

Projekt marketingové komunikace centra klinického hodnocení

Mgr. Dominika Kadlčíková

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Mgr. Dominika Kadlčíková**
Osobní číslo: **M20633**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt marketingové komunikace centra klinického hodnocení**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretická východiska vztahující se k marketingu a marketingové komunikaci.
- Aplikujte tyto poznatky na specifickou oblast služeb ve zdravotnictví.

II. Praktická část

- Zpracujte situační analýzu centra klinického hodnocení.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete projekt marketingové komunikace tohoto centra.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- FRIEDMAN, Lawrence M. et al.. *Fundamentals of Clinical Trials*. 5th edition. Switzerland: Springer International Publishing, 2015, 571 s. ISBN 978-3-319-18539-2.
- GUNAWARDANA, Gamini. *Modern Health Care Marketing*. Singapore: World Scientific Publishing, 2020, 516 s. ISBN 978-981-327-951-3.
- JUŘÍKOVÁ, Martina. *Marketing služeb*. CD. Zlín: UTB, OA a VOŠE Zlín, 2014, 42 s. ISBN 978-80-7454-375-3.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 15th edition. Boston: Pearson, 2016, 714 s. ISBN 978-1-292-09262-1.
- STAŇKOVÁ, Pavla. *Marketingové řízení nemocnic*. Žilina: Georg, 2013, 208 s. ISBN 978-80-89401-64-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav zdravotnických věd

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhem projektu marketingové komunikace centra klinického hodnocení. V praktické části byla nejprve vypracována situační analýza s využitím PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti sil a McKinseyho modelu. Praktickou část pak uzavírá SWOT analýza. Cílem práce bylo navrhnout projekt marketingové komunikace centra klinického hodnocení s cílem zvýšit povědomí o zdravotnickém zařízení mezi širokou veřejností, zvýšit povědomí o klinických studiích a na základě zlepšení stavu marketingové komunikace pak nalézt nové kvalitní zaměstnance a rozšířit tak portfolio specializací a nabídku klinických studií. V rámci projektu byly předneseny návrhy pro zlepšení propagace – zapojení do konceptu CSR a přijetí marketingového pracovníka. Dále byly využity nástroje komunikačního mixu. Pro zlepšení PR bylo navrženo aktualizovat internetové stránky, aktivně spravovat sociální sítě a uspořádat konferenci, kde je využít i direct marketing formou e-mailingu. Pro posílení reklamy byla navržena online kampaň pomocí PPC a off-line kampaň za pomoci Bigboard tabule a inzerce v novinách. Pro podporu prodeje byly navrženy eko propisky s logem zdravotnického zařízení. Byly také představeny návrhy možných log, vize a mise zdravotnického zařízení. Vše bylo podrobno časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: marketingová komunikace, zdravotnické zařízení, klinické studie, propagace, klinické hodnocení

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the possible project of marketing communication for a clinical trial center. The situation analysis was processed in the experimental part, using the analysis of PEST, Porter's, and McKinsey's model. At the end of the experimental part the SWOT analysis was used. The aim of the work was to suggest a marketing communication project of a clinical trial center to raise awareness of medical facilities among the general public, to raise awareness of clinical trials, and based on improved marketing communication, find new quality employees and expand the portfolio of specialities and clinical trials. Within the project, proposals were made to improve promotion - involvement in the concept of CSR and the recruitment of a marketing worker. Furthermore, the tools of communication mix were used. To improve PR, it was proposed to update the website and manage the social networks and organize a conference where the direct marketing in the form of e-mailing will be used. An online PPC campaign and an off-line Bigboard whiteboard, and a newspaper advertising campaign were designed for the advertising campaign. Eco pens with the logo of the clinical trial center were designed to support sales. The possible proposals for logos, visions, and missions of the facility were also presented. The time, cost, and risk analysis were performed for the possible propagation.

Keywords: marketing communication, medical facilities, clinical studies, promotion, clinical trials

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za vstřícný přístup, čas a cenné rady při vedení diplomové práce. Dále děkuji svým blízkým za podporu během dalšího studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 ZDRAVOTNICKÁ ZAŘÍZENÍ V ČR.....	14
2 KLINICKÉ STUDIE.....	16
2.1 KLINICKÉ STUDIE V ČASE.....	16
3 MARKETING ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB.....	20
3.1 MARKETING VE ZDRAVOTNICTVÍ A JEHO SPECIFIKA.....	21
3.2 MARKETINGOVÝ MIX VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	23
3.2.1 Produkt.....	23
3.2.2 Cena.....	23
3.2.3 Distribuce/ Místo.....	23
3.2.4 Marketingová komunikace.....	24
3.2.5 Materiální prostředí.....	24
3.2.6 Lidé.....	24
3.2.7 Procesy.....	25
4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	26
4.1 REKLAMA.....	26
4.2 PODPORA PRODEJE.....	27
4.3 PUBLIC RELATIONS.....	28
4.4 DIRECT MARKETING.....	28
4.5 PLÁN MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	29
5 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	30
5.1 MAKROPROSTŘEDÍ.....	31
5.1.1 PEST analýza.....	31
5.2 VNĚJŠÍ MIKROPROSTŘEDÍ.....	32
5.2.1 Porterova analýza konkurenčních sil.....	32
5.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	34
5.3.1 McKinseyho model 7S.....	34
5.4 SWOT ANALÝZA.....	36
6 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
7 VYBRANÉ CENTRUM KLINICKÉHO HODNOCENÍ.....	40
7.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE A PŘEDSTAVENÍ ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ.....	40
7.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ – PEST ANALÝZA.....	40

Politické a právní faktory	40
Ekonomické faktory	44
Technologické faktory	45
Sociální faktory	46
7.3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ – PORTEROVA ANALÝZA	47
7.4 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	52
7.4.1 Organizace.....	52
7.4.2 McKinseyho model 7S	53
7.5 SOUČASNÝ STAV MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	56
7.6 SWOT ANALÝZA	58
8 PROJEKT MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	63
8.1 CÍLE A STRATEGIE PROJEKTU.....	63
8.2 NÁVRHY PODPORUJÍCÍ IMAGE CENTRA KLINICKÉHO HODNOCENÍ	64
8.3 KOMUNIKAČNÍ MIX	68
8.4 ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	85
8.5 NÁKLADOVÁ ANALÝZA	89
8.6 RIZIKOVÁ ANALÝZA	94
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	103
SEZNAM OBRÁZKŮ	104
SEZNAM TABULEK.....	105

ÚVOD

Stále více roste potřeba a význam klinických studií¹. Jsou zcela zásadní pro rozvoj medicíny a zdraví společnosti. Klinická hodnocení jsou pro pacienty, kterým nezabírá konvenční schválená léčba, často jedinou a poslední šanci na lepší a zdravější život.

Klinické studie jsou financovány farmaceutickými společnostmi a realizovány v kooperaci se zdravotnickými zařízeními. Ve spolupráci s lékaři, sestrami, farmaceuty a dalšími odborníky na klinický výzkum, mají pacienti přístup k inovativním přístupům a molekulám, které jim dávají naději na lepší život. Je jim umožněno být součástí často přelomového výzkumu, který mění směr moderní medicíny.

Ve společnosti panuje často obava, co se týče klinických hodnocení a nevědomost či nedůvěra obestírající centra, které se specializují na tento typ medicíny a poskytování zdravotnických služeb. Oblast klinických studií je aktuální i kvůli pandemii COVID-19. Podobná nedůvěra obklopovala i vakcíny proti tomuto onemocnění, které byly vyvinuty za velmi krátkou dobu.

