

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2020, nr 3 (85)



Bracisiewicz, K. (2020). Wyzwania towarzyszące tworzeniu strategii komunikacji marki z branży medycznej – studium przypadku. *e-mentor*, 3(85), 78–90. <https://doi.org/10.15219/em85.1472>



Klaudia
Bracisiewicz

Wyzwania towarzyszące tworzeniu strategii komunikacji marki z branży medycznej – studium przypadku

The challenges of creating the medical brand visualization strategy – a case study

Abstract

This article presents a communication strategy as an essential element of branding. The author emphasizes the role of such an approach in building identity and creating the name and visual identification for a brand. She presents and discusses crucial elements of the strategic process using the example of a fictitious brand of a dentist's office. Describes several analytical techniques and shows how to use them in practice. The article also provides a short analysis of the Polish dental market in terms of naming and visual identification. Over 2,000 names have been collected and analyzed to present naming trends. The author also raises the problematic issue of designing for the medical market, subject to legal regulations regarding its advertising. Indicates what to pay attention to while developing a communication strategy for a dental office. The work is both theoretical and practical and takes the form of a case study. The text refers to the other authors' works from various scientific fields. It also presents and discusses design techniques used in the creative industry.

Keywords: communication strategy, dentist's office, visual identification, naming, case study, strategic planning, medical law

Wprowadzenie

Współczesny świat oraz dzisiejsza gospodarka są uwarunkowane procesami globalizacji, rozwojem technologii, dynamicznymi działaniami konkurencji oraz wielością wyborów konsumenckich, a na rozwój przedsiębiorstwa w dużym stopniu wpływa wizerunek marki oraz jej siła (Kunde, 2002, s. 17). Podstawowym narzędziem budowania pożądanego wizerunku jest tożsamość marki powstająca w procesie tworzenia strategii komunikacji. Ten niezwykle istotny proces jest dobrze znany projektantom, ekonomistom i marketingowcom, ponieważ konstruowanie wizerunku marek zainicjowano już w latach 40. ubiegłego wieku (Fleischer, 2003, s. 7). Wówczas zaczęto dbać nie tylko o jakość produktów i usług, ale także o sposób przekazywania komunikatów przez przedsiębiorstwo. W reklamach i na opakowaniach pojawił się język wartości i przeżyć, bo to właśnie one miały wpływać na sprzedaż.

Niniejszy artykuł skupia się na problematyce budowania tożsamości, będącej fundamentem strategii komunikacji dla marki z branży medycznej, a konkretniej mówiąc, stomatologii. W tekście zostanie omówiona istota i funkcje strategii komunikacji oraz jej wpływ na działania wizerunkowo-promocyjne. Ponadto zostanie poruszona kwestia nazwy oraz systemu identyfikacji wizualnej marki jako elementów będących nośnikami założeń wypracowanych w strategii komunikacji. Problematyka zostanie omówiona na przykładzie strategii komunikacji dla nieistniejącego gabinetu stomatologicznego – marka została stworzona na potrzeby niniejszej publikacji.

Celowość pracy i metodologia

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na wynikające z różnych aspektów problemu występujące podczas budowania tożsamości marki oraz tworzenia strategii komunikacji dla gabinetu stomatologicznego. Branża medyczna jest specyficzną gałęzią rynku, ponieważ prawo krajowe oraz unijne reguluje kwestie związane z jej reklamowaniem. Wszelkie kwestie prawne określa Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (2011). Jednak wymogi prawne nie są jedyną trudnością, przed którą staje projektant, co autorka pokaże w dalszej części pracy.

Drugim celem niniejszego wywodu jest wskazanie, jak wypracować niektóre elementy strategii komunikacji, aby zbudować pożądany wizerunek marki. Praca ma formę studium przypadku.

Studium przypadku jest metodą nawiązującą do idiograficznego podejścia badawczego w naukach społecznych i wpisuje się je do metod jakościowych (Matejun, 2012, s. 350). Jest uniwersalnym narzędziem przekazywania wiedzy (Bernat, 2012, s. 88), ponieważ korzysta z różnych technik, takich jak obserwacja, badania dokumentacji czy wywiady i/lub kwestionariusze ankietowe. Studia przypadków są często i chętnie wykorzystywane w pracach badawczych z zakresu zarządzania (Matejun, 2011, s. 203).

Autorka zdecydowała się na zastosowanie tej metody, ponieważ dzięki niej można szczegółowo opisać wybrane zagadnienie, zwracając uwagę na przyczyny i skutki różnych zjawisk. Artykuł przybrał formę objaśniającego studium przypadku.

Istota i rola strategii komunikacji

Projektowanie strategii komunikacji jest w dużej mierze nastawione na wytwarzanie zróżnicowanych ofert komunikacyjnych, dostosowanych do różnych publiczności. Projektowanie komunikacji czerpie z wielu nurtów – m.in. socjologii, designu czy nauk o komunikacji i mediach i, jako dziedzina interdyscyplinarna, korzysta z rozmaitych metod oraz narzędzi. Kilka przykładowych technik zostanie zaprezentowanych w kolejnych rozdziałach.

To, co jest istotne w procesie opracowywania strategii komunikacji, to zbudowanie i/lub podkreślenie tożsamości marki, aby w efekcie uzyskać pożądany wizerunek. Warto w tym miejscu wyjaśnić oba pojęcia. W przejrzysty sposób wizerunek i tożsamość definiuje Ewa Pluta (2001):

Wizerunek (image) to sposób, w jaki otoczenie odbiera komunikowaną przez organizację tożsamość za pomocą różnorodnych technik komunikacyjnych, a tożsamość dotyczy własnego obrazu wykreowanego przez organizację. Wizerunek powstaje w otoczeniu, jest obcym obrazem – jest zbiorem wyobrażeń, zarówno racjonalnych, jak i emocjonalnych, powstałych zarówno jako efekt działań programowych,

jak też nieświadomych zachowań. Image, jaki powstaje w umyśle każdego odbiorcy, nie może być bezpośrednio zarządzany. Kierownictwo poszukuje sposobów wpływu na wizerunek organizacji, ale może to tylko zrobić poprzez zarządzanie tożsamością. (s. 32)

W podobnym kierunku w swoich rozważaniach zmierza również Michael Fleischer (2003), podkreślając, że:

Corporate identity to wizerunek organizacji skonstruowany na użytek rynku i samej organizacji, uwzględniający zarówno jej autoocенę, jak i zewnętrzne elementy konstruktywne wynikłe z analizy rynku komunikacyjnego i z wiedzy na temat funkcjonowania wizerunków. Corporate image natomiast dotyczy tożsamości organizacji funkcjonującej na rynku (w środowisku systemu), wynikłej z corporate culture i z zastosowania programu corporate identity. (s. 115)

Strategia komunikacji marki jest dokumentem wyznaczającym komunikacyjny kierunek działania firmy, który określa, co i w jaki sposób marka ma przekazywać, aby jak najlepiej trafić do swojej publiczności (grupy odbiorców). Jest on filarem wszelkich działań promocyjnych i wizerunkowych, do których można zaliczyć kampanie reklamowe, materiały drukowane, opakowania czy aktywność w mediach społecznościowych. Ponadto strategia komunikacji pozwala poznać nie tylko samą markę, ale również rynek oraz konkurencję, a dzięki starannemu przygotowaniu umożliwia zyskanie przewagi konkurencyjnej. Tworząc taki dokument należy pamiętać o spójności (komunikacyjnej i wizualnej), gdyż jednolite komunikaty wyróżniają markę na tle innych i są łatwiejsze do zapamiętania. Zapisanie wszelkich reguł w jednym miejscu pozwala zapanować nad tą spójnością – zawarte w strategii wytyczne są dużym ułatwieniem podczas dalszych prac projektowych.

