

Rrjetet e ofrimit të shërbimeve në mjekësinë dentare si bazë për funksionim të suksesshëm afarist

Hrvoje Pezo

Autor

Hrvoje Pezo

Poliklinika "Ars Salutaris" për stomatologji dhe estetikë të fytyrës- Zagreb, Kroaci

Për korrespondencë

Hrvoje Pezo

hkdm@hkdm.hr

ABSTRACT

This article analyzes the key role of supply chains in dental medicine as a foundation for successful business operations and sustainability in the healthcare sector. In the modern context, dental medicine is no longer just a clinical discipline but a complex business system requiring efficient management of resources, technology, and human capital. Rapid technological development, digitalization, and increasing patient demands drive the consolidation of small practices into larger strategic groups and chains, resulting in improved efficiency, cost reduction, and enhanced market competitiveness. The article also highlights the importance of applying advanced technologies such as artificial intelligence, IoT devices, automation, and 3D printing to optimize dental service supply chains, which directly impacts the reduction of operational costs and improvement of service quality. Global trends indicate growing competition, including from countries with lower prices that attract patients through medical tourism, further changing the economic dynamics of the industry. In conclusion, effective supply chain management in dental medicine becomes a key factor for financial sustainability and competitiveness in healthcare.

Keywords: supply chains, sustainability, business system .

ABSTRAKTI

Ky artikull analizon rolin kyç të rrjeteve të ofrimit të shërbimeve në mjekësinë dentare si bazë për funksionimin e suksesshëm afarist dhe qëndrueshmërinë në sektorin e kujdesit shëndetësor. Në kontekstin modern, mjekësia dentare nuk është më vetëm një disiplinë klinike, por një

sistem afarist kompleks që kërkon menaxhim efikas të burimeve, teknologjisë dhe kapitalit njerëzor. Zhvillimi i shpejtë teknologjik, digjitalizimi dhe rritja e kërkesave të pacientëve nxisin konsolidimin e praktikave të vogla në grupe strategjike dhe rrjete më të mëdhenj, duke sjellë rritje të efikasitetit, ulje të kostos dhe përmirësim të konkurrencës në treg. Artikulli thekson rëndësinë e aplikimit të teknologjive të avancuara, si inteligjenca artificiale, automatizimi dhe printimi 3D, për racionalizimin e sistemeve të furnizimit të shërbimeve dentare, çka ndikon drejtpërdrejt në uljen e kostos operative dhe përmirësimin e cilësisë së shërbimeve. Tendencat globale tregojnë një konkurrencë në rritje, përfshirë nga vendet me kosto më të ulëta që tërheqin pacientë përmes turizmit mjekësor, duke ndryshuar dinamikën ekonomike të industrisë. Në përfundim, menaxhimi efektiv i rrjeteve të ofrimit të shërbimeve në mjekësinë dentare shfaqet si faktor kyç për qëndrueshmërinë financiare dhe konkurrencën në sektorin e kujdesit shëndetësor.

Fjalët kyçe: rrjete të ofrimit, qëndrueshmëri, sistem biznesi.

Hyrje

Mjekësia dentare (angl. "dental medicine"; angl. amerikane "dentistry") është termi më i përhapur në literaturën e fushës së stomatologjisë. Sot, mjekësia dentare nuk përfshin vetëm njohuritë klinike, por edhe aftësinë për të menaxhuar me sukses proceset afariste brenda institucioneve tona shëndetësore. Karakteristika kryesore e kësaj veprimtarie është zhvillimi i shpejtë i teknikës dhe teknologjisë në këtë fushë. Përparimi i përsheptuar i materialeve që përdoren në

mjekësinë dentare dhe digjitalizimi i tërë procesit kërkon një gjithashtu përvetësimin e shpejtë të njohurive digjitale, njohurive mbi materialet, si dhe zhvillimin e laboratorëve që janë në gjendje t'u përgjigjen këtyre nevojave dhe të krijojnë teknologji të avancuara. Po ashtu, teknikat e trajtimit të pacientëve po përparojnë me shpejtësi, gjë që imponon nevojën për edukim të vazhdueshëm të kuadrove të specializuara. Në këtë fushë vërehet konkurrencë e madhe, si lokale ashtu edhe ndërkombëtare, midis subjekteve që ofrojnë shërbime të mjekësisë dentare.

