



DOI: 10.18276/SIP.2018.53/3-09

Magdalena Sobon*

Instytut Ekonomii
Uniwersytet Szczeciński

TWORZENIE WARTOŚCI DLA PACJENTA GABINETU DENTYSTYCZNEGO

Streszczenie

Strategia skupiania uwagi na niskich cenach zastępowana jest działaniami odwołującymi się do wartości. Celem artykułu jest pokazanie, jak proces ten przebiega na przykładzie gabinetu dentystycznego. Do badań wykorzystano obserwację uczestniczącą, wspartą indywidualnym wywiadem bezpośrednim popularnego gabinetu dentystycznego. Wykazano, iż możliwe i zasadne jest budowanie wartości w usługach stomatologicznych oraz stworzono katalog działań budujących tę wartość. Ponieważ tworzenie wartości jest procesem ciągłym, badana jednostka wykazuje potencjał do osiągnięcia jeszcze lepszych wyników. Wzrasta wówczas nie tylko zadowolenie pacjenta, ale też rośnie przewaga konkurencyjna.

Słowa kluczowe: wartość dla klienta, marketing usług medycznych, relacje lekarz–pacjent

Wprowadzenie

Problematyka wartości w powiązaniu z klientem jest obecna w literaturze od wielu lat. P. Drucker twierdził, że możliwość dostarczania klientowi wartości nadaje cel podmiotom gospodarczym, a zaspokajanie jego potrzeb prowadzi do poprawy wyników finansowych (Drucker, 1993, s. 52–54). P. Doyle pisał o tworzeniu wartości dla klienta przez odpowiednio realizowany marketing, prowadzący do przewagi

* Adres e-mail: magdalena.sobon@usz.edu.pl.

konkurencyjnej, a w konsekwencji do wzrostu wartości dla udziałowców (Doyle, 2003, s. 83–95). Do koncepcji wartości dla klienta odwoływali się też M. Porter (2006, s. 62), J. Brillman (2001, s. 94) i inni.

Mimo popularyzacji tej idei powszechne wśród przedsiębiorstw było odwoływanie się do koncepcji wartości dla klienta jedynie na poziomie retoryki, bowiem w praktyce firmy były i nadal często są skoncentrowane na sobie (Shaw, Ivens, 2005, s. 9). Zamiast skupienia uwagi na wartości dla klienta mamy do czynienia z maksymalizowaniem wartości klienta dla biznesu w konsekwencji przedkładania krótkoterminowych korzyści wynikających z redukcji kosztów nad budowanie lojalności i relacji z klientami (Carbone, 2004). W efekcie jakość oferty i satysfakcja klientów maleje.

W miarę upływu czasu klienci zaczynają jednak myśleć inaczej o procesie zaspokajania potrzeb. Zwiększa się zainteresowanie jakością produktów i warunkami dokonywania zakupów. Strategia skupiania uwagi na niskich cenach jest sukcesywnie zastępowana działaniami odwołującymi się do wartości¹, dzięki czemu konsumenci mogą korzystać z coraz szerszego wachlarza dodatkowych korzyści. Ta powolna ewolucja dotyczy również rynku usług medycznych, a szczególnie tej części rynku, która funkcjonuje na czystych zasadach rynkowych, a więc jest finansowana z prywatnych środków pacjentów i podlega mechanizmowi konkurencyjności.

Celem artykułu jest wykazanie, jak mały gabinet dentystyczny, działający na specyficznym rynku usług medycznych, kształtuje wartość dla konsumenta i realizuje przyjęte założenia w praktyce. Pozwoli to odpowiedzieć na pytanie, czy możliwe i zasadne jest budowanie wartości w usługach stomatologicznych oraz stworzyć wzorzec działań budujących wartość.

Aby ocenić, jak gabinet stomatologiczny kształtuje i realizuje w praktyce wartości dla klientów, niezbędne jest zdefiniowanie pojęcia wartości, poznanie etapów procesu jej kształtowania oraz wskazanie obszarów tworzących wartość dla klienta w stomatologii.