Określona strategia komunikacji ma również wpływ na komunikację wewnątrz firmy. Pracownicy wiedzą, którą drogą podążać i w jaki sposób prowadzić działania wizerunkowe, aby zrealizować zaplanowane wcześniej cele. Dokument strategiczny można porównać do swego rodzaju podręcznika, przewodnika po marce.

Punktem wyjścia strategii komunikacji w przyjętym przez autorkę modelu jest rozwiązanie problemu projektowego. W standardowym, bardziej powszechnym algorytmie pracy projektowej przyjmuje się, że punktem wyjścia jest zrealizowanie zadania projektowego (Wszolek, 2014, s. 2). Wyjście od problemu projektowego pozwala na stworzenie komunikacji, która będzie lepiej dostosowana do publiczności. Chcąc zlokalizować problem projektowy, należy przeprowadzić rzetelną analizę na podstawie dogłębnego, wielopłaszczyznowego researchu (czyli

procesu wyszukiwania informacji). O analizie rynku w kontekście branży medycznej, a konkretniej gabinetu stomatologicznego, będzie mowa w kolejnych rozdziałach.

Dokument strategii komunikacji najczęściej dzieli się na dwa moduły: część analityczną, w której znajduje się między innymi: analiza rynku, analiza konkurencji, analiza marki, problemy projektowe, opis publiczności oraz na część koncepcyjno-kreacyjną – tutaj buduje się tożsamość marki, określa się główne jej elementy oraz misję i wizję.

Budowanie tożsamości marki

Analizą tożsamości marki od lat zajmuje się wielu badaczy i bywa definiowana przez pryzmat różnych modeli, np. Aakera czy Kapferera. Według Aakera tożsamość marki to suma czterech wypadkowych: marka jako produkt (atributy produktu, zastosowanie), marka jako organizacja (atributy organizacji, zasięg działania), marka jako osoba (osobowość, związek konsumenta z marką), marka jako symbol (obraz wizualny, dziedzictwo marki). Jednak niezależnie od przyjętego modelu, wyróżnia się fundamentalne elementy konstruujące tożsamość marki. Są nimi: wartości i osobowość marki oraz korzyści funkcjonalne i emocjonalne, które marka zapewnia swoim odbiorcom wraz z uzasadnieniem ich wiarygodności (Janiszewska, 2012, s. 27)

Celem tworzenia tożsamości marki jest nawiązanie bliskiej relacji z jej odbiorcami. W takim psychologicznym ujęciu tożsamości rola wartości i osobowości marki jest ogromna – oba elementy są trwale i nie ulegają zmianom względem otoczenia. Ponadto wpływają na zachowania konsumentów (Kassarjian, 1971, s. 410).

W procesie tworzenia strategii komunikacji budowanie tożsamości marki jest bardzo ważne i rzutuje na kolejne działania. Celem osoby opracowującej strategię jest ustalenie spójnych komunikatów, które będą podkreślały tę tożsamość i przedstawiały wartości wyznawane przez markę.

Strategia komunikacji dla gabinetu stomatologicznego – bariery i trudności

Regulacje prawne

Kwestia reklamowania podmiotów leczniczych oraz lekarzy jest problematyczna z dwóch powodów: etyki oraz prawa. W artykule 14 Ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, o której wspomniano we wstępie, widnieje dość rygorystyczny zapis: „1. Podmiot wykonujący działalność leczniczą podaje do wiadomości publicznej informacje o zakresie i rodzajach udzielanych świadczeń zdrowotnych. Treść i forma tych informacji nie mogą mieć cech reklamy” (2011). Ponadto z Kodeksu Etyki Lekarskiej (art. 63) wynika, że lekarz tworzy swoją zawodową opinię jedynie w oparciu o wyniki własnej pracy,

dlatego reklamowanie się jest zabronione, a w art. 65 można przeczytać, że: „Lekarzowi nie wolno narzucać swych usług chorym, lub pozyskiwać pacjentów w sposób niezgodny z zasadami etyki i deontologii lekarskiej oraz lojalności wobec kolegów” (Kodeks Etyki Lekarskiej, 2003). Zakazy opisane w Kodeksie Etyki Lekarskiej oraz w ustawie o działalności leczniczej rzutują na wiele działań marketingowo-komunikacyjnych marek o profilu medycznym.

W ustawie o działalności leczniczej widnieje zapis, że komunikaty podawane do wiadomości publicznej nie mogą mieć cech reklamy. Czy to znaczy, że reklama gabinetu stomatologicznego jest zakazana? Odpowiedź brzmi: tak. Dowodzi tego uzasadnienie do projektu, w którym czytamy: „Należy zwrócić uwagę na wprowadzane projektem ustawy ograniczenia w zakresie swobody przedsiębiorczości oraz świadczenia usług, np. zakaz reklamowania usług przez podmiot wykonujący działalność leczniczą, zakaz wykonywania przez podmiot leczniczy działalności polegającej na świadczeniu usług pogrzebowych oraz ich reklamie” (Uzasadnienie do projektu ustawy o działalności leczniczej, 2010, s. 4). Niemniej nie oznacza to, że marka nie może zbudować swojej tożsamości, ani że obecność w sieci i/lub w tradycyjnych mediach jest zabroniona.

Ustawodawca nie określił w ustawie, co rozumie przez reklamę, dlatego w tym miejscu należy sięgnąć po definicję zaczerpniętą z Obwieszczenia Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 1 lutego 2019 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o radiofonii i telewizji (2019), art. 4 pkt. 17: „reklamą jest przekaz handlowy, pochodzący od podmiotu publicznego lub prywatnego, w związku z jego działalnością gospodarczą lub zawodową, zmierzający do promocji sprzedaży lub odpłatnego korzystania z towarów lub usług; reklamą jest także autopromocja”.

Wyjaśnienie, czym jest reklama w dalszym ciągu nie mówi projektantowi, na czym ma opierać strategię komunikacji dla gabinetu stomatologicznego. W tym momencie warto zajrzeć do Uchwały nr 29/11/VI NRL Naczelnej Rady Lekarskiej (2011), która doprecyzowuje ustawę o działalności leczniczej, wskazując dane, jakie lekarz może podawać do publicznej wiadomości. Są to:

- tytuł zawodowy;
- imię i nazwisko;
- miejsce, dni i godziny przyjęć;
- rodzaj wykonywanej praktyki zawodowej;
- stopień naukowy;
- tytuł naukowy;
- specjalizację;
- umiejętności z zakresu węższych dziedzin medycyny lub udzielania określonych świadczeń zdrowotnych;
- szczególne uprawnienia;
- numer telefonu;
- określenie cen i sposobu płatności.

Projektant, mając powyższą wiedzę, musi umiejętnie i sprytnie budować tożsamość lekarza w procesie

Wyzwania towarzyszące tworzeniu strategii komunikacji...

strategicznym, aby ten mógł się wyróżnić na tle innych, a równocześnie nie łamał prawa.

Problemy kreacyjne

Drugą problematyczną kwestią dla projektanta jest już sama kreacja, szczególnie na poziomie nazwy i znaku (logo). Są one bardzo istotne i nierozłącznie związane z procesem tworzenia strategii komunikacji – nazwa i logo to pierwsze elementy, z którymi spotyka się odbiorca i już w tym momencie poznaje charakter i/lub wartości marki.

Poniżej przedstawiono tendencje występujące w nazewnictwie polskich gabinetów stomatologicznych na przykładzie ogólnodostępnego wykazu miejsc, w których można przetestować szczoteczkę firmy Oral-B (Oral-B, 2017). Po wyeliminowaniu z listy różnych lokalizacji tej samej firmy, analizie poddano 2284 nazwy. Kategoryzację oraz obliczenia przeprowadzono przy użyciu programu Microsoft Excel. Tabela 1 prezentuje podział nazw na różne typy.