Elementet kryesore konkurruese për mbijetesë në tregun e shërbimeve të mjekësisë dentare janë:

- Çmimi i shërbimeve dentare, i pranueshëm për pacientët dhe konkurrues ndaj ofruesve të tjerë;
- Cilësia e materialeve, produkteve dhe shërbimeve;
- Numri i pacientëve, i cili siguron të ardhura të mjaftueshme për mbulimin e kostos dhe fitimit;
- Pasuritë e paluajtshme, pajisjet dhe kuadrot profesionaliste të specializuara të domosdoshme për ushtrimin e veprimtarisë;
- Mjetet financiare për zhvillim të vazhdueshëm dhe ruajtje të konkurrencës.

Historikisht, deri rishtazi, kujdesi për shëndetin e dhëmbëve ka qenë kryesisht në duart e ordinancave të vogla private ose publike, veprimtaria e të cilave kufizohej kryesisht në restaurim dhe nxjerrjen e dhëmbëve, si edhe në realizimin e punimeve protetike të kufizuara. Në këto raste, i tërë rrjeti i ofrimit të shërbimeve të mjekësisë dentare – nga pranimi i pacientëve, shërbimet radiografike dhe sigurimi i materialeve, e deri te shërbimi përfundimtar – ishte i fragmentuar në aspektin procedural dhe i pakoordinuar në mënyrë formale. Megjithatë, teknologjia në kujdesin dentar është përmirësuar në mënyrë thelbësore dhe kërkesat e pacientëve janë rritur ndjeshëm. Praktikant e vogla private e kanë gjithnjë e më të vështirë t'i përballojnë këto kërkesa të shtuara.

Për pasojë, së fundmi në industrinë e mjekësisë dentare në Evropë dhe SHBA vërehen prirje të reja që çojnë në konsolidimin e organizatave që merren me kujdesin dentar, duke përfshirë kështu edhe tërë sistemin e menaxhimit. Në përshkrimin e këtij procesi, Cooper (2017) raporton se praktikant e vogla të pavarura po pakësohen me 7 % në vit, ndërsa bashkimet strategjike që ai i quan “grupe të menaxhuara” po rriten me 20 % në vit. Cooper thekson se kjo rritje nxitet nga hyrja e investitorëve të mëdhenj të kapitalit, të cilët shohin një industri dentare tepër të fragmentuar që mund ta konsolidojnë për të rritur efikasitetin dhe, rrjedhimisht, efektivitetin. Po ashtu, ai vëren se praktikant e vogla individuale hasin gjithnjë e më

shumë vështirësi me kostot dhe me ofrimin e një game të plotë shërbimesh, dhe konkludon se grupet e menaxhuara po bëhen forca dominuese në treg falë aftësisë së tyre për të ofruar shërbime të plota më me rendiment dhe për të ulur kostot, duke përmirësuar kështu pozicionin konkurrues [1]. Shembuj të ngjashëm janë parë tashmë në sektorin e shitjes me pakicë, ku rrjetet e mëdhenj të furnizimit kanë kanë tejkaluar njësitë e vogla tregtare private, çka ofron përvoja të vlefshme për trendet e reja që po shfaqen në mjekësinë dentare.

