folosind coeficientul de corelație Pearson. Testele Z cu corecție Bonferroni au fost efectuate pentru a detalia rezultatele obținute în testarea variabilelor calitative. Testele Dunn-Bonferroni au reprezentat teste post-hoc, efectuate pentru a detalia rezultatele obținute în testarea variabilelor cantitative independente.

#### **6.5. Analiza modului în care comunicarea și atitudinea pacienților s-a modificat după introducerea modelului**

Distribuția pacienților în funcție de mediul de proveniență relevă că există o egalitate între mediile de proveniență, cu o ușoară predominanță a mediului urban (51.3%). Majoritatea pacienților din studiu au o vârstă mai mare de 57 de ani (48.7%), cea mai mică pondere fiind pacienții cu vârsta între 18-27 de ani (5.3%). O mică pondere dintre pacienții din studiu au studii universitare (19.5%) sau postuniversitare (1.8%), majoritatea având doar studii liceale (48.7%) și au un venit lunar sub 2000 de RON (69.9%), o foarte mică pondere dintre pacienți având un venit peste 3000 de RON (5.3%). Mai mult, majoritatea pacienților au venit cu trimitere de la medicul de familie (46.9%) sau s-au prezentat direct la camera de gardă (17.7%). Majoritatea pacienților au ales medicul specialist la recomandarea medicului de familie (55.8%) sau la recomandarea prietenilor sau familiei (38.1%).

Distribuția pacienților în funcție de răspunsurile afirmate în raport cu calitatea serviciilor medicale. Pacienții au răspuns astfel:

- în legătură cu livrarea serviciilor de sănătate, 54.9% dintre pacienți au fost total de acord că spitalul oferă servicii de sănătate la o calitate înaltă;
- 74.3% dintre pacienți sunt foarte mulțumiți în raport cu calitatea îngrijirilor medicale primite în spital;
- 70.8% dintre pacienți sunt foarte mulțumiți în raport cu modul în care li s-au respectat drepturile;
- 74.3% dintre pacienți sunt foarte mulțumiți în raport cu disponibilitatea și atenția personalului medical.

S-a construit un scor folosind opțiunile de răspuns de la cele patru întrebări precedente, care să ilustreze un scor de satisfacție al pacienților privind calitatea serviciilor medicale. Pentru varianta de răspuns: foarte mulțumit/acord total, s-a atribuit valoarea de 5 puncte, pentru varianta de răspuns: mulțumit/acord, s-a atribuit valoarea de 4 puncte și pentru varianta de răspuns nici acord, nici dezacord: valoarea de 3 puncte. Mediana a fost de 19 puncte, astfel că pacientele din studiu au fost foarte mulțumite cu privire la calitatea serviciilor medicale.

Distribuția pacienților în funcție de punctajul afirmat pentru emoțiile resimțite în timpul vizitei. Pacientele au răspuns astfel:

- 62.8% dintre paciente s-au considerat mulțumite pe parcursul vizitei;
- 23.9% dintre paciente s-au considerat fericite pe parcursul vizitei;
- 34.5% dintre paciente s-au considerat captivate pe parcursul vizitei;
- 50.4% dintre paciente s-au considerat liniștite pe parcursul vizitei.

S-a construit un scor folosind opțiunile de răspuns de la cele patru întrebări precedente, care să ilustreze o medie a satisfacției emoționale resimțite de către paciente în timpul vizitei. Valoarea medie a fost de  $15.59 \pm 2.715$  puncte, cu un minim de 9 puncte și un maxim de 20. Mediana a fost de 16 puncte, astfel încât putem considera că pacientele au resimțit o satisfacție emoțională înaltă pe parcursul vizitei medicale.

Distribuția pacienților în funcție de nivelul de calitate relațională între medic și pacient. Pacientele au răspuns astfel:

- 82.3% dintre paciente afirmă că medicul curant a fost atent și respectuos;
- 80.5% dintre paciente afirmă că medicul curant a răspuns la întrebările lor;
- 83.2% dintre paciente afirmă că medicul curant a tratat cazul lor medical cu atenție;
- 82.3% dintre paciente afirmă că problemele lor medicale au fost înțelese;
- 80.5% dintre paciente afirmă că medicul curant a rezolvat cu interes problemele lor medicale.

