

Szczecin, dnia 07.08. 2014r.

Dr hab. Prof. US Edyta Rudawska  
Katedra Marketingu  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytet Szczeciński

## **RECENZJA**

Rozprawy doktorskiej Pana **mgr. Tomasza Rzychonia**

**„Audyt marketingowy w procesie wdrażania usprawnień zarządczych w placówkach  
lecznictwa otwartego”**,

napisanej pod kierunkiem dr hab. prof. US Ewy Frąckiewicz,

Katedra Marketingu Uniwersytetu Szczecińskiego,

Szczecin 2014, ss. 167 (oraz załączniki)

### **I. Problematyka badawcza, przedmiot, układ celów i hipotez**

Konieczność rywalizacji o klienta nie tylko przez przedsiębiorstwa ale również organizacje non-profit, w tym placówki świadczące usługi medyczne, powoduje konieczność pogłębiania wiedzy marketingowej o otoczeniu, w którym te jednostki funkcjonują jak również stosowania kompleksowych procedur zarządzania marketingowego. Istotnym działaniem służącym pogłębianiu owej wiedzy i w konsekwencji kreowaniu odpowiednich strategii zarządczych jest audyt marketingowy. Prawidłowo przygotowany i przeprowadzony audyt pozwala w krótkim czasie i relatywnie niskim kosztem pozyskać informacje, które następnie mogą być przekształcone w wiedzę na temat środowiska marketingowego danego podmiotu, jego celów, strategii. Wiedza ta z kolei może służyć formułowaniu skutecznych planów rozwoju danej organizacji. Mając świadomość wagi audytu marketingowego dla sprawności funkcjonowania podmiotów rynkowych zastanawia relatywnie niski stopień zainteresowania zarówno przedstawicieli nauki jak i praktyków tym narzędziem zarządzania. Świadczy o tym m.in. niewielka ilość publikacji z tego zakresu w piśmiennictwie marketingowym.

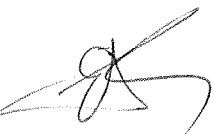
W tym kontekście podjęcie przez mgr. Tomasza Rzychonia problematyki audytu marketingowego w procesie wdrażania usprawnień zarządczych w placówkach leczenia otwartego postrzegam jako ważne zarówno ze względu na narastającą cały czas konkurencję



na rynku usług medycznych w Polsce i powstające w związku z tym wyzwania i problemy zarządcze jak również z uwagi na relatywnie niewielką liczbę opracowań naukowych powstających w tym obszarze. Wybór problematyki badawczej był w moim przekonaniu trafny. Dysertacja bowiem wypełnia lukę w literaturze krajowej jak również stanowi cenne uzupełnienie dorobku międzynarodowego z tego zakresu.

Pozytywnie zatem należy ocenić przedmiot pracy, którym jest metodyka audytu marketingowego jak i podmiot pracy, tj. placówki lecznictwa otwartego. Sformułowanie tematu rozprawy doktorskiej, precyzyjne określenie celu, pytań badawczych oraz postawiona główna hipoteza badawcza i hipotezy szczegółowe we Wstępie należy uznać za właściwe – takie zakreszenie ram przedmiotowych i metodycznych uwzględnionych w pracy analiz daje jasny wgląd w jej zawartość i ułatwia ocenę. Celem pracy, według sformułowania Autora, jest „*opracowanie metodyki audytu marketingowego jako narzędzia zarządzania w organizacjach usługowych na przykładzie placówek lecznictwa otwartego*” (s. 7). Cel główny jest oryginalny i jednoznacznie sformułowany. Skłonił on mgr. Tomasza Rzychonina do podjęcia próby odpowiedzi na pięć pytań badawczych, które zostały wskazane również we Wstępie do pracy doktorskiej. Realizacji celu głównego rozprawy posłużyła weryfikacja głównej hipotezy badawczej, w której Autor zakłada, że „*wdrożenie metodyki audytu marketingowego zwiększa skuteczność zarządzania placówką lecznictwa otwartego w obszarze marketingu*” (s. 7) oraz pięciu hipotez szczegółowych. Oceniając je stwierdzam, że zarówno cel jak i hipotezy zostały sformułowane poprawnie i są logiczną konsekwencją przyjętego tematu pracy. Niemniej jednak pragnę zwrócić uwagę, iż hipotezy szczegółowe nr 1 i 4 dotyczą tego samego aspektu (s. 7 i 8). W obu Doktorant zakłada, że „*zasadniczą wartością audytu dla menedżera organizacji ... jest dostarczenie raportu w postaci <mapy> wskazującej pozycję organizacji na tle konkurentów...*”. Owo powielenie wydaje się zbędne. Na uznanie zasługuje metodyka pracy, odznaczająca się konsekwentnym łączeniem podejścia teoretycznego z empirią.