Langelier dhe bp (2017) kryen një studim në SHBA i cili tregoi një tendencë konsolidimi të organizatave që merren me shëndetin e dhëmbëve. Sipas gjetjeve të tyre, në periudhën 2002–2012 numri i ndërmarrjeve dentare me 50 deri në 1000 të punësuar u rrit nga 284 në 438. Po ashtu, numri i lokacioneve të organizatave të mëdha dentare u dyfishua, nga 2691 në vitin 2002 në 5485 në vitin 2012. Edhe pse numri i kompanive shumë të mëdha dentare mbetet i vogël, ato po rriten si në numër njësisht organizative, ashtu edhe në vende ku operojnë [2]. Së fundmi, në konkurrencë janë përfshirë edhe shtete nga Europa Lindore, si dhe Turqia, të cilat po fitojnë gradualisht tregun falë çmimeve më të ulëta të shërbimeve. Kjo gjeneron një valë turistësh që kërkojnë trajtime mjekësore më të leverdishme, çka u intereson veçanërisht këtyre vendeve, sepse këto shërbime marrin kështu karakter eksporti. Grupet strategjike mund të organizohen dhe të menaxhohen në forma të ndryshme. Në literaturën teorike përmenden më së shpeshti rrjet vlerash dhe zinxhir vlerash. Vetë termi “rrjet vlerash” i referohet grupeve strategjike të bazuara në kontrata dhe në zbatimin e menaxhimit bashkëpunues. Zinxhirët e vlerës, nga ana tjetër, kanë nënkuptuar zakonisht aktivitete të brendshme të mbështetura në bashkimin e kapitalit dhe të menaxhuara nëpërmjet një hierarkie në formën e integritit vertikal. Më vonë, koncepti i zinxhirëve të vlerës u zgjerua teorikisht për të përfshirë të gjithë zinxhirët e furnizimit dhe rrjetet e shpërndarjes [3].

Për identifikimin fillestar të faktorëve që ndikojnë në ndryshimet e organizimit dhe menaxhimit të rrjeteve të ofrimit të shërbimeve në mjekësinë dentare, mund të përmendet se trendi drejt krijimit dhe konsolidimit të “grupeve të menaxhuara” e nxisin [4]:

- rritja e popullsisë së moshuar;
- problemet gjithnjë e më komplekse të shëndetit të dhëmbëve;
- zhvillimi i përshpejtuar i teknikës dhe teknologjisë në këtë industri, sa i përket procedurave operative;
- vendosja e implanteve në vend të dhëmbëve të humbur;

- përdorimi i teknologjisë 3D për prodhimin e protezave dhe digjitalizimi i plotë i procesit, i bazuar në arritjet bashkëkohore shkencore mjekësore.

Achermann (2012), në punimin e tij, paraqet tendencat e përgjithshme në mjekësinë dentare dhe jep pritjet për të ardhmen. Ai thekson, ndër të tjera, se kërkesat e reja të pacientëve do t'i zëvendësojnë plotësisht kërkesat standarde, sepse pacientët do të jenë më mirë të informuar për shëndetin oral dhe mundësitë e trajtimit. Për rrjedhojë, ai vë në qendër pritjet e shtuara të pacientëve, të cilave praktikatat e vogla private nuk mund t'u përgjigjen. Nga kjo, Achermann nxjerr përfundimin se numri i grupeve strategjike që merren me shëndetin e dhëmbëve do të vazhdojë të rritet në kurriz të praktikave të vogla private.

Megjithatë, Achermann përmend edhe një faktor tjetër të rëndësishëm që ndikon në menaxhimin e rrjeteve të ofrimit të shërbimeve në industrinë dentare: domosdoshmëria për investime të mëdha financiare në teknologjitë e reja do ta rrisë barrierën e hyrjes në këtë industri. Për praktikatat e vogla private, kjo mund të paraqesë një problem të madh nëse ato nuk i përshtaten trendeve të reja [5].

Si shembull krahasues mund të merret sërish sektori i shitjes me pakicë, ku njësitë e vogla u mbyllën sapo u hap një njësi e madhe, pjesë e një rrjeti të fuqishëm të ofrimit të shërbimeve.