Jak wynika z tabeli 1, najwięcej nazw gabinetów stomatologicznych (44%) zawiera w sobie człon „dent”, który pojawia się na początku albo na końcu nazwy, np. O-Dent, Famident, Art Dent, Dentart, Dentoplex, Dental Planet. Wiele nazw, bo prawie 25%, opiera się na imieniu i nazwisku lub samym nazwisku lekarza (np. Gabinet Stomatologiczny Iwona Włazło, Stomatologia Dydyńscy, Centrum Stomatologii Śmieleczy, Sajewicz i Luciński, A. M. Lesiakowscy). Warto podkreślić, że w tej kategorii znalazły się gabinety, które w swojej nazwie posiadają tylko imię i nazwisko i ewentualnie człony opisowe, takie jak „gabinet stomatologiczny”, „przychodnia dentystyczna” czy „centrum stomatologii”.

Analizując powyższe dane, można wysnuć wnioski, że istnieje wiele gabinetów o podobnej (lub nawet tej samej) nazwie, co może wprowadzać konsumenta (w tym przypadku pacjenta) w błąd. Może on nie pamiętać czy polecono mu wizytę w Art Dent czy Dentart. Nazwa marki jest jednym z ważniejszych elementów manifestujących tożsamość i rzutujących na wizerunek (Fleischer, 2003, s. 101), dlatego warto już na tym poziomie zaintrygować odbiorcę.

Podsumowując ten rozdział, warto raz jeszcze podkreślić, że tworząc strategię komunikacji dla marki z branży medycznej, a konkretniej mówiąc, dla gabinetu stomatologicznego, należy pamiętać

o kwestiach prawnych, stanowiących pewne bariery na polu promocji, a także o nazwie, która powinna przyciągnąć uwagę odbiorcy.

Analiza jako istotny element strategii komunikacji

Rozwiązywanie problemów projektowych

Środek ciężkości strategii komunikacji leży w lokalizacji problemu projektowego, a następnie w zaproponowaniu adekwatnego rozwiązania lub rozwiązań. Chcąc określić problem projektowy, należy wyjść od wielowymiarowej analizy, w skład której wchodzi analiza rynku, konkurencji oraz samej marki. W teorii zarządzania strategicznego istotną rolę pełnią narzędzia służące do analizy oraz obserwacji otoczenia, a także wszelkie działania i metody usprawniające wewnętrzną strukturę organizacji w taki sposób, aby mogła ona odpowiadać na czynniki zewnętrzne (Sopińska, 2008, s. 22).

Analiza SWOT

Jedną z popularniejszych technik analitycznych jest analiza SWOT, służąca do kompleksowego opisu otoczenia organizacji. Pomaga ona również w lokalizacji problemów projektowych. Macierz analizy SWOT dzieli się na cztery obszary: mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia. Ponadto na schemacie widnieje podział na czynniki wewnętrzne, czyli mocne i słabe strony oraz czynniki zewnętrzne, na które organizacja nie ma wpływu: szanse i zagrożenia. Można również wyszczególnić te elementy, które są pozytywne (mocne strony i szanse) oraz negatywne (słabe strony i zagrożenia). W przypadku omawianego tutaj gabinetu stomatologicznego analiza SWOT zaprezentowana została w tabeli 2.

Analiza pięciu sił Portera

Analiza pięciu sił Portera to kolejne narzędzie, które można wykorzystać podczas analizy rynku dla danej marki. Jej autor, Michael E. Porter, jest przedstawicielem pozycyjnej szkoły zarządzania strategicznego, powstałej na gruncie dorobku poprzednich szkół – planistycznej i ewolucyjnej (Sopińska, 2008, s. 36). Przedstawiciele szkoły pozycyjnej planują działania organizacji, biorąc pod uwagę to, co robi konkurencja.

Tabela 1. Kategorie nazw polskich gabinetów stomatologicznych na przykładzie korpusu (listy) dostępnego w sieci

| KATEGORIA NAZWY | LICZBA | PROCENT |
|--|-------------|---------|
| Nazwy zawierające człon „dent” | 1005 | 44% |
| Nazwy bazujące na nazwisku | 563 | 24,7% |
| Nazwy zawierające człon „uśmiech”/ „uśmiechu”/„uśmiechnij” | 43 | 1,9% |
| Inne nazwy | 673 | 29,4% |
| suma nazw: | 2284 | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie listy gabinetów stworzonej przez Oral-B. *Lista gabinetów dentystycznych*, 2017 (https://azcdn.cassini.pgsitecore.com/pl-pl/-/media/OralB_PL/PDF/OralBTabelaTestDrive21032017.pdf?v=1-201703211444)

Tabela 2. Analiza SWOT dla gabinetu stomatologicznego

| | |
|--|--|
| <p>MOCNE STRONY</p> <ul style="list-style-type: none"> – wiedza i zaplecze merytoryczne – doświadczenie lekarzy – uzyskane nagrody i certyfikaty – nowoczesny sprzęt w gabinecie – dogodna lokalizacja – dobre opinie o stomatologach | <p>SŁABE STRONY</p> <ul style="list-style-type: none"> – brak wyrobionej marki – brak opinii na temat gabinetu i lekarzy na portalu Znany Lekarz i w Google – duże koszty związane z otwarciem gabinetu – ryzyko uzyskania negatywnych opinii |
| <p>SZANSE</p> <ul style="list-style-type: none"> – chęć dbania o zdrowie – wyszukiwanie informacji i gabinetów w sieci^a – zaufanie do lekarza (zawodu)^b – moda na hollywoodzki uśmiech – możliwość nawiązania współpracy z innymi podmiotami (np. influencerami) | <p>ZAGROŻENIA</p> <ul style="list-style-type: none"> – strach przed wizytą u stomatologa^c – duża i rozbita konkurencja – duże przywiązanie pacjentów do swoich obecnych lekarzy^d – brak możliwości reklamy i promocji marki^e |

^a Z badania CBOS z 2016 roku wynika, że 79% użytkowników internetu szuka informacji o lekarzach w sieci. (CBOS, 2016, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_148_16.PDF)

^b Z badania CBOS z 2016 roku wynika, że 60% pacjentów nie weryfikuje w internecie tego, co powiedział/zalecił im lekarz, co świadczy o zaufaniu do niego. (CBOS, 2016, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_148_16.PDF)

^c Dentofobia jest jedną z popularniejszych fobii wśród ludzi. Z badania *Dentofobia. Polak w gabinecie stomatologicznym* (Infowire, 2019, <https://infowire.pl/generic/release/419973/dentofobia-w-polsce-powszechne-zjawisko-wyniki-badania>) przeprowadzonego przez Klinikę Implantologii i Stomatologii Estetycznej Borczyk, wynika, że 57% osób odczuwających strach przed dentystą obawia się bólu podczas wizyty, a 11% – dźwięków wydawanych przez wiertła i narzędzia stomatologiczne.

^d W Wielkiej Brytanii na Uniwersytecie Exeter przeanalizowano 22 programy badawcze, które skupiały się na wpływie wieloletnich, powtarzających się wizyt u jednego lekarza na zdrowie pacjentów. W przypadku 82% badanych programów okazało się, że kontynuowanie leczenia u tego samego lekarza przekłada się na niższą śmiertelność (Pereira Gray i in., 2018).