Praca jest oparta na szerokiej analizie literatury przedmiotu, która dotyczy tematu wiodącego pracy, tj. audytu marketingowego i podmiotów lecznictwa otwartego. W zdecydowanej większości są to jednak publikacje krajowe. Autor wykorzystał tylko 13 opracowań zagranicznych i to niezbyt aktualnych. Zaledwie 3 spośród nich zostały opublikowane po 2000 roku, tj. 2007, 2006 i 2003. Pozostała część pozycji anglojęzycznych pochodzi z lat 80. i 90. a nawet 70. Biorąc pod uwagę łatwość dostępu do najnowszych opracowań zagranicznych na krajowych uczelniach wyższych w Polsce, szkoda, że Autor nie dokonał przeglądu dorobku światowych badaczy tematu. Z pewnością spowodowałoby to pogłębienie wiedzy i znajomości obowiązujących światowych trendów z zakresu audytu



marketingowego i uwarunkowań jego wykorzystania w placówkach medycznych na rynkach o różnym poziomie rozwoju.

## **II. Ocena merytoryczna i formalna dysertacji**

Struktura pracy stanowi zwartą, logicznie spójną całość. W pięciu rozdziałach, logicznie po sobie następujących, Autor przedstawił kolejno: rolę audytu marketingowego w organizacjach usługowych, uwarunkowania zarządzania organizacją na rynku usług zdrowotnych, zagadnienia dotyczące marketingu w zarządzaniu placówką lecznictwa otwartego, analizę tych placówek w kontekście podmiotów zorientowanych na rynek. Ostatnią część rozprawy doktorskiej stanowi prezentacja wyników badań empirycznych przeprowadzonych przez Autora i dotyczących oceny form i zakresów wykorzystania audytu marketingowego w placówkach lecznictwa otwartego. Moje drobne wątpliwości budzi jedynie kolejność rozdziałów III i IV. Wydaje mi się, że rozdział IV, traktujący na temat oczekiwań grupy docelowej usług zdrowotnych, wartości usługi zdrowotnej i skłonności klientów do finansowania usług zdrowotnych, prezentuje rozważania w szerszym kontekście niż te omówione w rozdziale III, który poświęcony jest narzędziom marketingowego oddziaływania placówek lecznictwa otwartego. Stąd wydaje mi się, że informacje zawarte w rozdziale IV powinny zostać zaprezentowane wcześniej.

Recenzowaną rozprawę czyta się z dużym zainteresowaniem. Stanowi bowiem ona solidne studium zawierające liczne interesujące ustalenia natury teoretycznej i empirycznej, których konsekwencją jest propozycja metodyki audytu marketingowego. Opiniowana praca jest przykładem opracowania, w którym Autor podjął bardzo staranną dyskusję naukową o charakterze teoretycznym (rozdziały 1 - 4). Bazując na analizie literatury Doktorant dokonał w pierwszej kolejności szczegółowej analizy sposobów konceptualizacji podstawowych pojęć prezentowanych w pracy, tj. kontroli, kontrolingu i audytu w odniesieniu do różnych obszarów funkcjonalnych w organizacji. Informacje te stały się podstawą omówienia zadań i technik realizacji audytu oraz problemów związanych z rolą audytu w ocenie skuteczności działań marketingowych. Za ważną w tym miejscu uznaję propozycję Autora odnośnie do czynników kształtujących skuteczność bezpośrednią i pośrednią audytu marketingowego. Wśród czynników bezpośrednich Doktorant wskazuje na kompletność i aktualność metodyki audytu, szczegółowość i zakres merytoryczny, aktualność bazy informacji o innowacjach, cechy dotyczące audytora, poziom świadomości marketingowej menadżera audytowanej organizacji, czynniki fizyczne i psychofizyczne w otoczeniu audytu oraz niedoskonałości