Menaxhimi i krijimit të vlerës në mjekësinë dentare, brenda këtyre trendeve të reja, mund të shihet si menaxhim i rrjetit të ofrimit të shërbimeve brenda grupeve strategjike. Rrjeti i vlerës (angl. "value chain"), si në përgjithësi ashtu edhe në industrinë dentare, paraqet vlerën totale që krijon një organizatë dhe bazohet në trajtimin e organizatës si një grup aktivitetesh të ndërlidhura që krijojnë vlerë si për klientët, ashtu edhe për vetë organizatën [6].

Aktivitetet kyçe në rrjetet e ofrimit të shërbimeve të mjekësisë dentare zakonisht përfshijnë:

- marketingun dhe komunikimin me pacientët, si edhe pranimin e tyre;
- aktivitetet kyçe të drejtpërdrejta të stomatologut: diagnostikimin, trajtimin, restaurimin e dhëmbëve dhe ndërhyrjet pasuese;
- aktivitetet kyçe të tërthorta, ku bëjnë pjesë: furnizimi me materiale, radiografia dentare dhe laborator.

Përveç aktivitetëve kryesore, rrjeti i ofrimit të shërbimeve në mjekësinë dentare mund të përfshijë edhe veprimtari shtesë, si shërbimet turistike, shërbimet kulturore etj. Gjatë historisë, rrjeti i ofrimit të shërbimeve kanë pësuar transformime të shumta të varura nga faktorë të ndryshëm. Mënyra e sigurimit të burimeve, si edhe format e

transportit dhe të punës, janë ndryshuar thellësisht, kryesisht falë zhvillimit të shkencës, teknologjisë dhe komunikimit.

Edhe rrjeti i ofrimit të shërbimeve në mjekësinë dentare — që në këtë rast përfshijnë edhe zingjirët e vlerës — po përjetojnë transformime të rëndësishme. Sot, ato mund të organizohen e të menaxhohen në forma të ndryshme dhe të funksionojnë ndryshe, me rezultate të ndryshme.

Krijimi i vlerës lidhet me krijimin e vlerës për ndërmarrjen, që varet nga krijimi i vlerës për klientët (përdoruesit e shërbimeve). Përparimi teknologjik ka bërë të mundur aktivitetet më parë të paimagjinueshme. Teknologjia e informacionit dhe digjitalizimi i proceseve kanë mundësuar lidhjen e drejtpërdrejtë të segmenteve të rrjetit të ofrimit të shërbimeve që dikur funksiononin të ndara, ndërsa teknologjia 3D ka mundësuar një prodhim që më parë nuk ishte i realizueshëm. Marrëdhëniet midis pjesëmarrësve në rrjetin e ofrimit të shërbimeve janë zgjeruar nga integrimi vertikal në partneritete të specializuara me kompani të tjera dhe në komunikim ndërmjet rrjeteve. Disponueshmëria më e madhe e burimeve financiare ka mundësuar, gjithashtu, investime më të mëdha në dije dhe pajisje për nevojat e mjekësisë dentare.

Rrjeti i ofrimit të shërbimeve parasheh një organizim të ndërlidhur të përbërë nga njësi organizative që nuk kanë subjekt juridik. Këto njësi janë zakonisht qendra përgjegjësie, kryesisht qendra fitimi ose pseudo-fitimi. Menaxhimi i rrjetit të ofrimit të shërbimeve mund të ndalet në kufijtë e subjektit juridik, por vetë subjekti mund të jetë i përfshirë më tej në menaxhimin e rrjetit të ofrimit të shërbimeve të brendshme ose të jashtme. Megjithëse rrjeti i ofrimit të shërbimeve të brendshme funksionon nëpërmjet hierarkisë, mekanizmi i çmimeve nuk është plotësisht i pezulluar, pasi transferimet e brendshme kryhen me çmime të brendshme, pavarësisht mënyrës së përcaktimit të tyre.