Literatura ekonomiczna obfituje w różnorodne podejścia do definiowania wartości z perspektywy klienta. Wartość rozumiana bywa jako cecha, która powoduje, że dana oferta jest postrzegana jako pożądana, szanowana, użyteczna lub istotna

¹ Zjawisko to obrazują m.in. zmiany haseł reklamowych sieci handlowych: „Tesco – dla Ciebie, dla Rodziny” zastąpiło „Dużo, tanio, Tesco” czy „Lidl – mądry wybór” w miejsce sloganu „Lidl jest tani”.

(Zarzecki, 1991, s. 21). To również wiązka korzyści zawartych w ofercie, która powstaje w wyniku zaangażowania specyficznych zasobów firmy i powiązanych z nią partnerów w systemie wartości (Szymura-Tyc, 2003, s. 114). Dla klienta może również obrazować stosunek sumy ponoszonych kosztów w celu nabycia określonego produktu do uzyskanych przez niego korzyści (Rutkowski, 2006, s. 3), koszty jednak powinny być rozumiane szeroko – z uwzględnieniem aspektu czasu, ryzyka, utraconych możliwości i innych. Uzasadnione wydaje się zatem podejście do wartości jako subiektywnie postrzeganej różnicy między korzyściami, jakie otrzymuje klient, a ponoszonymi przez niego kosztami (Zeithaml, 1988). Subiektywizm sprawia jednak, że wartości nie można definiować w sposób uniwersalny, lecz w odniesieniu do poszczególnych segmentów odbiorców, a czasem pojedynczych osób.

Różne oczekiwania klientów powinny skutkować dopasowaniem do nich realizowanych działań, a co za tym idzie – dostarczanych wartości. W usługach dentystycznych jest to wyjątkowo ważne i wynika ze specyfiki postrzegania przez pacjentów wizyty u lekarza dentysty. Nadal bowiem w społeczeństwie polskim pokutuje przekonanie, iż spotkanie ze stomatologiem jest przykrą koniecznością, kojarzoną z bólem. Według badań Interaktywnego Instytutu Badań Rynkowych przeprowadzonych w styczniu 2014 roku połowa Polaków przyznaje, że unika chodzenia do dentysty z powodu lęku. W konsekwencji, na podstawie danych Światowej Federacji Dentystycznej, statystyczny Polak chodzi do dentysty 0,8 razy w ciągu roku², a co piąty zjawia się tam raz na kilka lat (Markowicz, 2015).

Aby zachęcić pacjentów do odwiedzania gabinetów stomatologicznych i sprawić, by byli zadowoleni, należy zadbać o dostarczanie odpowiednich wartości: temu, który jest wrażliwy na ból, dać szansę skorzystania z różnych sposobów ograniczenia cierpienia (np. różnorakie formy znieczulenia, „guzik bezpieczeństwa”); temu, który mieszka daleko i porusza się samochodem – zapewnić wygodny parking, a dziecku – przyjazną atmosferę (np. kolorowe wnętrza, obecność rodzica, książeczkę z zakresu profilaktyki, dyplom za odwagę). Klient wybierze bowiem ofertę od tego dostawcy, który zaproponuje mu najwyższą wartość (Dobiegała-Korona i in., 2015, s. 26–28), a jego decyzja o zakupie będzie w rzeczywistości wynikiem postrzeganej wartości (Kotler, 2005, s. 60).

² Średnia europejska jest ponad połowę wyższa i wynosi 1,3 razy na rok.

Aby zadbać o tę wartość, należy spojrzeć na problem całościowo i traktować go jako proces złożony z kilku etapów:

- definiowania wartości polegającej na strategicznej decyzji, jaka kompozycja wartości będzie oferowana docelowej grupie odbiorców dla uzyskania wyróżniającej przewagi, którą można osiągnąć przez innowacyjne podejście przy uwzględnieniu potrzeb i oczekiwań pacjentów, sytuacji konkurencyjnej i zasobów,
- kształtowania wartości, którego celem jest zapewnienie zasobów, kompetencji i innych rozwiązań organizacyjnych, niezbędnych dla dostarczenia wartości przy wykorzystaniu właściwych metod jej tworzenia, między innymi w postaci obserwacji, benchmarkingu, technik kreatywnego myślenia czy rozmów z pacjentami,
- komunikowania wartości nakierowanego na przyciągnięcie odbiorców oraz budowę zaufania do firmy przez pełną informację o świadczonych usługach z jednej strony oraz tworzenie rynków dzięki kształtowaniu potrzeb, preferencji i zachowań pacjentów skutkujących rozbudową portfela klientów z drugiej strony,
- dostarczania wartości związanego z przebiegiem procesu świadczenia usług przez w pełni zaangażowany personel, którego zadaniem jest dbałość o to, aby to, co zostało przygotowane i zakomunikowane pacjentom, zostało faktycznie zrealizowane, gdyż zadeklarowane wartości muszą znaleźć pokrycie w rzeczywistości,
- nadzoru nad korzystaniem z wartości przez pacjenta dla dopełnienia procesu zarządzania wartością dla klienta, który pozwala zapewnić stały, wysoki poziom zaangażowania w kształtowanie i dostarczanie wartości, a tym samym zadbać o zadowolenie pacjentów i trwałość przewagi konkurencyjnej na rynku (Doligalski, 2013, s. 134; Mruk, 2009, s. 15–23; Dobiegała-Korona, 2006; Szymura-Tyc, 2006).

Materiały i metody

Badanie zaprezentowane w artykule przeprowadzono w kwietniu 2018 roku metodą obserwacji uczestniczącej, wspartej indywidualnym wywiadem bezpośrednim z lekarzem stomatologiem. W obserwacji wykorzystano checklistę stworzoną na

podstawie elementów opisanych przez H. Mruka jako obszary do wykorzystania w procesie tworzenia wartości dla pacjenta (2009), wywiad zaś posłużył do uzyskania informacji o inspiracjach, metodach i rezultatach realizowanych działań.

Pozwoliło to dogłębnie poznać i przeanalizować aktywność celowo wybranego podmiotu rynku usług stomatologicznych w Stargardzie – gabinetu stomatologicznego M_dent – pod kątem tworzonej i dostarczanej pacjentom wartości. Gabinet został wybrany ze względu na pełne obłożenie lekarzy na konkurencyjnym rynku stomatologicznym³, co pozwoliło stworzyć wzorzec skutecznych działań kształtujących wartość dla pacjentów przy założeniu marketingowego podejścia do świadczenia usług zdrowotnych, gdzie sukces świadczeniodawcy zależy od zadowolenia pacjenta wynikającego z zaspokojenia potrzeb.

Rezultaty

Gabinet stomatologiczny M_dent funkcjonuje na stargardzkim rynku od 10 lat. Pacjenci są tu obsługiwani przez trzy lekarki na dwóch stanowiskach, wspierane pracą pomocy dentystycznych w dni powszednie oraz soboty.

Rysunek 1. Logo gabinetu stomatologicznego M_dent



Źródło: strona internetowa gabinetu: <http://mdent.stargard.com.pl> (dostęp: 19.11.2018).

Badany podmiot świadczy szeroką paletę usług w zakresie kształtowania wartości oferty dla klientów (tabela 1). Koncepcja wiązki tychże wartości jest budowana na podstawie obserwacji otoczenia: monitorowania przez lekarzy działań realizowanych przez inne gabinety stomatologiczne nie tylko na lokalnym rynku, rozmów z pacjentami oraz własnych doświadczeń w zakresie budowania relacji ze świadczeniobiorcami.

³ Według Rejestru Podmiotów Wykonujących Działalność Leczniczą na dzień 31.05.2018 w Stargardzie są 54 gabinety stomatologiczne.