Předložená diplomová práce si klade za cíl navrhnout propagaci centra klinického hodnocení. Nejprve jsou v teoretické práci rozebrána zdravotnická zařízení a zdravotnická péče v ČR. Následuje kapitola věnována procesu klinického hodnocení a cesty od návrhu molekuly až po uvedení léčiva na trh. Dále jsou v práci rozebrána specifika marketingu zdravotnických služeb, marketingový mix ve zdravotnictví, a hlavně marketingová komunikace uplatňována ve zdravotnictví. V poslední části jsou pak popsány nástroje využívané v marketingové komunikaci.

V praktické části je nejprve představeno vybrané centrum klinického hodnocení, následuje situační analýza pomocí analytických nástrojů jako je PEST, Porterova a SWOT analýza.

Poslední a stěžejní část diplomové práce předkládá samotný návrh propagace pro vybrané centrum klinického hodnocení, který je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

¹ Pozn. autora – též užívaný termín klinické hodnocení

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout projekt marketingové komunikace zdravotnického zařízení, které se zabývá prováděním klinických studií, jež jsou nesmírně důležité pro rozvoj medicíny. Je to šance pro pacienty, kteří trpí nevléčitelnými onemocněními, na která nezabírá konvenční schválená léčba. Prostřednictvím klinické studie mají tito lidé možnost přijít do kontaktu s léčivem dříve, než projde všechna stádia výzkumu a dorazí na trh cca po 15 letech od objevení. Centrum klinického hodnocení je nové zařízení a potřebuje si vydobýt své místo na trhu.

V praktické části budou využity analytické nástroje využívané v marketingu, které budou nejprve popsány v teoretické části. Pro analýzu vnějšího makroprostředí bude použita analýza PEST. V této analýze se rozpracují jednotlivé faktory (politické, právní, ekonomické, sociální, technologické), které mají vliv na zdravotnické zařízení, a které budou zkoumány i v kontextu klinických studií. V rámci vnějšího mikroprostředí budou zkoumány nejbližší účastníci provozu zdravotnického zařízení – dodavatelé, zákazníci, marketingoví zprostředkovatelé, veřejnost a konkurence. Následně bude pro analýzu konkurence využita Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Dále pak bude provedena analýza vnitřního prostředí s využitím McKinseyho modelu 7S a analýza současného stavu marketingové komunikace. Poslední analýza využita pro zpracování praktické části bude SWOT analýza, která shrnuje všechny analýzy a identifikované trendy. Na položky s nejvyšší hodnotou v každé kategorii by se mělo zdravotnické zařízení více zaměřit.

Na základě poznatků z teoretické a praktické části bude navržen projekt marketingové komunikace centra klinického hodnocení. Ten bude podroben nákladové, časové a rizikové analýze. Cíle projektu jsou zvýšit povědomí o klinických studiích a také o centru klinického hodnocení mezi širokou veřejností (pacienti, zadavatelské firmy, lékaři, sestry a studijní koordinátorky). Na základě zlepšení stavu marketingové komunikace je pak cílem nalézt nové kvalitní zaměstnance, rozšířit tak portfolio specializací a nabídku klinických studií. Cílovou skupinou projektu jsou obyvatelé města Prahy bez omezení věku.

Společnost si nepřála být v této práci konkrétně jmenována. Název centra proto bude v diplomové práci nahrazen obecným termínem „centrum klinického hodnocení“. Společnost neposkytla některé pro ni citlivé údaje (např. ohledně finanční situace). Rádi by však posílili svůj marketing a propagaci centra.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZDRAVOTNICKÁ ZAŘÍZENÍ V ČR

Pojmem zdravotnické zařízení (ZZ) se rozumí prostory určené k poskytování zdravotních služeb (např. ambulance soukromého lékaře, nemocnice, lékárny atd.) (NZIP, 2022).

Zdravotnická zařízení poskytují zdravotní péči svým klientům a pacientům v souladu s dostupnými poznatky lékařské vědy. Zdravotní péče je pak poskytována prostřednictvím veřejného zdravotního pojištění. Rozsah a podmínky, za kterých je péče poskytována, upravuje Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, ve znění pozdějších předpisů (ČSÚ, 2022c).

Ministerstvo zdravotnictví ČR (MZ ČR) stanovuje jednotné celostátní zásady pro uspořádání sítě ZZ, dle kterých se zdravotnická zařízení zřizují, spravují, provozují a také případně ruší.

Pro ochranu veřejného zdraví byly zřízeny zdravotní ústavy a Státní zdravotní úřad. Zdravotnická zařízení se dělí na (ČSÚ, 2022c):

- Státní – zřizovatel je MZ ČR

Státními zdravotnickými zařízeními státu jsou například fakultní nemocnice a léčebná zařízení, která poskytují vysoce specializovanou péči (např. IKEM). Státní zdravotnická zařízení jsou částečně financovány ze státního rozpočtu, většinu příjmů ovšem představují úhrady zdravotních pojišťoven za poskytnutou zdravotní péči.

- Nestátní – zřizovatelem může být kraj, město, církev či jiná právnická nebo fyzická osoba

Obce a kraje mohou zřizovat nemocnice, léčebná centra a stacionáře. Stejně tak kraje, které musí ze zákona zřizovat i zdravotnickou záchrannou službu, která má formu příspěvkové organizace a na vedení se podílí krajský úřad a MZ.

Zdravotnická zařízení ve vlastnictví fyzických či právnických osob se označují jako soukromá. Soukromá zdravotnická zařízení podléhají zákonu č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování. Nejčastěji jsou to ambulance, výzkumná, léčebná centra, ale mohou to být i nemocnice a stacionáře.

V rámci poskytování zdravotních služeb dochází především k poskytování zdravotní péče nebo konzultačních služeb a odborných podpůrných činností, které jsou v přímé souvislosti s poskytováním zdravotní péče (Šatera, 2010).

V kontextu poskytování zdravotní péče pak převažují především aktivity vedoucí k léčení či prevenci nemocí. Všechny tyto aktivity jsou zajišťovány zdravotním systémem. Zdravotní péči lze rozlišit na základní a specializovanou nebo dle typu zařízení na primární (praktičtí lékaři), sekundární (ambulantní specialisté) a terciární (vysoce specializovaná péče (IKEM) (Šatera, 2010).

V České republice je dle dat z NZIS (březen, 2022) v současnosti 10 fakultních nemocnic, 143 nemocnic, 35 léčeben dlouhodobě nemocných, 18 psychiatrických nemocnic (+3 dětské), 18 hospiců, 87 zdravotnických středisek, 258 sdružených ambulantních zařízení, 7 860 ordinací praktických lékařů a 8 312 ordinací lékaře specialisty.

Zdravotnictví v České republice je financováno převážně z povinného veřejného zdravotního pojištění. Peníze se od pojištěnců vyberou, přepošlou na účty zdravotních pojišťoven a následně dochází k vyplácení zdravotnickým zařízením podle platných předpisů. Úhrada zdravotní péče probíhá formou (Šatera, 2010):

- Kapitační platby – jistý příjem pro praktické lékaře

Výše platby je závislá na počtu registrovaných pacientů, věkové struktuře registrovaných pacientů, ordinačních hodinách lékaře.

- Výkonové úhrady – ambulantní specialisté

Určité výkony, které nejsou zahrnuty v kapitační platbě jsou tabulkově určené bodové sazby. Zdravotní pojišťovna tyto výkony uhradí dle počtu vykázaných bodů.

- Paušální úhrady – nemocniční zařízení

Paušální platbu hradí nemocnici zdravotní pojišťovna v rámci stanoveného období (např. pololetní platba). Výše se odráží na počtu ošetřených pacientů.