^e Regulują to ustawy wspomniane we wcześniejszej części tekstu.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Analiza dla gabinetu stomatologicznego metodą pięciu sił Portera

| | |
|--------------------|---|
| Konkurencja | Duża konkurencja: małe gabinety, duże kliniki, przychodnie NFZ ^a . |
| Nabywcy | Wielu nabywców (w tym przypadku są to pacjenci). Odwiedzanie stomatologa odbywa się profilaktycznie i w każdym wieku, zatem potencjalnych odbiorców jest wielu ^b . |
| Wchodzący | Bariery wejścia są duże. Przede wszystkim wymagane jest wykształcenie medyczne oraz pozwolenie na wykonywanie zawodu. Ponadto otworzenie własnego gabinetu wymaga dużych nakładów finansowych ^c . |
| Dostawcy | Dostawcy są istotni, choć ich usługi nie rzutują na codzienną pracę gabinetu. Zamówienia na materiały stomatologiczne takie jak wypełnienia czy elementy protetyczne (korony, implanty itd.) są składane z wyprzedzeniem. |
| Substytuty | Stomatologia nie posiada substytutów. |

^a Główny Urząd Statystyczny podaje, że w 2017 roku w Polsce funkcjonowało 5,1 tys. praktyk lekarskich i stomatologicznych, realizujących świadczenia finansowane ze środków publicznych, a liczba porad stomatologicznych to 34,5 mln. (GUS, 2018, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/zdrowie/ambulatoryjna-opieka-zdrowotna-w-2017-roku,13,2.html>)

^b Z badania przeprowadzonego w 2018 roku przez CBOS wynika, że 53% badanych korzystało z usług stomatologa w okresie sześciu miesięcy poprzedzających badanie. (CBOS, 2018, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_097_18.PDF)

^c Koszty wyposażenia gabinetu stomatologicznego lekarze szacują nawet na 250 tys. zł. (Figurski, 2017, <https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,22344814,biznes-przy-fotelu-dentystycznym.html>)

Źródło: opracowanie własne.

Monitoring działań konkurencji jest istotnym elementem planowania strategii. Główna idea tej szkoły mówi, że strategia konkurowania jest zależna od otoczenia całej organizacji. Dla Portera istotą działań strategicznych jest ocena sytuacji organizacji względem konkurencji oraz sama walka z konkurencją.

Metoda analizy pięciu sił Portera służy przede wszystkim do analizy sektora, który jest rozumiany przez autora jako coś zdecydowanie węższego niż przemysł czy branża. Istotnym elementem tej techniki jest rentowność. W zaproponowanym przez Portera modelu wyróżnia się pięć sił. Są to:

Wyzwania towarzyszące tworzeniu strategii komunikacji...

- rywalizacja konkurencji w sektorze (im większa konkurencja, tym niższa rentowność);
- siła przetargowa dostawców (im lepsza pozycja dostawców, tym niższa rentowność);
- siła przetargowa nabywców (im więcej nabywców, tym wyższa rentowność);
- groźba wejścia nowych konkurentów (im większe bariery wejścia, tym wyższa rentowność);
- zagrożenie ze strony substytutów (im więcej substytutów, tym niższa rentowność).

W tabeli 3 zaprezentowano analizę otoczenia marki za pomocą metody pięciu sił Portera. W analizie wzięto pod uwagę charakterystykę branży medycznej, a także powołano się na dane oraz badania powiązane ze stomatologią.

Wykonanie analizy otoczenia przedsiębiorstwa metodą pięciu sił Portera dostarcza wielu cennych danych, które mogą (a nawet powinny) zostać wykorzystane na dalszym etapie zarządzania strategicznego. Zebrane informacje pozwalają na dokonanie dwóch analiz: statystycznej (dzięki danym o rentowności podejmowanie decyzji o wejściu na rynek jest znacznie łatwiejsze, ponadto istnieje możliwość porównania się do konkurencji) i dynamicznej (analiza pięciu sił pokazuje atrakcyjność danego sektora, co pozwala zaplanować konkretne działania) (Nikończuk i in., 2015, s. 1112).

Po dokonaniu analizy rynku, analizy otoczenia marki oraz analizy konkurencji wyłania się obraz tzw. sytuacji zastanej, czyli faktycznego stanu rzeczy. Na tym etapie strategicy mogą precyzyjnie określić problem lub problemy projektowe. Szczególnie istotna jest triadyczna struktura problemu projektowego (Wszolek, 2014, s. 5). Projektant musi odpowiedzieć na trzy pytania:

1. Co jest problemem projektowym?
2. Z czego ten problem wynika?
3. Jaki jest kontekst społeczny?

Dodatkowym wsparciem metodologicznym mogą być również narzędzia opisowe, służące do precyzyjnego określenia problemu projektowego: mapowanie problemu, drzewo problemów czy metoda 5W. Każda z zaproponowanych technik pozwala na szczegółowe scharakteryzowanie problemu, nierzadko umożliwia również odnalezienie źródeł oraz skutków danych problemów projektowych.

Określanie publiczności marki

Publiczność marki jest jednym z ważniejszych elementów w procesie strategicznym, a zatem zaprojektowanie dla niej odpowiedniej oferty komunikacyjnej jest kluczowe. Głównym zadaniem projektanta jest stworzenie takiej komunikacji, która w rozumieniu teorii systemów jest irytująca oraz zachęcająca do dalszego działania (komunikowania).

W procesie tworzenia strategii komunikacji niezwykle istotna jest konstrukcja publiczności. Powstaje ona na podstawie dwóch zmiennych: opisu stylu życia oraz punktów styku marki z odbiorcą, czyli touchpoints (Wszolek, 2014, s. 6). Rzetelny

opis stylu życia (bo to najbardziej interesuje projektanta) umożliwi lepsze dopasowanie komunikatu. Jednym z narzędzi służących do opisu stylu życia jest tworzenie persony będącej jakościowym opisem typowego użytkownika marki. Ita Głowacka określa persony jako krótkie opisy lub opowieści dotyczące potencjalnych klientów (Głowacka, 2016, s. 146). Opis persony powinien być jak najbardziej szczegółowy (Gruszka, 2016, s. 72), ponieważ dzięki temu łatwiej jest dostosować styl komunikacji do publiczności marki.

Z uwagi na fakt, że przykładowa persona stanowi zbiór wielu różnorodnych informacji, to często nie jest możliwe opisanie wszystkich typów konsumentów na przykładzie jednego portretu, dlatego w praktyce tworzy się co najmniej dwie persony (Stawarz, 2016, s. 308).

Warto, aby w strategii komunikacji projektant opisał kilka profili person, koncentrując się na wybranych kategoriach, takich jak np. wygląd, sposób spędzania wolnego czasu, miejsca wypoczynku, zwierzęta, związki, rodzina, czytane książki, ulubione marki, marki, którymi się otacza i marki, którymi chce się otaczać. Oczywiście należy również podać dane demograficzne konkretnej persony, aby móc ją zwizualizować, niemniej trzeba pamiętać, że tradycyjna stratyfikacja społeczeństwa, oparta o demografię, daje jedynie opis stanu rzeczy, a to, co projektanta powinno interesować najbardziej, to sposób komunikowania. Tworząc strategię komunikacji dla marki, projektant poszukuje pewnych kodów komunikacji, według których uczestnicy komunikacji postępują, co daje zarys stylu życia.

Budując konstrukt publiczności, warto stworzyć kilka profili typowych użytkowników, czyli person. Powinny się one między sobą delikatnie różnić na pewnych płaszczyznach (bo przecież marki nigdy nie mają jednolitej publiczności), ale ogólny wymiar lifestylowy powinien być spójny. Pomocna w tym momencie może być komunikacyjna stratyfikacja społeczeństwa (Bednorz i in., 2012), według której polskie społeczeństwo operuje w obrębie siedmiu stylów życia, znacząco różniących się od siebie.

Drugim etapem tworzenia profilu publiczności jest zbudowanie mapy nastrojów (moodboardu) w oparciu o touchpoints, czyli punkty styku marki z odbiorcą. Touchpoints to po prostu przestrzenie, zarówno w sensie mentalnym, jak i geograficznym, w których można spotkać użytkownika marki (Wszolek, 2014, s. 7). Mogą to być ogólne lokalizacje takie jak kurorty nadmorskie, góry, włoskie miasteczka czy amerykańskie przedmieścia, ale można także wskazać konkretne punkty – kawiarnie, kina, galerie sztuki, sklepy.