Mediana a fost de 25 puncte, astfel încât putem considera că pacientele au considerat că nivelul de comunicare între ele și medicul curant a fost unul foarte înalt.

Compararea scorului de satisfacție privind comunicarea cu personalul medical în raport cu vârsta pacienților s-a testat folosind testul Shapiro-Wilk, dovedind o distribuție non-parametrică ( $p < 0.01$ ). Testul Kruskal-Wallis H a testat diferențele de scor între grupurile repartizate în funcție de categoriile de vârstă menționate, rezultatele fiind semnificative statistic ( $p = 0.016$ ). Testele post-hoc Dunn-Bonferroni au arătat că scorul de satisfacție este

semnificativ mai înalt la pacientele cu vârsta între 48-57 de ani (rang mediu = 71.16) comparativ cu pacientele cu vârsta peste 57 de ani (rang mediu = 50.58).

## **6.6. Analiza modului în care comunicarea și atitudinea angajaților s-a modificat după introducerea modelului**

În distribuția participanților în funcție de profesie se observă că majoritatea acestora au fost asistente medicale (48.5%) sau îngrijitoare (27.3%). Distribuția participanților în funcție de răspunsul la întrebarea: “Cum apreciați relația și comunicarea dumneavoastră cu șeful direct?” a relevat că majoritatea participanților au considerat o comunicare foarte bună în legătură cu șeful lor (61.6%).

Distribuția participanților în funcție de răspunsul la întrebarea: “Cum apreciați relația și comunicarea dumneavoastră cu conducerea unității?” a evidențiat că majoritatea participanților au considerat o comunicare bună în legătură cu conducerea unității în care lucrează (52.5%). S-a construit un scor folosind opțiunile de răspuns de la cele două întrebări precedente, care să ilustreze un scor de apreciere privind comunicarea cu angajatorul. Pentru varianta de răspuns: foarte bună, s-a atribuit valoarea de 2 puncte, pentru varianta de răspuns: bună, s-a atribuit valoarea de 1 punct și pentru varianta de răspuns nesatisfăcătoare: valoarea de 0 puncte. Valoarea medie a fost de  $2.98 \pm 0.937$  puncte, cu un minim de 0 puncte și un maxim de 4 puncte. Mediana a fost de 3 puncte, astfel că participanții din studiu au avut un nivel satisfăcător al aprecierii comunicării cu angajatorul.

## **6.7. Discuții**

Agilitatea în marketing este un subiect de actualitate, autoarea tezei considerând oportună, în urma studiului bibliografic realizat, dezvoltarea literaturii privind acest concept și la nivelul României.

Lucrarea prezintă cele mai utilizate metodologii agile, particularizând apoi metodologia Scrum și punând astfel premisele ce au stat la baza modelului teoretic Scrum marketing, propus de autoarea tezei pe parcursul prezentei cercetări, model care are ca principal obiectiv creșterea performanței marketingului la nivelul unei organizații.

Măsurarea performanței și a productivității în marketing este multidimensională și poate fi realizată cu ajutorul mai multor tipuri de sisteme de măsurare a performanței în marketing, care utilizează diverse tipuri de indicatori de performanță.

Pentru a evidenția tipurile de sisteme de măsurare ce au fost utilizate în practică de-a lungul anilor, se face o trecere în revistă a principalelor categorii de Sisteme Suport de Marketing Management, abordate atât de literatura de specialitate cât și de către companii. Astfel de sisteme de măsurare pentru performanța marketingului sunt și Balanced Scorecard-ul, respectiv Dashboard-ul.

Noua perspectivă a Scorecard-ului integrează astfel conceptele agile și va folosi indicatori de performanță specifici acestor activități. Noul concept de Scorecard poartă denumirea Balance Scorecard a-marketing. Indicatori agili de marketing vor monitoriza implementarea activităților de marketing conform principiilor agile. Indicatorii agili din Scorecard vor oferi o imagine de ansamblu asupra întregii activități de marketing, prezentând interes la nivel de top management.

Procesul de dezvoltare a unui sistem Balanced Scorecard a-marketing sau a unui sistem Dashboard a-marketing se va realiza iterativ, astfel împrumutând unul dintre principiile de bază ale metodologiei Scrum.