metodyki audytu. Do czynników pośrednich z kolei zaliczono formę prezentacji raportu z audytu, poziom wolnych zasobów ludzkich audytowanej organizacji i profil kompetencyjny menedżera organizacji. W końcowej części rozdziału pierwszego wskazano na specyfikę audytu marketingowego w organizacjach usługowych. Doktorant podkreśla w nim przede wszystkim wspierającą kierownictwo firm usługowych rolę audytu w projektowaniu nowej lub ulepszonej usługi. Autor słusznie konstatuje, że kluczowym założeniem audytu jest rekomendowanie kierownictwu organizacji usługowych niezbędnych usprawnień ich funkcjonowania a nie wyłącznie kontrola działań.

Jako dyskusyjne traktuję stwierdzenie Doktoranta na stronie 13, że w organizacjach nie należy tworzyć budżetu marketingowego, a zamiast tego lepiej jest uwzględniać filozofię marketingu w bieżących działaniach organizacji w sposób nie generujący wprost dodatkowych kosztów. W warunkach polskich w wielu podmiotach rynkowych, szczególnie średnich i dużych, wyodrębnia się jednostkę organizacyjną realizującą funkcje typowo marketingowe, nie będące w kompetencji innych jednostek, nawet jeśli cała firma działa marketingowo. Trudno byłoby funkcjonować takiej jednostce bez określonego budżetu. Nie jest również tak, jak twierdzi Autor, że nie udało się dotychczas wyodrębnić kosztów działań marketingowych z całokształtu działań organizacji. W istocie trudno jest wyodrębnić koszty np. kreowania relacji z klientami ale już większych problemów nie nastęrcza menadżerom firm identyfikacja kosztów związanych z prowadzoną kampanią reklamową czy produkcją opakowań. Autorzy książki, na którą powołuje się Doktorant w tym miejscu twierdzą jedynie, i to słusznie, że wąskie rozumienie marketingu ogranicza pojmowanie kosztów działań marketingowych.

W tej części pracy zwracam też uwagę na jedno drobne uchybienie - czasami Doktorant przywołuje w tekście rozprawy nazwiska autorów lecz nie odwołuje się do ich pozycji bibliograficznych w przypisach, np. s. 21, na której powołuje się na nazwisko Ph. Kotlera.

W pracy podjęto również rozważania nad specyfiką zarządzania organizacjami na rynku usług zdrowotnych. Analizie poddane zostały cechy usług zdrowotnych oraz czynniki determinujące częstotliwość korzystania z usług medycznych. Ważnymi z punktu widzenia tematu pracy są zagadnienia poświęcone charakterystyce rynku usług zdrowotnych w Polsce. Informacje te posłużyły Autorowi do prezentacji zastosowania koncepcji marketingowej w odniesieniu do zarządzania placówką leczniczą. Szkoda, że Autor charakteryzując rynek usług zdrowotnych, w części poświęconej wydatkom na ochronę zdrowia nie wskazał na rysunku 2, lub przynajmniej w tekście, jaka jest wielkość tych wydatków w Polsce. W moim przekonaniu dałoby to lepszy obraz sytuacji Polski w omawianym zakresie. Autor wskazuje

jedynie, iż stanowią one jedną czwartą wydatków w Norwegii czy Holandii, lecz dokładnie nie dowiadujemy się, jaka jest ich wartość. Prezentując wyniki badań dotyczących poziomu satysfakcji z systemu usług zdrowotnych (s. 58) dobrze byłoby wskazać, w jakiej skali respondenci oceniali tę jakość. W obecnej wersji nie można stwierdzić czy 5 punktów (ocena przypisana przez Hiszpanów, Francuzów i Brytyjczyków) to ocena bardzo wysoka (gdyby skala ocen wynosiła od 2-5) czy średnia (gdyby skala ocen wynosiła od 2-7). Poza tymi drobnymi uwagami krytycznymi całość rozważań prezentowanych w rozdziale II uznaję za ważne, bardzo dobrze udokumentowane i logicznie zaprezentowane. Cennym uzupełnieniem tego rozdziału jest wskazanie na kierunki rozwoju procesu zarządzania placówkami leczniczymi.