Celem kreowania moodboardu jest zwizualizowanie stylu życia konkretnej persony. Zabieg ten pozwala na dokładniejsze dopasowanie oferty komunikacyjnej do publiczności i rzutuje na poetykę całej marki. Opis persony (klienta gabinetu stomatologicznego) oraz moodboard dla niej przedstawiono w tabeli 4.

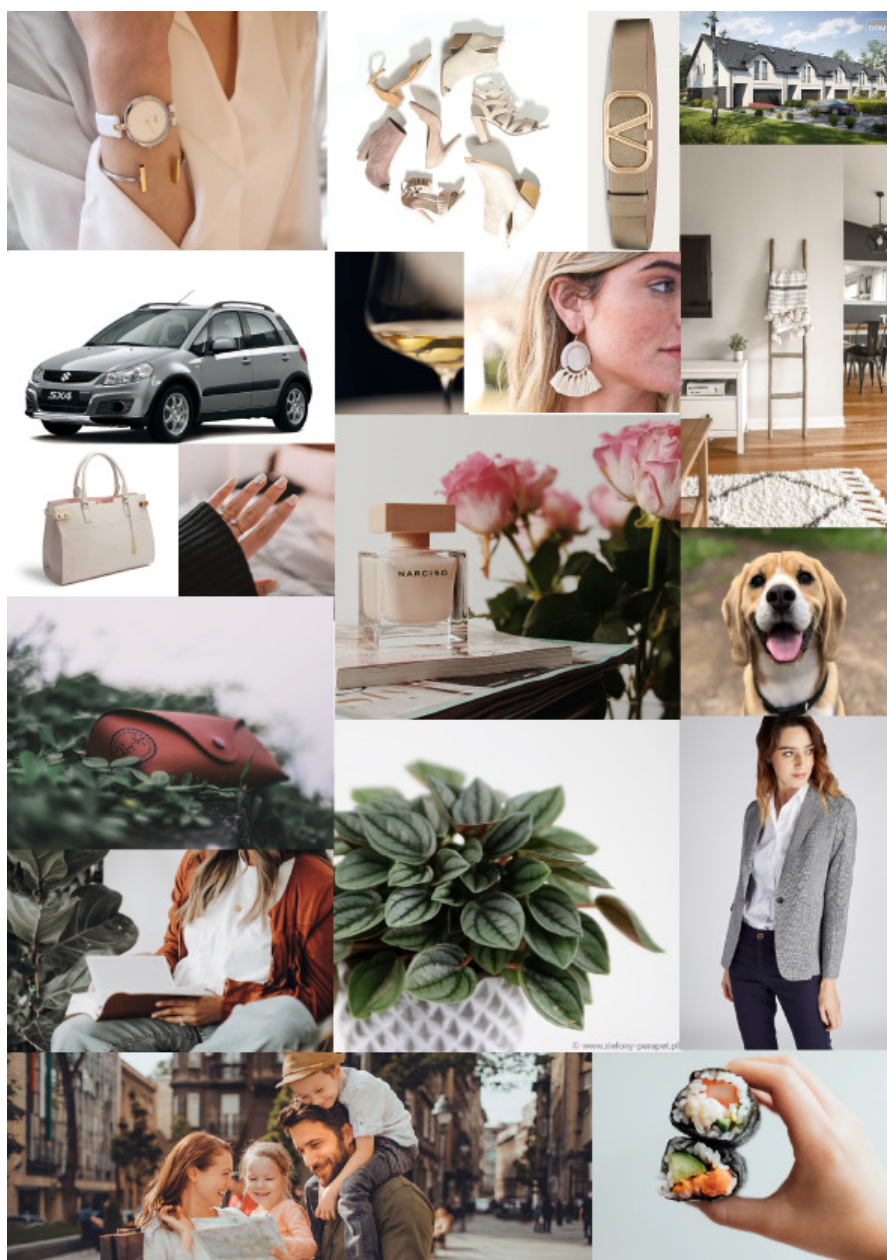
Tabela 4. Przykład opisu osoby dla gabinetu stomatologicznego

| | |
|------------------------------|---|
| Dane demograficzne | Małgorzata (dla przyjaciół Gosiek), 37 lat, wykształcona, zamężna, posiadająca dwójkę dzieci, mieszka we Wrocławiu od 13 lat. |
| Cechy charakteru | Miła, otwarta, wyrozumiała, komunikatywna, konkretna, zaradna, towarzyska, choć czasem lubi побыć sama, dobrze zorganizowana, chociaż czasami zapomina, gdzie odłożyła okulary, chętna do działania, lubi pomagać, ale oczekuje także pomocy od bliskich i współpracowników, ceni poczucie humoru, ale sama niezbyt potrafi żartować. |
| Wygląd/moda | Lubi klasyczne, ponadczasowe kroje. Ubiera się schludnie, minimalistycznie, ale nosi dużo biżuterii, która nie zawsze jest subtelna. Ma szczególną słabość do zegarków, posiada ich kilka. Lubi przedmioty dobrej jakości i markowe, choć nie są to rzeczy premium. Jest średniego wzrostu, raczej szczupła. Przyznaje, że niespecjalnie dba o sylwetkę. Lubi mieć rozpuszczone włosy, ale w pracy często spina je w luźny kok. |
| Praca i wykształcenie | Ukończyła Finanse i Rachunkowość w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu. Obecnie pracuje w ING w dziale kredytów. Jest kierownikiem i lubi swoją pracę. |
| Rodzina | Od 9 lat jest zamężna. Michał oświadczył się jej w restauracji, w której się poznali podczas urodzin wspólnej znajomej. Mają dwójkę dzieci: 6-letnią Antosię i rocznego Frania. Małgorzata jest bardzo zżyta z dziećmi, dba o ich rozwój i myśli o przyszłości. |
| Mieszkanie | Małgorzata wraz z rodziną mieszka w trzypokojowym mieszkaniu w zabudowie typu szeregówka. Marzy jej się dom z wielkim ogrodem, Aby zrealizować ten cel, ciężko pracują wraz z mężem. W mieszkaniu panuje względny porządek, choć rodzina wie, że mogłaby się bardziej do tego przykładać. Większość wyposażenia pochodzi z Ikea. Nigdy nie wybierają tego, co najtańsze, tylko to, co im się najbardziej podoba. |
| Czas wolny | Małgosia lubi czytać beletrystykę, szczególnie powieści kryminalne. Podczas lektury sama próbuje rozgryźć zagadkę. Lubi też uprawiać rośliny doniczkowe, ma w mieszkaniu swoją małą dżunglę. Jej ulubioną rośliną jest peperomia i wszelkie jej odmiany. Często z rodziną gra w proste gry, takie jak np. „5 sekund” czy „Chińczyk”. |
| Zwierzęta | Małgorzata na początku nie chciała mieć zwierząt, ale dała się namówić na małego psa. Korek to przygarnięty od znajomych pies w typie rasy beagle. Małgorzata bardzo go kocha i nie wyobraża sobie bez niego życia. |
| Jedzenie | Nie jest najlepszą kucharką, ale stale się uczy. Jej ulubiona kuchnia to włoska, bo jest prosta, ale daje też wiele możliwości kulinarnych. Małgorzata chętnie eksperymentuje z jedzeniem, ale tylko w restauracjach. Ostatnio przypadło jej do gustu sushi, choć przyznaje, że woli te zestawy, które mają grillowaną, a nie surową rybę. |
| Podróże | Są ważnym elementem jej życia. Wyjeżdża z rodziną na urlop co najmniej dwa razy do roku: latem i zimą. Aktualnie przy małym dziecku odpuściła wyprawy narciarskie, ale z wakacji we Włoszech i Hiszpanii nie zrezygnuje. Najczęściej rodzina lata samolotem, chociaż zdarzały się wyjazdy samochodem. W Polsce lubią małe wypady na Mazury. |
| Samochód | Lubi wyższe auta typu crossover. Od kilku lat jeździ srebrnym samochodem marki Suzuki SX4. W przyszłości chciałaby również mieć samochód tej marki. |
| Dlaczego chodzi do dentysty? | Nie lubi wizyt u stomatologa, ale chodzi regularnie, bo dba o zdrowie swoje i bliskich. |
| Marki, którymi się otacza | Suzuki, Pandora, Massimo Dutti, Zara, Tissot, Apple, Samsung, Milka, Nestle, Ray-Ban, Lacoste, Guess, s.Oliver, Wittchen |

Źródło: opracowanie własne.