2 KLINICKÉ STUDIE

Klinické studie jsou zcela zásadní pro rozvoj medicíny a pro vývoj nových léčiv. V reakci na kruté lékařské experimenty na lidských subjektech prováděné nacisty během 2. světové války, bylo formulováno 10 základních principů lidského výzkumu, známy jako Norimberský zákoník z roku 1949. Později byl globálně rozšířen a přijat Světovou lékařskou asociací v roce 1964 jako Helsinská deklarace. Ta slouží jakožto návod k etickým zásadám lékařského výzkumu, který zahrnuje lidské subjekty (Umscheid et al., 2011).

Každé nové léčivo musí být před uvedením na trh registrováno. Registrace sestává z posuzování dokumentace regulačními orgány (Státní úřad pro kontrolu léčiv, etické komise). Dokumentaci předkládá farmaceutická firma, která posléze obdrží registrační rozhodnutí. Regulační orgány posuzují bezpečnost, účinnost, kvalitu, indikace, kontraindikace a dávkování hodnoceného přípravku. V České republice je Státnímu ústavu pro kontrolu léčiv (SÚKL) ročně předloženo asi 300 žádostí o povolení klinického hodnocení (Svobodník et al., 2014).

Aby mohl být přípravek registrován, musí být účinnost a bezpečnost ověřena klinickými studiemi. Ty jsou prováděny v souladu s celosvětově uznávanými pravidly (správná klinická praxe – „Good Clinical Practise“ - GCP, správná výrobní praxe - „Good Manufacturing Practise“ - GMP, správná statistická praxe - „Good Statistical Practise“ - GSP). Klinické hodnocení je prováděno také v souladu s Protokolem konkrétní studie. Obsah tohoto dokumentu je dán legislativně a je posuzován při předkládání dokumentace regulačním orgánům schvalující zahájení klinické studie. Jedná se o spis, který popisuje cíle studie, design, metody, statistické operace pro analýzu dat. Lékaři zapojení do studie pak vycházejí z protokolu. Jsou zde jasně popsány procedury a testy, které musí být splněny, aby byla data validní a nebyli ohroženi jednotliví pacienti (Svobodník et al., 2014).

2.1 Klinické studie v čase

Renesance vývoje nových léčiv probíhala ve 2. polovině 20. století. Látky objevené a vyvinuté v této době se používají dodnes a stále umožňují léčit řadu závažných onemocnění. Stále však setrvává snaha a potřeba o nalezení bezpečnějších, lépe účinných či zcela nových léčivých produktů na další a další onemocnění.

Co se týče etické stránky, lidé o ní diskutují tak dlouho, jako jsou studie prováděny. Argumenty se v průběhu let měnily, ale některé stále zůstávají. Příkladem může být povinnost lékaře k individuálnímu pacientovi versus společenské blaho, design studie,

způsob randomizace, výběr kontrolní skupiny, použití placeba; informovaný souhlas, provádění studií v málo rozvinutých oblastech, střet zájmů, důvěrnost účastníků a sdílení dat a vzorků. Dobře navržená studie by měla odpovědět na důležité otázky veřejného zdraví bez poškozování blahobytu účastníků se subjektů (Friedman et al., 2015).

K vývoji nových léčivých přípravků se přistupuje několika způsoby (Svobodník et al., 2014):

- Modifikace chemické struktury známé léčivé látky– cílená změna chemické struktury na deriváty vykazující lepší vlastnosti
- Nově objevené přírodní léčivé látky
- Cílená organická syntéza – lékový design a stavba organických sloučenin za pomoci organických reakcí
- Screening vybraných molekul s konkrétní biologickou aktivitou

Životní cyklus molekuly a cesta k pacientovi je ovšem dlouhá. Vytipovaná molekula musí projít náročným procesem sledování, hodnocení a několika fázemi preklinických a klinických studií.

V prvotní fázi jsou to laboratorní preklinické zkoušky na buněčných kulturách (*in vitro*) a zvířecích modelech (*in vivo*). Při testování na zvířecích modelech se využívá cílené genetické modifikace zvířecích subjektů, u kterých je vyvoláno sledované onemocnění. Ačkoliv je snaha o omezení testů na zvířecích modelech, stále mají nezastupitelnou roli.

Na základě výsledků z preklinických fází, a především pak z testů *in vivo*, se designují klinické fáze na lidských subjektech. Ze zvířecích testů vycházejí jednotlivé dávky léčiva a způsob podání. Pokud zkoumaná molekula vykazuje bezpečnost a účinnost postupuje do 1. fáze klinické studie (Svobodník et al., 2014).

Klinická studie probíhá ve 4 fázích (viz Obr.1) z nichž I-III musí v ČR povolit SÚKL. Fáze IV je pak regulační autoritě SÚKL pouze oznámena (Umscheid et al., 2011; Svobodník et al., 2014):

- Klinické studie fáze I

V této fázi dochází k prvnímu podání léčiva lidskému subjektu a probíhá především na zdravých dobrovolnících. Fáze I je prováděna především k zjišťování bezpečnosti, snášenlivosti, sledují se nežádoucí účinky a nastavuje se vhodné dávkování. Pokud je

léčivo pro lidský organismus toxické, studie probíhá na pacientech (cytostatika pro léčbu nádorových onemocnění).

- Klinické studie fáze II

Studie probíhá na malé skupině nemocných. Dochází k ověřování bezpečnosti a sledování účinnosti a nežádoucích účinků.

- Klinické studie fáze III

Rozsáhlé randomizované skupiny (pacienti zařazeni do ramen studie náhodně). Studie hodnotí farmakologické vlastnosti, podrobnou účinnost na onemocnění, sledování klinické odpovědi, výskyt a četnost nežádoucích účinků, snášenlivost, bezpečnost. Hodnocení léčiva se srovnává buď s placebem nebo s jiným již zavedeným léčivem. Statisticky zpracovaná data fáze III a všech předchozích jsou předložena regulačním autoritám pro získání povolení k použití léčiva v klinické praxi.

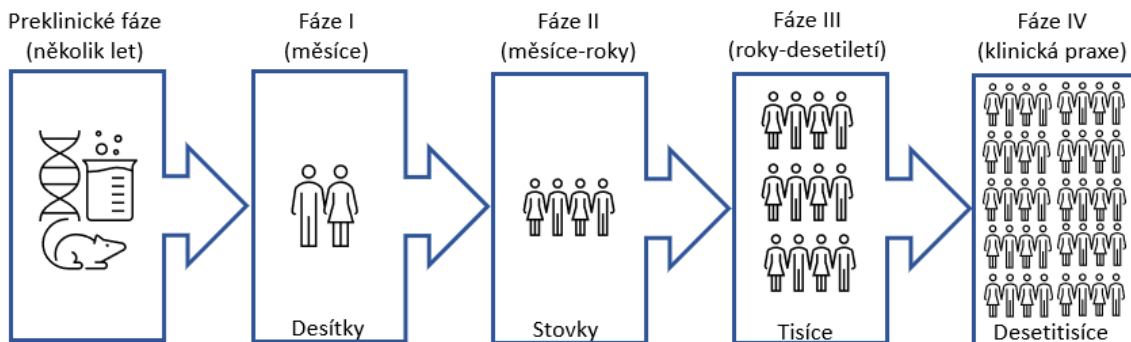
- Klinické studie fáze IV

Tyto studie probíhají až po registraci léčiva. Dochází k ověřování vlastností nového léčiva v klinické praxi. Sledovaná populace je méně selektována. Díky široké populaci pacientů je možné detailnější sledování a zachycení většího množství nežádoucích účinků. Ty je nutné hlásit na příslušné autority.