Gjatë pandemisë globale të koronavirusit, për shkak të rënies së aktivitetit të ordinancave stomatologjike, rrjeti i ofrimit të shërbimeve të brendshme të furnizimit zbuluan dobësitë e tyre, duke sjellë largime nga puna dhe pamundësinë për të mbajtur ciklet investuese të nisura.

Marrëdhënia dypalëshe shfaqet zakonisht në sipërmarrje të përbashkëta ose kur dy subjekte vendosen në një menaxhim të përbashkët të rrjetit të ofrimit të shërbimeve. Ashtu si tek rrjeti i ofrimit të shërbimeve të brendshme, menaxhimi mund të kufizohet në marrëdhënien mes tyre, por ata mund të përfshihen më tej në menaxhimin e rrjetit. **Rrjeti i ofrimit të shërbimeve të jashtme** parasheh një bashkim strategjik – një grup

strategjik – anëtarësh që zhvillojnë menaxhimin e rrjetit të ofrimit të shërbimeve drejt interesave të përbashkëta. Anëtarët kanë subjektivitet juridik dhe pronësi të ndara; nuk bëhet fjalë për menaxhim hierarkik, por për menaxhim bashkëpunues. **Rrjeti** gjithashtu përfaqëson një bashkim strategjik të anëtarëve që menaxhojnë rrjetin e ofrimit të shërbimeve për interesa të përbashkëta. Dallimi në mes të rrjetit të ofrimit të shërbimeve të jashtme dhe rrjetit të brendshëm qëndron në faktin se blerësi mund të zgjedhë midis dy ose më shumë ofruesve brenda rrjetit. Anëtarët gëzojnë personalitet juridik dhe pronësi të veçanta, dhe si të rrjeti i jashtëm, menaxhimi është bashkëpunues, jo hierarkik. Si teknologji të reja që mund të ndikojnë në organizimin dhe rrjetit të ofrimit të shërbimeve mund të veçohen këto [7, 8]:

- Inteligjenca artificiale
- Analiza e avancuar
- Pajisjet e lidhura përmes internetit (IoT)
- Robotët dhe aplikacionet robotike të automatizuara
- Pajisjet autonome
- Teknologjia 3D dhe printerët 3D

Inteligjenca artificiale (IA)

Inteligjenca artificiale (IA) është një degë e gjerë e informatikës që merret me ndërtimin e makinerive të mençura, të afta për të kryer detyra që zakonisht kërkojnë inteligjencë njerëzore.

Përmes aplikimit të IA-së është e mundur të automatizohen procese të shumta në rrjetin e ofrimit të shërbimeve, si mirëmbajtja parandaluese, parashikimi i kërkesës dhe kontrolli i stokut mjekësor. Për shembull, IA mund të përdoret për të sinjalizuar rritje të mundshme të çmimeve të furnizuesve, nivelet e stokut mjekësor dhe mungesat e inventarit.

Autorët Russell dhe Norvig (2002), në veprën e tyre *Artificial Intelligence: A Modern Approach*, eksplorojnë katër qasje të ndryshme që historikisht kanë përcaktuar fushën e IA [9]:

- Të mendojë si njeriu
- Të mendojë në mënyrë racionale
- Të veprojë si njeriu
- Të sillet në mënyrë racionale

Shembuj të inteligjencës artificiale (sipas builtin.com/artificial-intelligence):

- Asistentë të mençur (smart assistants)
- Mjetet për hartimin dhe parashikimin e sëmundjeve

- Prodhimi i dronëve dhe robotëve
- Rekomandime të optimizuara, të personalizuar për trajtimet shëndetësore
- Chatbot-ë për marketing dhe shërbim ndaj klientit
- Këshilltarë robotikë (robo-advisors) për tregtimin e aksioneve
- Filtra kundër postës së padëshiruar (spam)
- Mjete për monitorimin e mediave sociale për përmbajtje të rrezikshme ose lajme të rreme.