Tabela 1. Obszary kreowania wartości dla pacjenta w gabinecie M_dent

	Obszary kreowania wartości dla pacjenta	Rozwiązania zastosowanie w gabinecie M_dent
1	wygląd budynku	15-letni budynek z estetyczną elewacją, centrum miasta
2	śsiedztwo gabinetu	osiedle, przedszkole i sklepy, bliskość komunikacji miejskiej
3	wielkość, wygląd i dostępność parkingu	mały parking przy bloku + płatne miejsca przy sssiedniej ulicy
4	strona WWW	http://mdent.stargard.com.pl
5	oznakowanie gabinetu	szylt z logo, oznaczona droga do gabinetu, informacja na oknach gabinetu
6	funkcjonowanie i wygląd recepcji	pomoc dentystyczna i lekarze pełniący funkcję recepcjonistów
7	kontakty z pacjentem i rejestracja	telefonicznie i osobiście, e-mail
8	pocekalnia i jej umeblowanie	wygodne miejsce oczekiwania, toaleta dla pacjentów, prasa
9	zagospodarowanie przestrzeni w gabinecie	ergonomicznie urządony gabinet z dwoma fotelami i zapleczem
10	stosowane technologie i materiały	zgodnie z obowiązującymi standardami dostosowanymi do potrzeb pacjenta
11	proces świadczenia usługi	umówienie wizyty, obsługa zgodna ze standardami, szeroki zakres usług – usługa dostosowana do potrzeb i możliwości, prowadzenie dokumentacji, gadżety
12	wygląd personelu	strój firmowy
13	komunikowanie się z pacjentami	empatia, współpraca z pacjentem
14	sposób rozliczania wizyty	gotówka, karta płatnicza
15	marka gabinetu i jej rozpoznawalność	na rynku od 10 lat, kojarzona z konkretnymi lekarzami, stali pacjenci
16	inne obszary funkcjonowania gabinetu	zewnętrzne konsultacje ortodontyczne i protetyczne

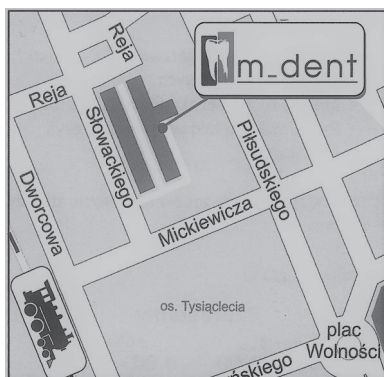
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na działalność wybrano lokal położony na parterze nowo wybudowanego budynku bez barier architektonicznych na osiedlu położonym na rewitalizowanych terenach miejskich w pobliżu ścisłego centrum z bardzo dobrym dostępem do środków miejskiej komunikacji. Oznacza to z jednej strony sssiedztwo licznych placówek edukacyjnych i handlowych, z drugiej – ograniczone możliwości postojowe dla zmotoryzowanych pacjentów.

Informacje dotyczące funkcjonowania placówki i wykonywanych usług zamieszczone są w internecie pod adresem <http://mdent.stargard.com.pl>, również dane teleadresowe, godziny świadczenia usług, zakres świadczeń zdrowotnych, nazwi-

ska lekarzy, cennik, aktualności i galeria stanowią zawartość strony WWW. Dane kontaktowe do gabinetu można znaleźć również na portalu Dobry Dentysta, Stomatolog⁴, Panorama Firm i innych.

Rysunek 2. Położenie gabinetu M_dent



Źródło: strona internetowa gabinetu: <http://mdent.stargard.com.pl> (dostęp: 19.11.2018).

Rysunek 3. Strona główna serwisu internetowego gabinetu M_dent



Źródło: strona internetowa gabinetu: <http://mdent.stargard.com.pl> (dostęp: 19.11.2018).

⁴ <https://dobry-dentysta.org>, www.zumi.pl, <https://panoramafirm.pl>

Do oznakowania gabinetu wykorzystano podświetlany szyld oraz górną część okien w lokalu. Tablicę informującą o miejscu świadczenia usług umieszczono na szczytowej ścianie budynku od strony parkingu. Przez pierwsze trzy lata działalności wisiał także baner mający za zadanie ułatwić znalezienie placówki M_dent.

Rysunek 4. Wejście, poczekalnia i wnętrze gabinetu M_dent



Źródło: strona internetowa gabinetu: <http://mdent.stargard.com.pl> (dostęp: 19.11.2018).