Detailní, systematický a precizní přístup v klinických studiích zvyšuje jejich časovou i finanční náročnost. Z 50 000 testovaných molekul jen 500 postoupí do fáze preklinických hodnocení a z toho pouze 5 do klinických studií. Klinické studie obsahují 4 fáze a testovaná molekula musí projít každou z nich, aby se dostala do následné fáze, a nakonec na trh (Svobodník et al., 2014).

Klinické studie jsou velice náročné z hlediska financí, času, administrativy a legislativy. Překážkou bývají složité smluvní vztahy se zadávající farmaceutickou firmou, zapojenými laboratořemi, zdravotnickými zařízeními, lékaři a farmaceuty. Jedná se o velice nákladné projekty a bez úspěšných studijních výsledků není možné sledovaný produkt registrovat.

Uvedení léčiva na trh a výnosy z prodejů pak kompenzují náklady vynaložené na vývoj a neúspěšné studie zadavatelské společnosti (Svobodník et al., 2014).



Obr. 1: Jednotlivé fáze klinických studií

Na obrázku jsou znázorněny jednotlivé fáze, kterými musí projít zkoumaná léčiva až do registrace na trh. Během preklinické fáze probíhají testy v laboratoři na buněčných kulturách a zvířatech a sleduje se hlavně farmakodynamika a farmakokinetika. Následně molekula postupuje do fáze I, kde probíhají testy na zdravých dobrovolnících (většinou) a sleduje se převážně bezpečnost. Následuje fáze II, kde se testuje účinnost. Při postupu do poslední fáze před registraci (fáze III) se potvrzuje bezpečnost, účinnost, sledují se nežádoucí účinky a předkládá se zpracovaná statistika jednotlivých fází regulačním úřadům pro schválení do klinické praxe (fáze IV), kde probíhá sledování dalších nežádoucích účinků a ověřování vlastností léčiva (vlastní zpracování dle Mahan, 2014)

Konečným výsledkem klinických studií je rozvoj klinické medicíny. Dobře navržené a provedené studie významně přispívají k úsilí o zlepšení účinnosti, efektivity a bezpečnosti zdravotní péče. Na základě přísných postupů uplatňovaných při vývoji a registračním procesu schvalování nových léčiv, si mohou lékaři a pacienti zachovat důvěru v klinické studie.

3 MARKETING ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB

Při popisování marketingu vyvstávají základní otázky: Co je marketing? Jak funguje? Co jím můžeme podporovat? Najdeme také nespočet definic. Dle Kotlera a Kellera (2016) se marketing zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb.

Marketing není jen prosté prodávání výrobků. Marketing se snaží znát a chápat zákazníka tak, aby mu navržený výrobek či služba vyhovovala a bezproblémově se tak sama prodala (Kotler a Keller, 2016).

Marketing je pro firmy nesmírně důležitý. Zaujímá pro společnosti klíčovou roli při zajištění dostatečné poptávky po výrobcích a službách a tím přinášející finanční prosperitu a úspěch firmy. Finanční profit tak často závisí na marketingových schopnostech. Šikovný marketing je nikdy nekončící úsilí (Kotler a Keller, 2016).

Marketing dle Kotlera a Kellera (2016) pracuje s deseti základními typy objektů, které jím můžou být podporovány:

- Zboží
- Služba
- Události
- Zážitky
- Osoby
- Místa
- Vlastnická práva
- Organizace
- Informace
- Myšlenky

Služby mají specifické vlastnosti, které je odlišují od hmotného zboží. Dle Vašítkové (2014), která vychází z definic podle Kotlera et al. (2007) a z definice Americké marketingové asociace jsou služby „*samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojování potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobků nebo jiné služby.*“

Pro rozlišení služeb od zboží využíváme následující charakteristiky (Vašítková, 2014):

- Nehmotnost

Službu si nelze prohlédnout, zhodnotit či před koupí vyzkoušet. Zákazník klade důraz na doporučení blízkých. Je také nutné také omezit složitost poskytování služby (např. lékař osvětlí pacientovi průběh léčby.)

- Neoddělitelnost

Produkci a spotřebu služby nelze oddělit. Zákazník se účastní poskytování služby (lékař nemůže pacienta většinou ošetřit bez jeho přítomnosti).

- Proměnlivost

Variabilita služeb souvisí s její kvalitou, je obtížné stanovit normy a může se stát, že poskytnutí jedné služby se liší v závislosti na tom, kdo ji poskytuje (provedení stejného ošetření dvěma pracovišti se může lišit).

- Pomíjivost

Služby nelze skladovat, vracet a uchovávat (volný termín z předchozího dne nelze již pacientovi nabídnout)

- Absence vlastnictví

Zákazník při koupi služby nezíská žádné vlastnictví, ale kupuje si právo na poskytnutí služby (čas soukromého lékaře a omezený čas na využití jeho vybavení).

3.1 Marketing ve zdravotnictví a jeho specifika

Marketing je jedním z pilířů fungování firmy, která směřuje k úspěchu. V případě zdravotnictví jde o soubor aktivit směřující k uspokojení pacienta, což vede k prosperitě zařízení. Cílem je skloubit podnikatelský záměr s představami pacienta v souladu s medicínským posláním (Slouka, 2017).

Marketing ve zdravotnictví se pojí se vznikem konkurenčního prostředí na poli zdravotnických zařízení. Zdravotnická zařízení (soukromá i státem spravovaná) se snaží efektivně informovat o kvalitě a rozsahu poskytovaných služeb. Úkolem zdravotnických zařízení (státních i soukromých) je naplnění zdravotních potřeb obyvatel. Na spokojenosti pacientů s poskytovanými službami daného zdravotnického zařízení se odráží početnost klientely a prosperita zařízení.

Oblast zdravotnictví je specifická, nesnažíme se pouze prodat službu, ale posláním zdravotníků je zachraňovat životy, pomáhat jiným lidem a zlepšovat kvalitu jejich života.

To všechno se odráží na veřejném zdraví celé společnosti. Tento sektor je významně ovlivněn také etickými pravidly (Slouka, 2017).

Moderní poznatky z marketingu ve zdravotnictví připouští, že současný spotřebitel zdravotní péče žije v digitální a zážitkové ekonomice. To významně ovlivňuje jeho spotřebitelské chování ke zdraví a službám zdravotní péče (Gunawardane, 2020).

Trh se zdravotnickými službami dle Slouky (2017) skýtá jisté rysy a specifika:

- Výstupem je péče o zdraví, které je ovlivněno jak genetikou, životním prostředím, tak životním stylem a systémem zdravotních služeb
- Zdravotnictví je neustále se vyvíjející otevřený systém, který se dotýká každého člověka
- Koexistence státních a soukromých zdravotnických zařízení
- Většina úkonů je hrazena pojišťovnou a podléhá regulovaným cenám, menšinu tvoří výkony se smluvními cenami a přímou platbou pacienta
- Vývoj zdravotnictví je závislý na politice zdravotních pojišťoven
- Společnost reaguje citlivě na problémy ve zdravotnictví (výrazný politický dopad)

Na řízení trhu se zdravotnickými službami má vliv stát. Dochází tak k ovlivňování tržních mechanismů. I přesto, že je zde konkurenční prostředí, prvotním zájmem musí být vždy pacient. Zdravotnická zařízení musí mít přehled o konkurenci a neustále posilovat své postavení na trhu. Výrazně je zde sledován vývoj technologií a pracovních postupů a tím zlepšování kvality nabízených služeb zákazníkům (pacientům) (Slouka, 2017).