Wyzwania towarzyszące tworzeniu strategii komunikacji...

Rysunek 1. Moodboard dla osoby



Źródło: opracowanie własne na podstawie zdjęć z darmowej bazy Unsplash (<https://unsplash.com>).

Dobór kategorii opisu jest dowolny. Projektant tworząc strategię komunikacji wie, jakie elementy stylu życia będą istotne w kontekście opracowywanego tematu. Persona salonu samochodowego będzie opisywana przez pryzmat innych kategorii niż persona sklepu z ręcznie robioną peruwiańską biżuterią.

Tworzenie profili użytkownika jest kluczowe, ponieważ pozwala odpowiednio dostosować komunikat do odbiorcy w procesie planowania strategicznego i w późniejszej komunikacji codziennej. Grzegorz Urbanek podkreśla, że proces kreowania marki jest w zasadzie procesem budowania relacji

marki z konsumentami (Urbanek, 2002, s. 201). Tworzenie marki, a następnie konsekwentne jej pozycjonowanie w świadomości konsumentów to proces długofalowy, jednak dobrze przeprowadzony skutkuje wymiernymi korzyściami.

Podczas konstruowania obrazu publiczności istotna jest zasada od szczegółu (opis person) do ogółu (moodboard i touchpoints). W obu przypadkach, zarówno podczas jakościowego opisywania osoby, jak i budowania moodboardu, strateg powinien zadawać sobie pytania: kim są odbiorcy, jacy oni są, czego oczekują od życia, produktu, marki, co jest dla nich istotne, jakimi zasadami się kierują?

Budowanie tożsamości marki medycznej

Jednym z kluczowych elementów, ale i celów w procesie zarządzania marką, jest zagwarantowanie spójnej komunikacji, adekwatnej do charakterystyki branży. Aby zapewnić spójność komunikacyjną, należy zadbać o stworzenie takiej tożsamości, która przyciągnie uwagę, a równocześnie podkreśli atuty produktu lub usługi. Na tożsamość marki składa się zestaw cech, wartości oraz funkcjonalności. Narzędziem, które pomaga zdefiniować wartości marki, są archetypy (Hajdas, 2009, s. 56). Pojęcie to wprowadził Carl Gustaw Jung, według którego archetypem jest zbiór cech o mitologicznym charakterze, przekazywany z pokolenia na pokolenie i odnoszący się do ludzkości w ogóle, a nie tylko do jednostki. Przeniesienie pojęcia archetypu na świat marek ma podkreślić ich autentyczność, a także nadać im ludzką twarz, co skutkuje nawiązaniem bliższej relacji z produktem lub usługą.

Wartości wyznawane przez markę są punktem wyjścia do dalszych działań. Na ich podstawie można określić kolejne dwa istotne elementy strategii komunikacji – misję i wizję marki, które podkreślają wypracowane wcześniej wartości. Pojęcia te są tylko pozornie tożsame, dlatego warto w tym miejscu wyjaśnić różnicę. Misja z założenia określa przedmiot działania oraz cele marki, a także sposób ich osiągnięcia (Iwankiewicz-Rak i Shlugina, 2012, s. 35). Szerzej o misji pisze Maria Białasiewicz i Stanisław Marek, tłumacząc, że nie odnosi się ona tylko do klientów marki. Misja koncentruje się również na działaniach pracowników firmy znajdujących się na różnych szczeblach hierarchii, którzy mają na celu osiągnięcie wspólnych założeń i zadań (Białasiewicz i Marek, 2011, s. 34). Natomiast Stanisław Sudoł zwraca uwagę na fakt, że marka, która działa wedle założeń zawartych w misji, zaspokaja potrzeby swoich klientów, regionu lub może nawet całego społeczeństwa (Sudoł, 2006, s. 83). Warto również podkreślić, że odpowiednio sformułowana misja może korzystnie wpłynąć na postrzeganie marki przez konsumenta, a co za tym idzie – zapewnić przewagę konkurencyjną w danym sektorze (Grego-Planer, 2011, s. 64). Misja powinna przybrać formę konkretnego, niezbyt długiego stwierdzenia, które jest łatwe do zapamiętania (Jagielski, 2014, s. 99). Pomocnicze pytania, jakie projektant może sobie zadać, aby określić misję, to:

1. Kim jest marka?
2. Jaki jest cel jej istnienia?
3. Jakie wartości wyznaje marka?
4. Jaką wartość może dać klientowi?

Misja wyznacza kierunek rozwoju, dlatego tak ważne jest, aby została jasno i rzetelnie opisana.

Drugim elementem strategii komunikacji jest wizja, czyli koncepcja strategiczna sformułowana w jednym lub kilku zdaniach, przedstawiająca wyobrażenie marki w kontekście przyszłości. Wizja

musi zostać tak wyartykułowana, aby była istotna i atrakcyjna dla odbiorców marki (Kotarski, 2018, s. 71). Adam Stabryła tłumaczy, że wizja marki to „koncepcja modelowa przyszłej organizacji, funkcjonowania i pożądanego rozwoju firmy, określona przez aspiracje i twórczą wyobraźnię właściciela firmy (także kierownictwa, członków organizacji)” (Stabryła, 2000, s. 48). Natomiast Hubert K. Rampersad zaznacza, że dobrze określona wizja marki sprzyja ambicjom i kreatywności, a także umacnia wiarę w przyszłość istnienia firmy (Rampersad, 2004, s. 91).

Z badań ankietowych przeprowadzonych w 2011 roku przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu wynika, że 83,3% polskich przedsiębiorstw posiada określoną wizję (Jakubów, 2012, s. 128). W badaniu wzięło udział 150 przedsiębiorstw (50 dużych, 50 średnich i 50 małych firm). Leon Jakubów zauważa również ciekawy fakt: małe firmy częściej opracowują wizję dla swojej firmy (82% małych firm) niż firmy średnie (74% średnich firm). Największą wagę do określenia swojej wizji przywiązują natomiast duże firmy – aż 94% spośród tych, które wzięły udział w badaniu. Na rysunku 2 przedstawiono przykładowe sformułowania misji i wizji dla gabinetu stomatologicznego.

Rozwiązanie problemu projektowego i kreacja

Rozwiązywanie problemów projektowych stoi u podstaw projektowania komunikacji, a ich lokalizowanie powinno być wynikiem rzetelnej, wielowymiarowej analizy. Dogłębna analiza umożliwi odnalezienie i wdrożenie takiego rozwiązania, które wykorzystując dany (odpowiedni) format, odpowie na problemy określone na początku procesu projektowego. Końcowa koncepcja powinna być relewantna i przede wszystkim dostosowana do potrzeb, charakteru i stylu życia publiczności. Wyraża się w postaci idei, którą następnie projektant przekłada na odpowiedni format (reklama, system identyfikacji wizualnej, działania ambientowe itd.). Rzetelnie opracowana strategia komunikacji jest również całościową odpowiedzią na problemy projektowe, a jej rozbudowana forma mówi o tym, jak marka powinna komunikować się ze swoją publicznością.