M_dent nie ma recepcji, a funkcję recepcjonistów pełnią lekarki i osoby zatrudnione jako pomoc dentystyczna. Rejestracja następuje drogą telefoniczną lub osobiście, na stronie znajduje się również adres poczty elektronicznej. Wyznaczony termin jest zapisywany i przekazywany przychodzącemu pacjentowi na przeznaczonym do tego celu formularzu.

Pacjenci oczekujący na wizytę mają do dyspozycji poczekalnię oraz toaletę. W poczekalni ustawiono estetyczne i wygodne sofy, wieszak na okrycia wierzchnie

oraz wyłożono prasę i ulotki o tematyce stomatologicznej. Monitoring pozwala kontrolować moment przybycia kolejnego pacjenta na wizytę.

Część gabinetu bezpośrednio służącą świadczeniu usług stomatologicznych urządzono ergonomicznie. Oprócz dwóch foteli dentystycznych znajdują się tu sprzęty i meble niezbędne w pracy lekarza. Czynności niezwiązane bezpośrednio z procesem leczenia wykonywane są na zapleczu. Stosowane technologie i materiały spełniają obowiązujące standardy i dostępne są dla pacjentów w różnorodnych opcjach, kombinacjach i cenach. Obejmują między innymi: profilaktykę, stomatologię dzieci i dorosłych, stomatologię estetyczną, endodoncję, protetykę we współpracy z zewnętrznymi kooperantami, chirurgię, radiowizjografię czy ortodoncję.

Proces świadczenia usług przebiega według następującego schematu: umówienie wizyty, świadczenie zgodne ze standardami i obejmujące szeroki zakres zróżnicowanych usług, udokumentowanie zabiegów, płatność gotówką lub kartą, podziękowanie za współpracę (gadżety dla dzieci w formie książeczek, kolorowanek, naklejek, dyplomów a dla dorosłych próbek past do zębów) oraz, w razie potrzeby, zaplanowanie kolejnej wizyty.

W kwestii komunikacji i budowania wizerunku lekarze gabinetu M_dent stawiają na empatię i współpracę z pacjentem. Wykonanie zabiegu poprzedza wywiad i rozpoznanie problemu, a usługa przebiega przy ciągłej komunikacji z pacjentem, który jest informowany o kolejnych etapach leczenia. Personel ubrany jest w strój firmowy – biały kitel z wyhaftowanym firmowym logo. Gabinet kojarzony jest z konkretnymi lekarzami, którzy mają swoich stałych pacjentów. Zaledwie około jednej na piętnaście osób stanowią nowi pacjenci pozyskani na trzy sposoby: przez polecenie znajomych bądź rodziny, pilne okoliczności, zwykle o charakterze bólowym, zmuszające do nagłego wyszukania lekarza z określonym zakresem kompetencji, głównie przez internet oraz przypadek.

Dyskusja

Sposób funkcjonowania placówki M_dent wpisuje się we współczesne trendy w zakresie świadomego budowania pozycji rynkowej za sprawą tworzenia wartości dla pacjentów postrzeganej jako wiązka korzyści. Istotne jest rozpoznanie jej elementów składowych, którymi według B. Dobiegały-Korony (Dobiegała-Korona, 2006, s. 26) są: wartość funkcji, formy, czasu, miejsca, posiadania, komunikacji, edukacji,

doświadczeń, bezpieczeństwa i współpracy. Dokonując adaptacji tej koncepcji na potrzeby usług stomatologicznych i zestawiając je z działaniami badanej jednostki, uzyskujemy obraz współczesnego małego gabinetu dentystycznego dostosowanego do sytuacji na rynku, generującego poprzez wartość dla klienta wartość dla pracowników i właściciela, to znaczy: przychody, zyski i rozwój.

Wartość funkcji, rozumiana jako dostosowanie oferty do potrzeb i oczekiwań klienta w badanym przypadku, jest realizowana za pośrednictwem indywidualnego podejścia do każdego medycznego przypadku, który z natury rzeczy jest inny. Pacjenci różnie reagują na kontakt ze stomatologiem, mają różny próg bólu czy inne potrzeby.