Na trhu se zdravotnickými službami je důležitá přítomnost cílových pacientů. K tomu využíváme metody segmentace (Slouka, 2017):

- Geografická segmentace – regionální rozdílnost poptávky po zdravotnických službách (estetická medicína v Praze)
- Demografická segmentace – rozdílnost poptávky na základě věku, pohlaví, vzdělání
- Psychologická segmentace – poptávka po estetické stomatologie v určitých společenských vrstvách
- Segmentace podle příjmových skupin – privátní sektor, nákup kvalitnějšího materiálu při ošetření při přímé úhradě pacientem

3.2 Marketingový mix ve zdravotnictví

Marketingový mix je soubor nástrojů marketingových aktivit, které jsou využívány pro dosažení stanovených cílů. Původní mix označoval čtyři prvky (4P): Produkt (*Product*), Cena (*Price*), Distribuce/ Místo (*Place*), Marketingová komunikace (*Promotion*) (Kotler a Keller, 2016).

V prostředí služeb se přidávají k tradičnímu mixu další tři P: Materiální prostředí (*Physical Evidence*), Lidé (*People*), Procesy (*Processes*) (Vašítková, 2014).

3.2.1 Produkt

Produktem se rozumí to, co organizace nabízí zákazníkovi/pacientovi k naplnění jeho hmotných i nehmotných potřeb. Zdravotnická zařízení poskytují svým klientům a pacientům i hmotné produkty (léky, zdravotnické pomůcky), primárně však poskytují službu. Služby nabízené ve zdravotnických zařízeních mohou mít podobu diagnostických výkonů, lékařských ošetření či operací. Klíčovým prvkem, který definuje službu je její kvalita. Neměli bychom zapomínat ani na podpůrné služby, které souvisejí s primárně poskytovanou službou. Příkladem může být čekání pacienta v čekárně, kde by měl mít pohodlí, klid, objednání na konkrétní čas a zamezit tak dlouhému čekání, či poskytnutí dostatečných informací o plánovém výkonu (Vašítková, 2014; Slouka, 2017).

3.2.2 Cena

Jelikož je služba nehmotného charakteru je cena významným ukazatelem kvality. Ve zdravotnictví se setkáváme s regulovanou cenou, kdy zdravotní pojišťovny stanovují bodově ohodnocené ceny výkonů. Po privátní zdravotnické zařízení je typická cena smluvní, která je stanovena poskytovatelem s přímou platbou klienta/pacienta (estetické zákroky, stomatologické zákroky v privátních ordinacích). V České republice zatím neexistuje možnost spoluúčasti na výkonech hrazených pojišťovnami, kdy by si pacient připlatil za kvalitnější materiál používaný při výkonu (Vašítková, 2014; Slouka, 2017).

3.2.3 Distribuce/ Místo

S distribucí souvisí usnadnění přístupu pacientů ke službě. Při poskytování zdravotnických služeb je důležitá lokalita. Je nutné zde zahrnout i distribuční kanály jako dostupnost, zásobování a dopravu. Ve zdravotnictví je důležitá nejen lokalita (město), ale i vybavení pracoviště a celkový dojem pracoviště (čekárna, recepce, výtah či dětský koutek).

Zdravotnické zařízení by mělo být vybavené parkovacími místy, dobrou dostupností MHD a mít místa i např. pro sanitní vozy (Vašítková, 2014; Slouka, 2017).

3.2.4 Marketingová komunikace

Cílem je navázat vztah s klientelou. Při poskytování klasických služeb je cílem marketingové komunikace informovat či přesvědčit klienta, že daný produkt/službu potřebuje nebo je pro něj vhodný. Marketingová komunikace se liší, zda se jedná o komerční nebo nekomerční zdravotnické zařízení. Pro nekomerční zdravotnická zařízení je základní formou propagace „*word of mouth*“² tedy předávání informací o schopnosti personálu, přístupu, vybavení. V nekomerční sféře lze využít také přímé nabízení služby na internetu, v reklamních letáčích nebo přímým oslovením.

Pro marketingovou komunikaci lze využít také prostory čekárny, kdy lze vyvěsit související plakáty, či nabídnout informační brožury. Lze také pořádat odborné přednášky, debaty, vést webové stránky či vydávat např. nemocniční časopis (Vašítková 2014, Slouka, 2017).

3.2.5 Materiální prostředí

Zákazník neodkáže posoudit službu dříve, než ji spotřebuje. Materiální prostředí je jakýmsi důkazem vlastností služby. V prostředí zdravotnických zařízení to mohou být bílé lékařské pláště, informační brožury o výkonech či umístění ordinace v lékařském domě (Vašítková, 2014; Slouka, 2017).

3.2.6 Lidé

Při poskytování služby dochází ke kontaktu klienta/pacienta s poskytovateli služby - zaměstnanci, zdravotníky. Lidé se tak stávají významným činitelem marketingového mixu zdravotnických služeb s přímým vlivem na kvalitu poskytované služby. Lidský faktor je jedním z nejdůležitějších aspektů ve zdravotnictví. Jednání a respekt k pacientům i spolupracovníkům, empatie, jsou při poskytování medicínského ošetření velmi důležité (Vašítková, 2014; Slouka, 2017). Nejen správný výběr zaměstnanců je klíčový, ale také jejich motivace, ohodnocení, odborný rozvoj atd. (Juříková, 2014).

² Pozn. autora – užívá se také český termín šeptanda

3.2.7 Procesy

Proces poskytování zdravotní služby, interakce mezi poskytovatelem a pacientem je nutné sledovat, vyhodnocovat, zjednodušovat a zlepšovat. V případě, že pacientovi nebude vysvětlen proces vyšetření a jednotlivé kroky či bude čekat hodiny na ošetření, nebude spokojen a celý proces poskytování zdravotní péče není dobře zvládnut (Vašítková, 2014; Slouka, 2017).

4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VE ZDRAVOTNICTVÍ

Ačkoliv i marketing ve zdravotnictví vychází z principů tradičního marketingu, pouze tradiční přístup není dostatečný. Velice důležitá je v tomto odvětví důvěra. Málokterý pacient by se nechal dobrovolně ošetřit lékařem se špatnou pověstí či ve zdravotnickém zařízení se skandální minulostí. Důležité jsou v tomto odvětví marketingu vřelé vztahy, důvěra a citlivá komunikace (Hledíková, 2021; Foret, 2011).

V rámci marketingové komunikace zdravotnických zařízení je nutné brát v potaz také asymetrické informace, kdy zdravotnická zařízení a lékaři jsou vždy více informováni než široká veřejnost. Problém této komunikace je často diskutován také v souvislosti s etikou a informace na straně nemocnice a lékařů tak nemohou být využity (Montefiori, 2008),

I přes nuance však mohou být ve zdravotnictví aplikovány všechny prvky marketingového komunikačního mixu stejně jako u ostatních oborů.

4.1 Reklama

Reklamu lze charakterizovat jako placenou formu prezentace skrze masové sdělovací prostředky. Zdravotnická zařízení ji využívají ke zlepšení obrazu u veřejnosti a budování povědomí a zvyšování reputace (Staňková, 2013).