Gdy projektant już wie, w którym kierunku podążać, określił problem projektowy oraz zaproponował rozwiązanie, w dalszym etapie przystępuje do kreacji, która dzieli się na kolejne, mniejsze elementy: brief kreatywny, big idea (główny pomysł na komunikację), tone of voice (ton komunikacji, czyli unikalny sposób komunikacji marki z otoczeniem) i oczywiście konkretne pomysły na działania wizerunkowe, a następnie przechodzi do ich wdrożenia.

W przypadku tworzenia tożsamości dla marki, jaką jest gabinet stomatologiczny, można wskazać dwa rodzaje problemów projektowych: kreacyjne (duże podobieństwo marek) oraz komunikacyjne (strach przed dentystą, niechęć do regularnych

Rysunek 2. Określenie misji i wizji dla gabinetu stomatologicznego

misja

Naszą misją jest stworzenie miejsca, w którym pacjent będzie się czuł komfortowo, a świadczone mu usługi medyczne będą na najwyższym poziomie. Jako profesjonalna i doświadczona firma chcemy za kilka lat otworzyć swoje oddziały w mniejszych miastach.

Naszą misję można sprowadzić do krótkiego zdania:

Rozwijać się ze zdrowym uśmiechem na twarzy

wizja

Celem działalności gabinetu Wyrwiząb jest również szerzenie i propagowanie postaw związanych ze zdrowiem. Dążymy do tego, aby dbałość o higienę jamy ustnej była rutyną. Widzimy siebie jako edukatorów i propagatorów racjonalnego odżywiania, a co za tym idzie – zdrowego uśmiechu.

Chcemy być kojarzeni z witalnym stylem życia.

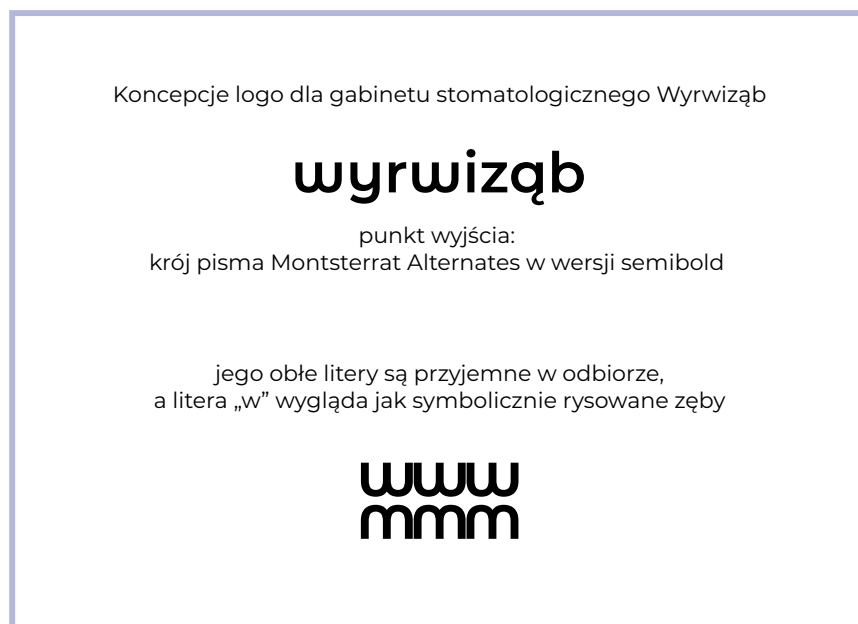
Źródło: opracowanie własne.

wizyt). Rozwiązaniem obu problemów jest stworzenie marki otwartej, przyjaznej na poziomie wizualnym i komunikacyjnym. Komunikacja dla takiej branży powinna uwzględniać edukację odbiorców i promocję pewnych postaw.

Na rysunku 3 przedstawiono propozycję nazwy i znaków firmowych dla gabinetu stomatologicznego. Zaproponowana nazwa Wyrwiząb nawiązuje do bajkowej postaci, a równocześnie jest synonimem słowa dentysta.

Ustalenia dotyczące znaku – jego genezę, użycie, układ, kolorystykę zawiera się w księdze znaku, zwaną także księgą identyfikacji wizualnej. Dokument ten ma za zadanie ustandaryzować elementy bazowe, aby w przyszłości korzystać z logo bądź logotypu wedle jasno ustalonych zasad (Adamus-Matuszyńska i Dzik, 2018, s. 114). Księga znaku systematyzuje działania w firmie, a także znacznie ułatwia pracę podczas realizacji różnych projektów, np. wydruków, oklejania samochodu czy projektowania strony internetowej.

Rysunek 3. Geneza znaku dla gabinetu stomatologicznego



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4. Koncepcje logo dla gabinetu stomatologicznego



wyrwizqb

Pierwsza wersja przedstawia proces ekstrakcji (wrywania) zęba. Wykorzystano tu kolor niebieski, który delikatnie wpada w fiolet. Dodatkowy element graficzny symbolizujący ruch, został przedstawiony za pomocą koloru liliowego (jasny odcień fioletu). Całość jest z jednej strony profesjonalna, a z drugiej otwarta i przyjazna.



wyrwizqb

Druga wersja również obrazuje ekstrakcję zęba, jednak została uproszczona. Do tej wersji dobrano kolor cyjanowy, będący odcieniem niebieskiego. Celem tego zabiegu było oczywiście naprowadzenie odbiorcy na branżę medyczną, ale zaznaczenie jej w bardziej przyjazny, energiczny sposób.



wyrwizqb

W trzeciej propozycji logo symbolicznie pokazano na typografii ubytki w zębach, którymi specjaliści w gabinecie Wyrwizqb profesjonalnie się zajmą. Zdecydowano się na użycie jednego koloru – pomarańczowego, ponieważ i nazwa, i symboliczne ubytki już wskazują na stomatologię, zatem nie jest konieczne, aby również podkreślać to kolorystyką.



wyrwizqb

Ostatnia propozycja składa się z typografii oraz sygnetu zbudowanego z części litery „w”. Powstały sygnet ma na celu subtelnie przypominać korony zębów. Zdecydowano się na połączenie koloru fioletowego z jasnym odcieniem pomarańcza, aby całość była przyjazna i otwarta.

Źródło: opracowanie własne.

Wyzwania towarzyszące tworzeniu strategii komunikacji...

Rysunek 5. Przykładowa grafika dla gabinetu stomatologicznego z wykorzystaniem jednej wersji logo

Stomatologia i ortodoncja

dr n. med. Jan Kowalski

- protetyka
- implantologia
- stomatologia zachowawcza
- ortodoncja
- periodontologia

tel: 123-456-789
ul. Radosna 1, Wrocław

wyrwizęb



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Strategia komunikacji jest niezbędnym elementem obszernego procesu zarządzania marką i stanowi odpowiedź na problemy projektowe, z którymi boryka się produkt, marka, a często nawet i cała branża. Jako dokument, który gwarantuje spójność i narzuca kierunek działania, jest niezbędny w pracy projektowej oraz wizerunkowej. Dobrze opracowana strategia komunikacji pozwala marce wyróżnić się na tle innych, dzięki czemu zyskuje przewagę konkurencyjną.

W przypadku branży medycznej, którą ograniczają kwestie prawne, istotne jest, aby strategia komunikacji za pomocą różnych metod i narzędzi narzucała ton komunikacji i opisywała sposób działania. Dla zaproponowanej marki Wyrwizęb zarówno działania wizerunkowe, jak i warstwę kreatywną zaplanowano tak, aby komunikować otwartość, szczerłość, partnerskie relacje. Ważnym elementem jest również edukowanie adresatów oferowanych usług w celu nakłonienia ich do dbania o swoje zdrowie i oczywiście do skorzystania z usług stomatologicznych gabinetu.

Zaprojektowanie i wdrożenie odpowiedniej i, przede wszystkim, spójnej koncepcji w perspektywie długofalowej jest kluczowe dla marki.