Analiza e avancuar

Analiza e avancuar është një degë e shkencës së përpunimit të të dhënave në nivele të larta, me synim parashikimin e trendeve dhe ngjarjeve të ardhshme. Fushat kryesore të analizës së avancuar janë:

- Analiza parashikuese
- Nxjerrja e të dhënave
- Analiza udhëzuese
- Analiza e të dhënave specifike

Analiza parashikuese parashikon ngjarjet e ardhshme duke analizuar të dhënat historike dhe duke përdorur teknika statistikore të tilla si nxjerrja e të dhënave, mësimi makinerik dhe modelimi parashikues. Kjo analizë i jep organizatës përparësi konkurruese duke i mundësuar të zgjidhë problemet përpara se ato të shfaqen. **Nxjerrja e të dhënave** mundëson kërkimin e të dhënave për të zbuluar informacionin më të rëndësishëm brenda sasive të mëdha të të dhënave. **Analiza udhëzuese** llogarit dhe rekomandon hapat e ardhshëm që duhet të ndërmerren në biznes. **Analiza e të dhënave specifike** mundëson përpunimin e të dhënave brenda një baze të gjerë të të dhënave.

Aktualisht, akterët në industrinë financiare përdorin analizën e të dhënave specifike për të parashikuar blerjen dhe shitjen e aksioneve, për të parashikuar kërkesën e tregut e të ngjashme. Shumë kompani synojnë të krijojnë një “pamje 360 gradë” të klientëve potencialë dhe të identifikojnë shkaqet themelore të suksesit ose dështimit në biznes—që arrihet pikërisht përmes analizës së të dhënave specifike.

Pajisjet e mbështetura nga interneti (IoT)

Pajisjet e mbështetura nga interneti (Internet of Things – IoT) janë pajisje fizike, si automjetet dhe makineritë e punës, të pajisura me elektronikë, software dhe sensorë të integruar që lidhen në internet me njësi kontrolli ose shërbejnë për mbledhjen e shkëmbimin e të dhënave përmes internetit. Kjo mundëson lidhje njeri-mak-

inë, makinë-makinë, makinë-njeri dhe njeri-njeri. Falë këtyre lidhjeve, profesionistët dhe menaxherët e rrjetit të ofrimit të shërbimeve mund të lidhen në mënyrë shumë efikase e të shkëmbejnë të dhëna me të gjithë partnerët e tyre – furnizuesit, klientët, transportuesit, distributores, tregtarët dhe depot. Partnerët brenda zinxhirit do të kishin kështu vizibilitet të plotë, në kohë reale, mbi nevojat dhe ndryshimet përkatëse. Meqenëse objektet IoT mund të kontrollohen në distancë dhe të integrohen drejtpërdrejt me sistemet kompjuterike, ato sjellin përfitime ekonomike dhe rrisin efikasitetin operativ. Sidoqoftë, duke qenë se rrjetet IoT mund të mbledhin lloj-lloj të dhënash, përdorimi i tyre mund të ngrejë dilema morale, madje edhe ligjore, kur bëhet fjalë për shkelje privatësie apo “spionim” të pastër.

Robotët dhe aplikacionet robotike automatike

Robotizimi është prej kohësh i pazëvendësueshëm në disa industri, veçanërisht për punë në kushte atmosferike të pafavorshme. Robotët ulin nevojën për fuqi punëtore dhe mund të riformësojnë rrjetet e ofrimit të shërbimeve. Aplikacione robotike të automatizuara, si kamionët autonomë dhe dronët automatikë, po kthehen në zgjidhje standarde për magazinim dhe transport. Përparësia kryesore është se robotët mund të punojnë 24 orë në ditë; megjithatë, ata nuk marrin vendime të nivelit të lartë për magazinim e dërgesa. Për këtë arsye, kompanitë inteligjente krijojnë skenarë sinergjikë ku robotët kryejnë detyra të përsëritura e rutinë, ndërsa njerëzit fokusohen në detyra strategjike. Këta robotë janë shumë të dobishëm për ngarkimin, shkarkimin dhe përzgjedhjen e produkteve në depo” [7]. Sa për dronët, përdorimi i tyre po rritet me shpejtësi. Mjaf-ton të thuhet se dronët përdoren edhe për mbikëqyrjen dhe ruajtjen e deleve në kullota të mëdha.