Zdravotnická zařízení využívají reklamu hojně. Pomůže přilákat klienta či zvýšit zájem o poskytované služby daným zařízením. Jedná se o dražší formu propagace. Při budování kampaně je důležité, aby se zdravotnická zařízení zamyslela nad několika klíčovými body (Buckley 2009):

- Klíčový segment kampaně
- Hlavní poselství, slib a výhody, na které lidi zareagují
- Využité komunikační kanály
- Ovlivnění pozitivního vnímání instituce skrz reklamní kampaň
- Pozitivně nezapomenutelná a zapamatovatelná kampaň

Dle Staňkové (2013) je pro marketingové řízení zdravotnických zařízení důležitý také pečlivý výběr reklamních médií. Ta musí respektovat cílovou skupinu a zohledňovat cenu. Pro zviditelnění zdravotnických zařízení jsou dle autorky vhodná:

- Televize

Ačkoliv jsou televizní reklamy dražší forma propagace, nemocnice by neměly tento nosič zcela zavrhnout. Lze využít regionální či „Out-of-home“ televize, které se objevují v čekárnách či jiných veřejných prostranstvích a mohou obsahovat reklamní spot dané instituce.

- Rádio

Radiová propagace se řadí mezi levnější formy, nicméně není tak účinná. Zdravotnická zařízení ji mohou využívat pro zviditelnění aktivit či speciálních událostí.

- Noviny a časopisy

Noviny a časopisy se také řadí mezi dražší formu propagace. Nemocnice kromě využití komerčního tisku mohou vydávat také vlastní noviny a časopisy, které jsou určeny především pacientům, klientům a zaměstnancům. Tisk bývá umístován v čekárnách, na recepcích či na webových stránkách.

- Venkovní reklama

Pro tuto formu reklamy jsou využívány billboardy, světelné tabule, fasády domů, polepy trolejbusů a tramvají nebo venkovní areál instituce.

- Internet

V současnosti asi nejoblíbenější forma propagace. Zdravotnická zařízení využívají jak vlastních webových stránek, tak sociálních sítí typu Facebook, Twitter, Instagram nebo stále oblíbeného YouTube. Do popředí jdou také nové sociální sítě jako TikTok nebo podcasty umístované na Spotify nebo Apple Podcasts.

4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je charakterizována jako soubor pobídek stimulující okamžitý zájem o službu. Pro podporu prodeje existuje několik způsobů. Mohou to být bezplatné vzorky produktů k vyzkoušení, snížení ceny, předvádění produktů, velká balení a cenová zvýhodnění (Karlíček et al., 2016).

Ve zdravotnických zařízeních lze využít v omezené míře. Příkladem mohou být plyšáci s logem nemocnice darované dětem, vzorky krému u dermatologa či zubní pasty od stomatologa nebo výhodná cena při výměně amalgámových plomb za plomby bílé.

4.3 Public relations

Dle Karlička et al. (2016) význam Public relations (PR) stále roste, a stejně tak roste význam a vliv PR expertů. Prostřednictvím PR daná instituce „*cíleně a dlouhodobě prezentuje své záměry, informuje o svých cílech a výsledcích a snaží se přispívat k dobrému jménu organizace.*“

Skrze PR by nemocnice měly zajistit komunikační kanály mezi managementem a veřejností, dále interpretovat vedení názory veřejnosti a současně navrhnout východiska daných problémů či krizových situací. Funkcí PR by také mělo být udržování a budování vztahů s médii, organizování tiskových konferencí a sledování aktivit vedení nemocnice. Současně také shromažďování a vyhodnocování dat pro zlepšení vztahů a komunikace s veřejností (Kunders, 2004).

Autorka Staňková (2013) vyzdvihuje roli tiskového mluvčí. Právě tato osoba je klíčová v Public relations, právě ona komunikuje s médii a partnery zdravotnického zařízení. Asi 70 % fakulních nemocnic má svého tiskového mluvčího. Téměř žádná nemocnice následné péče však tiskového mluvčího nemá³. Tiskový mluvčí je důležitá persona také při negativní publicitě či v situaci, která může negativně poškodit dobré jméno zdravotnického zařízení.

Dle autorčina výzkumu je novým trendem tzv. ombudsman, jakožto ochránce práv pacientů, který řeší vzniklé problémy v souvislosti s léčbou a hledá řešení vhodné pro všechny zúčastněné.

4.4 Direct marketing

Direct marketing neboli přímý marketing lze definovat jako komunikační disciplínu, která umožňuje zacílit a adaptovat sdělení na základě individuální charakteristiky a potřeb zacílené skupiny (Karliček et al., 2016). Využívá se k tomu emailová, poštovní či jiná komunikace.

V prostředí zdravotnictví tohoto lze využít v prostředí soukromých zdravotnických zařízení, kdy lze využít například databáze pacientů/klientů a prostřednictvím emailové komunikace jim zaslat přání do nového roku či newsletter oznamující rozšířenou nabídku služeb.

³ Nemocnice následné péče – poskytují zdravotní péči pacientům, kteří jsou po úrazu, operaci propuštěni z nemocnice a vyžadují doléčení

4.5 Plán marketingové komunikace

Aby řízení a koordinace marketingového úsilí byla efektivní, je třeba ji sesumírovat. K tomu slouží dokument známý jako plán marketingové komunikace či komunikační plán. Ten by měl být součástí strategického plánování. Na jeho základě pak společnost může efektivně a úspěšně koordinovat a řídit veškeré marketingové aktivity (Kotler, 2016).

Navrhnutou marketingovou strategii je nutné rozpracovat do realizační fáze. K tomu se využívá komunikační plán, který by dle Naviga 4 (2020) měl obsahovat:

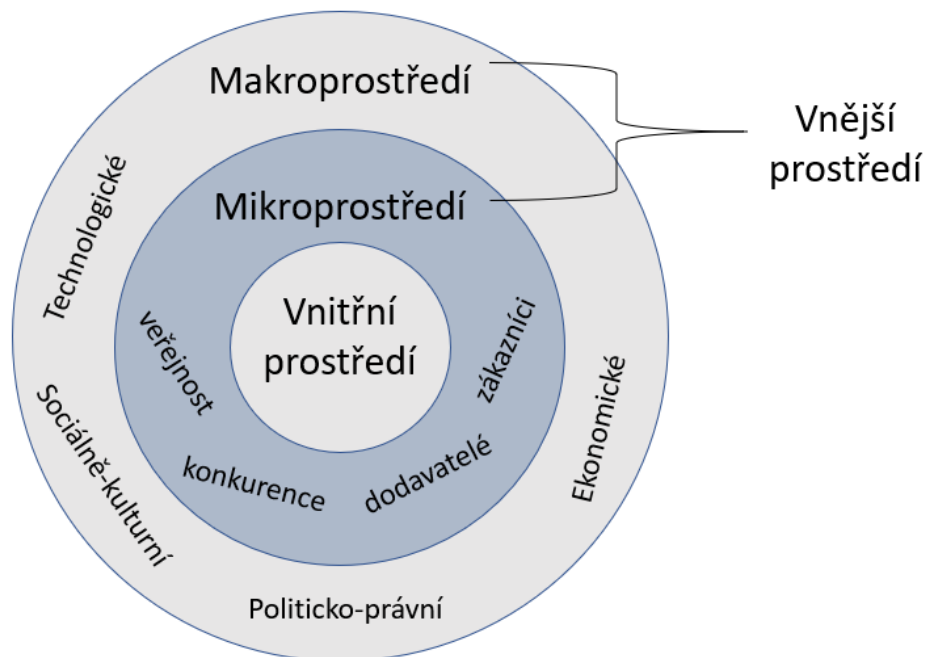
- Komunikační cíle – měřitelné a stanovené v dlouhodobém horizontu
- Cílová skupina – na koho se svou komunikační strategií míříme?
 - Co si myslí? Jak změníme jejich názor?
- Relevantní fakta
- Hlavní cíl
- Komunikační nástroje
 - Online kampaň – Platba za kliknutí (pay-per-click, PPC), bannery
 - Sociální sítě – LinkedIn, Twitter, Instagram, Facebook
 - Venkovní komunikace – Bigboardy
 - Direct marketing – newslettery
 - Veřejné akce – popularizace tématů
 - Celostátní/ regionální média
 - Inzerce v tisku, TV, rozhlase a rádiově
 - Lobbing osobností
 - PR aktivity – tiskové konference, vyhlášení anket
- Akční plán – všechny aktivity by měly být spojeny s hl. cílem/ hl. sdělením
- Odhadovaný rozpočet
- Časový harmonogram
- Hodnocení strategie – komunikační nástroj, způsob hodnocení, periodicita
- Závěr

5 SITUAČNÍ ANALÝZA

Ke stanovení vhodných cílů, mise a vize jednotlivých (zdravotnických) zařízení a k vhodnému výběru strategie vedoucí k jejich naplnění, by měla předcházet situační analýza.