W podsumowaniu części teoretycznej, obejmującej I i II rozdział, chciałabym nadmienić, że Autor prowadząc rozważania i prezentując ważne z punktu widzenia rozprawy zagadnienia w wielu miejscach nie powołuje się na literaturę przedmiotu. Powoduje to, że miejscami praca nabiera charakteru poradnikowego a nie naukowego. W części teoretycznej Autor powinien udowodnić znajomości najnowszej literatury światowej z danego zakresu, którą niewątpliwie posiada, eksponując w przypisach źródła w oparciu o które prowadzi swoje rozważania.

Za ważną uznać należy dyskusję poświęconą narzędziom marketingowego oddziaływania przez placówki lecznictwa otwartego. Szczególnie istotnym elementem tych aktywności w sektorze usług medycznych, zdaniem Autora jest proces komunikacji marketingowej i jej rola w budowaniu relacji pomiędzy lekarzem a pacjentem oraz placówką medyczną jako taką i pacjentem. Prezentując powszechnie znany proces komunikacji marketingowej Doktorant przetransponowuje go na proces komunikacji w ochronie zdrowia, identyfikuje miejsca krytyczne tego procesu, źródła szumu komunikacyjnego oraz zjawisko filtrowania komunikatu przez odbiorców usług medycznych. W sposób kompletny i poprawny merytorycznie prezentuje specyfikę poszczególnych narzędzi komunikacji w opiece medycznej. Za ważne uznaję rozważania teoretyczne poświęcone roli komunikacji marketingowej w kreowaniu wartości relacji w opiece zdrowotnej. Zaprezentowane powyżej informacje stanowią podstawę dla dalszych rozważań będących efektem systematycznej konkretyzacji i uszczegółowienia rozważań teoretycznych. Na uznanie zasługuje autorska propozycja strategii komunikacji podmiotu leczniczego oparta na wartości. Autor dowiódł w niej swej dojrzałości naukowej, doświadczenia oraz szerokiej znajomości tematyki.

IV rozdział rozprawy doktorskiej dedykowany jest analizie grup klientów usług zdrowotnych i ich oczekiwaniom w stosunku do placówki leczniczej. Autor słusznie

podkreśla, że w celu racjonalizacji działań prowadzonych przez placówki lecznictwa otwartego koniecznym jest łączenie obsługi wszystkich grup klientów – pacjentów, tj. „prywatnych”, „funduszowych” i „prywatnych kas chorych”. We wszystkich grupach klientów ważne jest jednak zaoferowanie odpowiedniej wartości usługi zdrowotnej. Doktorant w logiczny i uporządkowany sposób omawia więc w dalszej części rozprawy doktorskiej koncepcję tejże wartości odnosząc ją do cech usługi zdrowotnej, takich jak: skuteczność leczenia, bezpieczeństwo, koncentracja na pacjencie, komunikacja z pacjentem, obsługa pacjenta, efektywność leczenia, ograniczenie kosztów czy sprawiedliwość w dostępie do usług zdrowotnych. Słusznie poddaje analizie czynniki służące wzrostowi tej wartości, zwracając uwagę na kilka bardzo ważnych elementów, które dotychczas odnoszone były przede wszystkim do rynku przedsiębiorstw komercyjnych. Wśród nich na uwagę zasługuje podkreślenie wagi współpracy międzyorganizacyjnej, również z konkurentami – tworzenie tzw. form sieciowych.