Lucrarea propune un model de dezvoltare pentru un sistem Dashboard a-marketing, sistem ce va monitoriza indicatori specifici la nivel de campanie de marketing.

În urma cercetărilor s-a obținut o listă finală cu 16 condiții de agilitate, formulându-se ulterior o teorie conform căreia, pentru ca o organizație să poată fi considerată agilă, ar trebui să satisfacă 8 condiții:

1. să fie adaptabilă și flexibilă;
2. să fie orientată spre clienți;
3. să răspundă la schimbările din mediu;
4. să creeze un mediu ce stimulează creativitatea și învățarea;
5. să facă uz de unelte IT pentru a genera valoare;
6. să fie o organizație bazată pe cunoaștere;
7. să se preocupe de implementarea unor procese și practici reconfigurabile;
8. să încurajeze cooperarea internă și externă.

Utilizarea modelului Scrum în dezvoltarea unui model de marketing agil a facilitat monitorizarea evoluției acesteia la intervale scurte de timp, oferind foarte rapid o viziune de ansamblu asupra evoluției activității de marketing, ceea ce a permis luarea unor măsuri foarte rapide, în cazul indicatorilor cheie de performanță care nu au atins țintele.

## CONCLUZII

Prezenta lucrare reprezentând o nouă abordare a sistemului de marketing dintr-o organizație din domeniul îngrijirilor de sanătate, pornind de la principiile metodologiilor agile, utilizate deja de mulți ani cu succes în alte domenii.

În contextul unei afaceri sau organizații, agilitatea se referă de regulă la abilitatea acelei organizații de a se adapta rapid la schimbările din piață, într-un mod productiv și eficient ca și costuri.

Organizațiile se orientează tot mai mult spre o abordare analitică pentru a-și optimiza eforturile de marketing, acest lucru devenind inevitabil în contextul actual pentru a putea supraviețui în piață; astfel, abilitatea de adaptare la schimbare este una din principalele provocări.

Pe parcursul ultimilor ani, definiția agilității a determinat un interes crescut atât din partea mediului academic cât și din partea mediului privat.

Indicatorii cheie de performanță au fost reprezentați grafic pentru a oferi o imagine cât mai clară a evoluției campaniei. Pentru a urmări modul de implementare a principiilor agile în desfășurarea campaniei, s-au folosit indicatori agili precum:

- Flexibilitatea managementului;
- Efortul depus de echipă;
- Gradul de adaptabilitate al campaniei la cerințe noi;
- Motivarea echipei.

## **Bibliografie**

1. Aaker, David A., Robert Jacobson (2001), The Value Relevance of Brand Attitude in High-Technology Markets, *Journal of Marketing Research*, 38 (November), 485- 93
2. Ushold, M., Kind, M. (1995), Towards a Methodology for Building Ontology, Workshop on Basic Ontological Issues in Knowledge Sharing, Montreal.
3. Webster, Frederick E. (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.
4. Clark, B. H. (1999), Marketing Performance Measures: History and Interrelationships, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, pp. 711-732.
5. Rico, D., Sayani, H.H., Sone, S. (2009), The Business Value of Agile Software Methods - Maximizing ROI with Just-in-Time Processes and Documentation, J. Ross Publishing, ISBN: 978-60427-031-0.
6. Ewel, J., (2011), Getting started with agile marketing, Disponibil online: <http://www.agilemarketing.net>.
7. Kotler, P. and all. (2009), *Marketing Management*, Pearson 1st edition, ISBN- 13: 978-0273718567.
8. Stoelhorst, J. W. and van Raaij, Erik M. (2004), On explaining performance differentials - Marketing and the managerial theory of the firm, *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 462-477.
9. Peres, R. and all. (2010), Innovation Diffusion and New Product Growth Models: A Critical Review and Research Directions. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 27, Issue 2, pp. 91-106.
10. Wong, D.H. and all. (2011), Predicting the Diffusion Pattern of Internet- Based Communication Applications Using Bass Model Parameter Estimates for Email, *Journal of Internet Business*, Issue 9.
11. Schwaber, K. and Sutherland, J., (2011), *Scrum Guide*, <http://www.scrum.org/scrumguides>.