Wartość formy odnoszącej się do możliwości wyboru zakresu i formy świadczonej usługi w stomatologii oznacza współdecydowanie w kwestii rodzaju wykorzystywanych materiałów, formy znieczulenia czy wykonywanych zabiegów. Dzięki szerokiej pałecie dostępnych technologii i usług w gabinecie M_dent każdy pacjent znajduje, w porozumieniu z lekarzem, optymalne rozwiązanie swojego problemu.

Wartość czasu oznacza dostępność oferty w optymalnym czasie lub kiedy pacjent jej pilnie potrzebuje, na przykład w sytuacji bólu zęba czy nagłego zdarzenia. Gabinet świadczy więc usługi od godzin rannych do wieczornych, a sobotni dyżur do godziny 13.00 często służy pacjentom z nagłą potrzebą interwencji stomatologicznej. Wcześniejsza rejestracja, głównie drogą telefoniczną, daje komfort wizyty bez zbędnego oczekiwania.

Wartość miejsca to świadczenie usług stomatologicznych w wygodnej dla pacjenta lokalizacji, to znaczy, w zależności od potrzeb dobór miejsca świadczenia usług, zapewnienie miejsc parkingowych czy wygodny dojazd środkami komunikacji miejskiej. Starannie wybrana lokalizacja w centrum miasta oraz wygląd budynku i gabinetu stały się atutem na dość już konkurencyjnym rynku. Mały parking przylegający do budynku nie gwarantuje wprawdzie miejsca postojowego, lecz alternatywą są płatne miejsca postojowe wzdłuż ulicy dojazdowej.

Wartość posiadania jako sposobu zapłaty za usługę nabiera dziś znaczenia również w usługach medycznych. W gabinecie M_dent dla wygody pacjentów wprowadzono płatność kartą, gdyż inne rozwiązania, jak zakup ratalny, sprawdzają się jedynie w przypadku niektórych ekskluzywnych zabiegów jak na przykład implantologia.

Wartość komunikacji wyrażona dostosowaniem informacji o ofercie oraz sposobie i warunkach świadczenia usług do poszczególnych kanałów komunikacji i wiedzy klienta oznacza, w dobie znacznej aktywności nabywców, przekazywanie pełnej informacji o placówce, zdrowiu i metodach leczenia po to, by wyeliminować niepewność i wątpliwości. Oprócz kontaktu osobistego ważną rolę odgrywa strona internetowa. Również gabinet oznakowano tak, by był widoczny dla przechodniów przemierzających się wzdłuż budynku (światlna reklama z logo zainstalowana poprzecznie) oraz zbliżających się doń z przeciwka (logo i telefon kontaktowy na oknach placówki).

Wartość edukacji polegająca na zapoznaniu pacjenta z metodami wykonywania zabiegów i działań wspomagających mających wzmocnić uzyskany rezultat leczniczy, na przykład w postaci profilaktyki przeciwpróchniczej czy przestrzegania terminarza wizyt kontrolnych, jest standardem w badanej placówce. Daje to efekt w postaci nie tylko minimalizacji ryzyka komplikacji po zabiegu, ale i unikania kłopotów zdrowotnych w przyszłości.

W wartości doświadczeń chodzi o pozytywne doznania pacjentów zarówno przed zakupem usługi (umawianie wizyty, oczekiwanie na realizację), w trakcie (miła atmosfera, punktualność i profesjonalizm), jak i po zakupie usługi (wizyty kontrolne, stały kontakt z lekarzem). W tym przypadku wszystkie elementy są zachowane, a dobre doświadczenia pomagają zadbać o lepszy odbiór kontaktów ze stomatologiem i wizerunek gabinetu.

Wartość bezpieczeństwa oznaczająca zaufanie do stomatologa, budowana dzięki dobrej reputacji, wiarygodności i marce oraz osobiste doświadczenia w usługach medycznych, jest absolutną koniecznością. Jest to wypadkowa wielu działań mających miejsce podczas kontaktów pacjent–lekarz, włącznie z dbałością o zminimalizowanie odczucia bólu przy zabiegach dentystycznych.