Pajisjet autonome

Pajisjet autonome janë pajisje që dikur kontrolloheshin nga njerëzit, por tani funksionojnë vetë – p.sh. automjetet autonome dhe fluturaket pa pilot. Ato mbështeten në inteligjencën artificiale.

Teknologjia 3D dhe printerët 3D

Teknologjia 3D dhe printerët 3D po depërtojnë me shpejtësi në të gjitha fushat. Duke e transformuar nga themeli teknologjinë ekzistuese, ato mund të shkaktojnë ndryshime të mëdha në organizimin dhe menaxhimin e rrjetit të ofrimit të shërbimeve. Printerët 3D janë veçanërisht të dobishëm për prodhime me volum të vogël e precizion të lartë; ata reduktojnë stokun mjekësor dhe kursejnë kostot e kallëpeve, duke sjellë përfitime të mëdha në rrjetin e ofrimit të shërbimeve e të vlerës. Për këtë arsye, rëndësia e tyre në mjekësi po rritet vazhdimisht.

Përfundimi

Transformimi i rrjetit të ofrimit të shërbimeve në mjekësinë dentare po diktohet nga përparimet teknologjike— IA, analiza e avancuar, IoT, robotika, pajisjet autonome, printerët 3D—që mundësojnë automatizim, shikueshmëri në kohë reale dhe optimizim të kostove. Këto inovacione rrisin efikasitetin dhe cilësinë e shërbimeve, por kërkojnë investime të mëdha dhe menaxhim bashkëpunues ndërmjet akterëve të ndryshëm. Për ordinancat e vogla, përshtatja me trendet është thelbësore për mbijetesë dhe konkurrencë; për grupet e konsoliduara, teknologjitë ofrojnë përparësi në kosto, akses dhe përvojë të pacientit.

Literatura

- [1] Achermann, G. (2012), How will dentistry look in 2020?, Straumann CMD, Pdf.
- [2] Boogaard, L., Maenpaa, M., Preuss, J., Sevinga, J. and Van der Schrier (2017), The dental chain opportunity: Consolidation of the European dental industry is in its early stages, KPMG International, Pdf.
- [3] Christopher M. (1998), Logistics & Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Services, Pitman Publishing, and London
- [4] Christopher, M. (2005), Logistics and Supply chain management: Creating Value-adding Networks. 3rd edition., Prentice Hall.
- [5] Christopher, M. (2011), Logistics & Supply Chain Management, Prentice Hall Financial Times, New Jersey.
- [6] Christopher, M. nad Ryals, L.J. (2014), „The Supply Chain Becomes the Demand Chain“, Journal of Business Logistics, April, 2014, pp.29-35.
- [7] Cooper, M. (2017), Dental practice management 11 qualities of the true dentist entrepreneur: Breaking down the key traits shared by visionaries in the dental field, <http://practicemanagement.dentalproductsreport.com/article/11-qualities-true-dentist-entrepreneur>
- [8] KPMG (2018), „The Dental Chain Opportunity: Consolidation of the European dental industry is in its early stages“, dostupno na: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ie/pdf/2018/02/the-dental-chain-opportunity.pdf>
- [9] Langelier, M., Wang, S., Surdu, S., Elizabeth Mertz, E. and Wides, C. (2017), Trends in the Development of the Dental Service Organization Model: Implications for the Oral Health Workforce and Access to Services, The Oral Health Workforce Research Center (OHWRC), Center for Health Workforce Studies School of Public Health, University at Albany State University of New York.