Situační analýza slouží k zachycení všech podstatných informací a jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), které ovlivňují současnou i budoucí situaci organizace. Je součástí marketingového plánování a smyslem je nalezení správného poměru mezi příležitostmi ve vnějším prostředí a mezi schopnostmi a zdroji zkoumaného zdravotnického zařízení (Jakubíková, 2013).

Většina autorů používá členění prostředí dané organizace dle Kotlera a Armstronga (2010) na vnější a vnitřní prostředí (viz Obr. 2)



Obr. 2: Vnější a vnitřní prostředí firmy

Prostředí firmy je rozčleněno na vnitřní a vnější, které se dále dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Pro zhodnocení makroprostředí můžeme použít tzv. PEST analýzu, která hodnotí Politicko-právní, Ekonomické, Sociálně-kulturní a Technologické prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí se často využívá Porterův model 5 konkurenčních sil, tzn. potenciální konkurence, současná konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty. Vnitřní prostředí firmy pak tvoří vnitřní prostředí firmy, které můžeme hodnotit pomocí analýzy 7S.

5.1 Makroprostředí

Jednotlivé nástroje a metody byly vyvinuty převážně pro průmyslové potřeby, nicméně nástroje marketingového řízení můžeme použít i na tak specifickou oblast, jakou je právě zdravotnictví.

5.1.1 PEST analýza

PEST analýza je technika, která slouží ke strategické analýze makroprostředí. Princip analýzy je zkoumat prostředí zdravotnického zařízení, které zařízení samo nemůže ovlivňovat, ale které má vliv na zařízení samotné (Staňková, 2013).

Samotná analýza makroprostředí je pro zařízení důležitá pro identifikaci a vytyčení trendů a změn probíhajících v okolí a k určení toho, jak bude zařízení na tyto změny reagovat (Blažková, 2007). Zaměřuje se na 4 faktory viz Tabulka č. 1:

Tabulka. č. 1: Faktory sledované v rámci analýzy PEST ve zdravotnictví (vlastní zpracování dle Blažková, 2007; Staňková, 2013).

Politické a právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Příslušná legislativa ke zdrav. službám	Výdaje ve zdravotnictví	Rozdělení příjmů obyvatelstva a pracovní mobilita	Vládní výdaje na vědu a výzkum
Legislativa určující danění ve zdravotnictví	HDP, ekonomický růst, nezaměstnanost	Demografické faktory	Objevy a patenty aplikovatelné do zdravotnictví
Zdravotní politika státu a zdravotní programy	Monetární politika a úrokové sazby	Vzdělanost	Informační technologie ve zdravotnictví
Legislativa EU vztahující se ke zdravotnictví	Prerozdělování financí ve zdravotnictví	Životní styl	Spotřeba energie

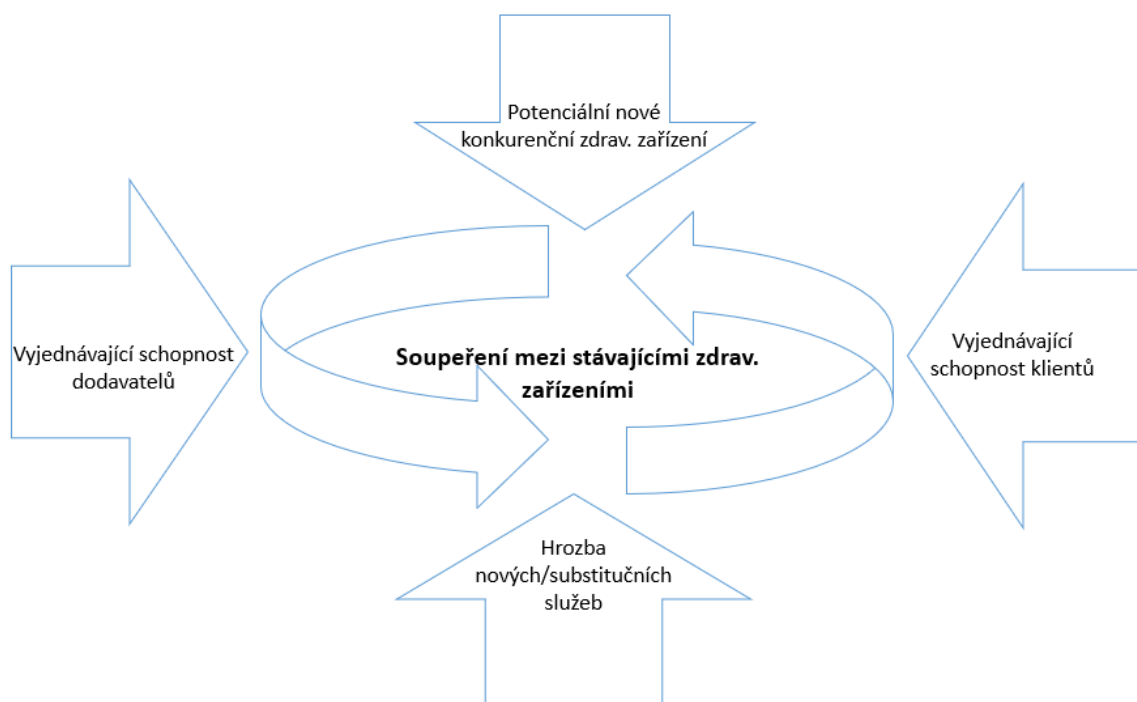
5.2 Vnější mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se zaměřuje na vlivy, které ovlivňují schopnost společnosti oslovit klienty. Jedná se tak o neustálý kontakt s dodavateli, zprostředkovateli, zákazníky, konkurencí a veřejností. Analýza mikroprostředí obsahuje následující:

- Dodavatelé
- Zákazníci
- Současná konkurence
- Potenciální konkurence
- Substituty

5.2.1 Porterova analýza konkurenčních sil

Další analýza, která slouží ke zkoumání okolního prostředí společnosti je Porterova analýza neboli Porterův model pěti konkurenčních sil. Porterova analýza oproti PEST zkoumá mikroprostředí. Autorem je Michael Porter (2008). Smyslem Porterova modelu je popsat konkurenční síly v daném odvětví. Pro prostředí zdravotnických zařízení lze model aplikovat následovně (Obr. 3):



Obr. 3: Porterův model konkurenčních sil

Na obrázku je znázorněno 5 konkurenčních faktorů, které ovlivňují organizaci i zisk v odvětví. Jsou to hrozby nových zdravotnických zařízení, soupeření mezi stávajícími zdrav.

zařízeními, vyjednávací schopnost dodavatelů, klientů, a nakonec hrozba nových substitučních služeb (vlastní zpracování dle Porter, 2008).

- 1. síla – Hrozba nových konkurenčních zařízení

Jedná se o riziko nových potenciálních konkurentů. Zdravotnické zařízení se stará, jaké jsou překážky vstupu na trh, a jak tím nové zařízení ovlivní konkurenční prostředí. Potenciální překážky jsou legislativní podmínky, kapitálová a technologická náročnost či smluvní vyjednávání s pojišťovny (Staňková, 2013).