Wartość współpracy wyrażana jest w stomatologii ciągłym i efektywnym współdziałaniem lekarza i pacjenta nie tylko w procesie leczenia, ale także w zaspokajaniu innych potrzeb, na przykład estetycznych czy psychologicznych. Lekarze są tu nastawieni na kooperację nacechowaną wyrozumiałością i cierpliwością, co ma szczególną wartość w leczeniu wrażliwych pacjentów i dzieci. Przekonanie, że można w każdej chwili liczyć na wsparcie i pomoc, pomaga w budowaniu trwałych relacji.

Podsumowanie

Wartość dostarczana pacjentowi stanowi dziś ważny element orientacji rynkowej gabinetów stomatologicznych. Może mieć charakter materialny i niematerialny i składa się z wielu różnych komponentów. Stałe jej kształtowanie polega na dopasowywaniu się do wymagań coraz bardziej aktywnych i świadomych pacjentów. Dla trwałego efektu nie można jednak poprzestać na pojedynczych działaniach skoncentrowanych na bieżących potrzebach, lecz trzeba poszukiwać nowych wartości dla pacjenta. Spoglądając kompleksowo na wyniki badania, można z całą pewnością stwierdzić, iż możliwe i zasadne jest budowanie wartości w usługach stomatologicznych. M_dent może służyć za wzorzec działań budujących wartość dla innych małych gabinetów stomatologicznych. Mimo to jednostka ma jeszcze potencjał do wykorzystania w przyszłości. Warto pomyśleć o automatycznej rejestracji on-line, wprowadzeniu kolejnych komplementarnych usług czy działaniach komunikacyjnych na szerszą skalę.

Bibliografia

- Brilman, J. (2001). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne.
- Carbone, L.P. (2004). *Clued In. How To Keep Customers Coming Back Again and Again*. New York: FT Prentice Hall.
- Dobiegała-Korona, B. (2006). Wartość klienta czy wartość dla klienta? *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 1 (1), 29–33.
- Dobiegała-Korona B. (red.) (2015). *Budowa wartości klienta. Teoria i praktyka*, Warszawa: Difin.
- Doligalski, T. (2013). *Internet w zarządzaniu wartością klienta*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Doyle, P. (2003). *Marketing wartości*. Warszawa: Felberg SJA.
- Drucker, P.F. (1993). *Practice of Management*. New York: Collins.
- Kotler, Ph. (2005). *Marketing*. Poznań: REBIS.
- Markowicz, A. (2015). *Polacy jak ognia boją się dentysty*. Pobrane z: <http://www.dziennikzachodni.pl/artykul/3796349,zdrowie-polacy-jak-ognia-boja-sie-dentysty,id,t.html> (19.11.2018).
- Mruk, H. (2009). *Marketing gabinetów lekarskich na rynku usług zdrowotnych*. Warszawa: Wolters Kluwer.

- Porter, M. (2006). *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Helion.
- Przybyłowski, K., Hartley, S., Kerin, R., Rudelius, W. (1998). *Marketing*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rutkowski, I. (2006). Marketingowe koncepcje wartości. *Marketing i Rynek*, 2, 2–7.
- Shaw, C., Ivens, J. (2005). *Building Great Customer Experiences*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Szymura-Tyc, M. (2003). Wartość dla klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej. *Organizacja i Kierowanie*, 4, 17–32.
- Szymura-Tyc, M. (2006). *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Zarzecki, D. (1999). *Metody wyceny przedsiębiorstw*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce.
- Zeithaml, V. (1988). Customer perceptions of price, quality and value: A means-end-model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.

CREATING VALUE FOR PATIENTS IN DENTAL PRACTICE

Abstract

The strategy of focusing on low prices is replacing on the market by concentration on values. The aim of the article is to show how this process proceeds on the example of a dental office. Observation supported by an individual direct interview of a popular dental centre was used for the research. This allowed author not only to conclude that it is possible and reasonable to build value in dental services, but also to create a pattern of activities that build this value. Creating values for patients is, however, a continuous process and has the potential to achieve increasingly better results. As a result, patient satisfaction and profits increase.

Translated by Magdalena Soboń

Keywords: value for patient, medical service marketing, doctor–patient relationship

Kody JEL: I19, M31