Za bardzo ważne, z punktu widzenia tematu rozprawy doktorskiej, jej celów i założeń, uznaję rozważania w rozdziale V. Mgr Tomasz Rzychoń dokonał w nim oceny form i zakresów wykorzystania audytu marketingowego w placówkach lecznictwa otwartego. Rozdział ten ma charakter empiryczny i stanowi prezentację badań własnych Autora. Tę część rozprawy rozpoczynają rozważania na temat zakresów i dotychczasowego zastosowania usług audytu marketingowego w polskich przedsiębiorstwach. Następnie Doktorant zaprezentował wyniki badań własnych, przeprowadzonych z udziałem menadżerów placówek lecznictwa otwartego w Polsce, metodą wywiadu w oparciu o ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu. Jednym z efektów zrealizowanych badań była identyfikacja kluczowych szans i barier związanych z wdrażaniem audytu marketingowego w placówkach lecznictwa otwartego. Bardzo wysoko oceniam kolejną część, będącą efektem zarówno badań własnych mgr. Tomasza Rzychońa jak i jego dużego doświadczenia w projektowaniu i doskonaleniu usług w kategorii audytu marketingowego, które zostały wdrożone w ponad tysiącu mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce. Doktorant, na odpowiednim dla rozprawy doktorskiej poziomie szczegółowości, zaprezentował autorską metodykę audytu marketingowego jako narzędzia służącego doskonaleniu procesu zarządzania placówką lecznictwa otwartego. W końcowej części rozdziału dokonano krytycznej oceny możliwości standaryzacji procedury audytu marketingowego. Podkreślono, iż im bardziej zawężona jest grupa docelowa, tym większa jest skuteczność bezpośrednia i pośrednia prowadzonych audytów. Stąd Autor słusznie konstatuje, iż istnieje konieczność standaryzacji audytu na poziomie sektorowym.

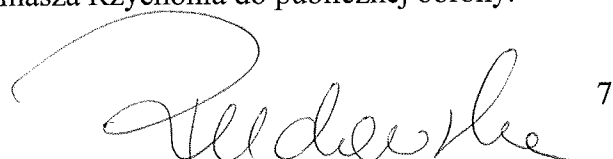
Pewne wątpliwości w piątej części pracy budzi jedynie falsyfikacja przez Doktoranta hipotezy stanowiącej, iż lekarze zarządzający podmiotami leczniczymi nie postrzegają marketingu jako priorytetowego obszaru działań organizacji, w odróżnieniu od menedżerów placówek reprezentujących odmienne profile zawodowe (s. 127). Pragnę zaznaczyć, że w rozprawie Autor nie zakładał takiej hipotezy (ani jako głównej ani jako jednej z pięciu szczegółowych zaprezentowanych we wstępie, s. 7-8).

Stwierdzam, że cała część badawcza stanowi istotny wkład w proces poznania zagadnień i problemów omawianych w części teoretycznej. Świadczy ona też o dużym doświadczeniu praktycznym Doktoranta, jego kreatywności i umiejętności pracy koncepcyjnej jak również talentu interpretacyjnego. W oparciu o przyjęte rozwiązania metodyczne udało mu się stworzyć propozycję narzędzia służącego nie tylko kontroli działań marketingowych ale również wskazaniu konkretnych planów i działań służących poprawie działań marketingowych prowadzonych przez placówki lecznictwa otwartego.

### **III. Ocena końcowa**

W moim przekonaniu praca zawiera istotne walory w warstwie naukowej. Autor w sposób satysfakcjonujący przeprowadził studia literaturowe z zakresu kontroli marketingowej, audytu marketingowego, marketingu usług i zarządzania marketingowego ze szczególnym uwzględnieniem sektora usług zdrowotnych. Na szczególne podkreślenie zasługuje jednak aplikacyjna część pracy, której przejawem jest opracowanie koncepcji i metodyki audytu marketingowego służącego wdrażaniu usprawnień marketingowych w placówkach lecznictwa otwartego. Autor, opierając się na analizie przeprowadzonych badań własnych, formułuje konkretne rekomendacje dla menadżerów tych podmiotów. Na podstawie analizy części empirycznej pracy z pełnym przekonaniem stwierdzam, iż Doktorant jest dociekliwym badaczem zjawisk rynkowych, posiada umiejętność prowadzenia i interpretacji badań empirycznych. Sposób prezentacji wyników badań jest czytelny i uporządkowany. Wielokrotnie wykazał się samodzielnością spostrzeżeń i sądów jak i samodzielnego formułowania wniosków. To wszystko powoduje, że rozprawa ma charakter oryginalny i wartościowy.

Na tej podstawie z pełnym przekonaniem stwierdzam, iż praca doktorska mgr. Tomasza Rzychonia spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim i stanowi podstawę do nadania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych z zakresu nauk o zarządzaniu. W tej sytuacji wnoszę o dopuszczenie Mgr. Tomasza Rzychonia do publicznej obrony.



7