Tworzenie strategii komunikacji nie jest działaniem jednorazowym ani samowystarczalnym. Dobrze działająca marka stale monitoruje swoje otoczenie, analizuje rynek, konkurencję, trendy i przede wszystkim – publiczność, bo to ludzie stoją w centrum komunikacji. Skuteczne zarządzanie to proces wymagający nie tylko dużej wiedzy oraz kom-

petencji, ale także elastyczności i pewnej otwartości na problemy projektowe, a dokładniej na ich twórcze rozwiązywanie.

Bibliografia

Adamus-Matuszyńska, A. i Dzik, P. (2018). Logo jako znak towarowy dużego miasta w Polsce. W: S. Kamosiński i R. Pacanowska (red.), *O marce: kontekst historyczny i kulturowy* (s. 111–126). Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

Bednorz, M., Fleischer, M., Grech, M., Siemens, A. i Wszolek, M. (2012). *Style życia w komunikacji. Komunikacyjna stratyfikacja społeczeństwa polskiego*. Libron.

Białasiewicz, M. i Marek, S. (red.). (2011). *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Bernat, T. (red.). (2012). *Metodologia opracowywania studiów przypadku we współpracy z przedsiębiorcami. Podręcznik dobrych praktyk*. Książka powstała w ramach projektu „Innowacyjna metoda nauczania szansą na wzmocnienie współpracy przedsiębiorców z sektorem nauki”.

CBOS. (2016). *Zdrowie online. Komunikat z Badań, 148*. https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_148_16.PDF

CBOS. (2018). *Korzystanie ze świadczeń i ubezpieczeń zdrowotnych. Komunikat z Badań, 97*. https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_097_18.PDF

Figurski, P. (2017, 11 września). *Własny gabinet stomatologiczny – czy to opłacalny biznes? Wyborcza*. <https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,22344814,biznes-przy-fotelu-dentystycznym.html>

Fleischer, M. (2003). *Corporate identity i public relations*. Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej.

Głowacka, I. (2016). *Marketing dostosowany do naszej rzeczywistości medialnej: umiejętna analityka*

i efektywna sprzedaż. *Media – Kultura – Komunikacja Społeczna*, 12/4, 141–148.

Grego-Planer, D. (2011). Charakterystyka tajemniczych mistrzów gospodarki. W: D. Grego-Planer, W. Popławski i M. Zastempowski (2011). *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki* (s. 51–76). Wydawnictwo Naukowe UMK.

Gruszka, A. (2016). Buduj persony. *Marketing w Praktyce*, 4, 71–73.

GUS. (2018, 6 lipca). *Ambulatoryjna opieka zdrowotna w 2017 roku*. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/zdrowie/ambulatoryjna-opieka-zdrowotna-w-2017-roku,13,2.html>

Hajdas, M. (2009). Tożsamość marki korporacyjnej a wybór idei w marketingu zaangażowanym społecznie. *Organizacja i Kierowanie*, 3(137), 55–67.

Infowire. (2019). *Dentofobia. Polak w gabinecie stomatologicznym*. <https://infowire.pl/generic/release/419973/dentofobia-w-polsce-powszechne-zjawisko-wyniki-badania>

Iwankiewicz-Rak, B. i Shlugina, L. (2012). Misja – marka – wizerunek uczelni – relacje wzajemne. W: G. Nowaczyk i D. Sobolewski (red.), *Zarządzanie marką w szkołach wyższych. Wybrane problemy. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 44, 31–42.

Jagielski, M. (2014). Misja jako cel kierunkowy przedsiębiorstw w branży piekarniczej. *Acta Universitatis Nicolai Copernici*, 41(2), 97–109. http://dx.doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2014.020

Jakubów, L. (2012). Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 260, 126–132.

Kassarjian, H. H. (1971). Personality and consumer behavior: a review. *Journal of Marketing Research*, 8, 410–418.

Kodeks Etyki Lekarskiej. (2003). https://nil.org.pl/uploaded_images/1574857770_kodeks-etyki-lekarskiej.pdf

Kotarski, H. (2018). Marka narodowa i regionalna jako branding miejsca. *Pogranicze. Studia Społeczne*, tom 33, 65–80. <https://doi.org/10.15290/pss.2018.33.04>

Janiszewska, K. (2012). Strategiczne znaczenie badań konsumenckich w kreowaniu tożsamości marki. *Konsumpcja i Rozwój*, 2(3), 27–36.

Kunde, J. (2002). *Unique now... or never: The brand is the company driver in the new value economy*. Financial Times Prentice Hall.

Matejun, M. (2011). Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*. 666. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 19, 203–213.

Matejun, M. (2012). Metoda studium przypadku – egzemplifikacja wykorzystania w naukach o zarządza-

niu. W: M. Matejun (red.), *Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, 7, 349–366.

Nikończuk, P., Stempnakowski, Z. i Ślusarczyk, R. (2015). Badanie otoczenia konkurencyjnego w układzie pięciu sił Portera na wybranym przykładzie. *Technika Transportu Szynowego*, 12, 1112–1116.

Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 1 lutego 2019 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o radiofonii i telewizji (Dz. U. z 2019 r. poz. 361). <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20190000361/T/D20190361L.pdf>

Oral-B. (2017). *Lista gabinetów dentystycznych*. https://azcdn.cassini.pgsitecore.com/pl-pl/-/media/OralB_PL/PDF/OralBTabelaTestDrive21032017.pdf?v=1-201703211444

Pereira Gray, D. J., Sidaway-Lee, K., White, E., Thorne, A. i Evans, P. H. (2018). Continuity of care with doctors – a matter of life and death? A systematic review of continuity of care and mortality. *BMJ Open*, 8(6). <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2017-021161>

Pluta, E. (2001). *Public relations – moda czy konieczność? Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Twigger.

Rampersad, H. K. (2004). *Kompleksowa karta wyników. Jak przekształcać zarządzanie aby postępując uczciwie osiągać doskonałe wyniki*. Placet.

Sopińska, A. (2008). *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Oficyna Wydawnicza SGH.

Stabryła, A. (2000). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Stawarz, B. (2016). *Content Marketing*. W: Królewski, J. i Sala, P. (red.), *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy* (s. 304–320). Wydawnictwo Naukowe PWN.

Sudoł, S. (2006). *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Uchwała nr 29/11/VI NRL Naczelnej Rady Lekarskiej z dnia 16 grudnia 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad podawania do publicznej wiadomości informacji o udzielaniu przez lekarzy i lekarzy dentyków świadczeń zdrowotnych. (2011). <https://sip.lex.pl/akty-prawne/akty-korporacyjne/szczegolowe-zasady-podawania-do-publicznej-wiadomosci-informacji-o-286457473>

Urbanek, G. (2002). *Zarządzanie marką*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. 2011 nr 112 poz. 654). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20111120654/U/D20110654Lj.pdf>

Uzasadnienie do projektu ustawy o działalności leczniczej. (2010). [http://orka.sejm.gov.pl/Druki6ka.nsf/0/430F945C6F0937D1C12577C200267BC8/\\$file/3489.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/Druki6ka.nsf/0/430F945C6F0937D1C12577C200267BC8/$file/3489.pdf)

Wszolek, M. (2014). *Strategic design jako metoda pracy kreatywnej*. <http://pk.uni.wroc.pl/wp-content/uploads/2015/01/strategic-design.pdf>

Klaudia Bracisiewicz jest doktorantką na Wydziale Filologicznym Uniwersytetu Wrocławskiego. Jej głównym obszarem zainteresowań są badania konstruktywne komunikacyjnych oraz szeroko rozumiane corporate identity (w ujęciu naukowym i praktycznym). Autorka jest również członkiem zespołu Projektowania Komunikacji w Instytucie Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej na Uniwersytecie Wrocławskim oraz współzałożycielką studia projektowego Formatyw.