- 2. síla – Soupeření mezi stávajícími zdravotnickými zařízeními

Tato síla vyjadřuje rivalitu a situaci, která nastává v daném prostředí. Konkurenční boj může motivovat daná zdravotnická zařízení ke kvalitnějším službám a naslouchání přání pacientů a klientů (Staňková, 2013).

- 3. síla – Vyjednávací schopnost dodavatelů

Vyjednávací schopnosti dodavatelů ovlivňuje prostředí a specializace, ve kterém působí. Lepší vyjednávací schopnosti dodavatele vyústí v menší ziskovost odběratele. Zdravotnická zařízení a zejména nemocnice jsou u větších zakázek chráněny zákonem o veřejných zakázkách, a tak si sami nastavují podmínky výběrového řízení pro jednotlivé dodavatele. V případě finančních problémů instituce a neschopnosti dostátí finančních závazků u dodavatele pak případné omezení či zpoždění dodávek ohrožuje či znemožňuje poskytování zdravotní péče pacientům (Staňková, 2013).

- 4. síla – Vyjednávací vliv klientů

V případě vymezení klientů pro zdravotnická zařízení je zde několik možností, mohou to být pacienti, klienti, doporučující lékař, instituce nebo zdravotní pojišťovny. Dle Staňkové (2013) je důležité segmentovat trh a rozdělit jednotlivé klienty do klíčových skupin. Segmentace pak může být provedena dle chování a motivace, demograficky, diagnóz pacientů, výkonů v instituci, nákladovosti jednotlivých výkonů a léčby, profitability výkonů atd.

- 5. síla – Hrozba substitučních služeb

Pro určitou specifičnost zdravotnictví je obtížné poskytované služby nahradit službami z jiného odvětví. Příkladem však mohou být porody probíhající v domácím prostředí, kdy porod nevede lékař, ale například porodní dula s osobní porodní asistentkou, čínská či alternativní medicína. V případě následné péče to může být domácí nebo hospicová péče nebo domovy důchodců (Staňková, 2013).

- Někdy je uváděna v literatuře i 6. síla – Síla komplementářů (Hill a Jones, 2012)

Jsou to služby, které zdravotnické zařízení neposkytuje, ale jsou důležitou součástí poskytované péče. Příkladem mohou být externí fyzioterapeuti, ergoterapeuti, externí laboratoře nebo externí oddělení radiodiagnostiky, hematologie či biochemie. Činnost tzv. komplementářů je závislá na službách poskytovaných zdravotnickým zařízením stejně tak, jako je zdravotnické zařízení závislé na službách komplementářů. Vyjednávací síla je určena úrovní specializace, nezastupitelností komplementáře pro poskytovanou službu či počtem komplementářů na trhu (Staňková, 2013).

5.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí společnosti se soustřeďuje na identifikaci zdrojů, schopnosti a strategické způsobilosti organizace a jeho schopnosti reagovat na příležitosti v okolí. Analýza slouží také k určení předností podniku a stanovení konkurenční výhody (Jakubíková, 2013).

Jednotlivé zdroje firmy je pak možno rozdělit na fyzické (technologické vybavení), lidské (sociální klima, počet a struktura pracovníků), finanční (disponibilní kapitál, rentabilita provozu), nehmotné („know-how“, image, licence).

5.3.1 McKinseyho model 7S

Model navržen poradenskou firmou McKinsey v 80. letech minulého století. Lze ho využít k strategické analýze interních faktorů a k identifikaci kritických faktorů úspěchu. Dle modelu je možno na společnost nahlížet jako na sadu 7 faktorů, které se vzájemně ovlivňují (viz Obr. 4) (Mallya, 2007).



Obr. 4: McKinseyho model 7S

Všech 7 komponentů modelu 7S dle kterého lze nahlížet na společnost (Struktura, strategie, systémy, schopnosti, spolupracovníci, styl vedení, sdílené hodnoty) se vzájemně ovlivňují. Využití najde u strategie analýzy dané společnosti (vlastní zpracování dle Mallya, 2007).

Model je složen ze 7 jednotlivých komponentů rozdělených do dvou skupin a lze využít u všech typů organizací (Mallya, 2007; MindTools, 2020):

- Tvrdé komponenty:
 - Strategie – způsob, jakým je společnost vedena k dosažení vytyčených cílů
 - Struktura – rozdělení podniku, hierarchie
 - Systémy – mechanismy pro odměňování a alokaci zdrojů, zpětná vazba
- Měkké komponenty:
 - Styl – způsob manažerského vedení
 - Spolupracovníci – řízení lidských zdrojů, specializace
 - Schopnosti – znalosti a dovednosti zaměstnanců

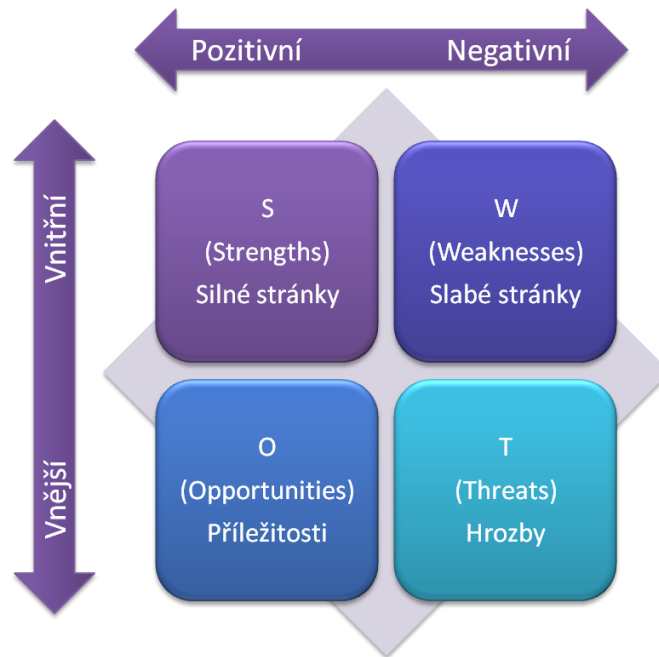
- Sdílené hodnoty – podniková kultura

5.4 SWOT analýza

Jedná se o analýzu, která shrnuje jednotlivé analýzy uplatněné při zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí zdravotnického zařízení. autorem je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. Umožňuje analyzovat prostředí ze 4 úhlů pohledů (Staňková, 2013):

- **Strengths – Silné stránky zdravotnického zařízení**
 - Konkurenční výhody zařízení, jaké služby jsou lepší než u konkurence, jaké marketingové nástroje využívá zařízení vhodněji než konkurence, podmínky pro zaměstnance a jejich úroveň
- **Weaknesses – Slabé stránky zdravotnického zařízení**
 - Nedostatky oproti konkurenci, jaké služby jsou horší než u konkurence, fluktuace a nespokojenost zaměstnanců, co zlepšit
- **Opportunities – Příležitosti zařízení**
 - Jaké změny a trendy uskutečnit, aby zařízení vzkvétalo, nové trendy na trhu
- **Threats – Hrozby pro zařízení**
 - Nová konkurence na trhu, možné změny v legislativě, které se dotknou chodu zařízení, růst cen zdravotnických materiálů, negativní demografické faktory

Design analýzy je naznačen na Obr. 5. Výsledkem SWOT analýzy je SWOT matice, která umožňuje porovnat vnější hrozby a příležitosti s vnitřními silnými a slabými stránkami analyzovaného zdravotnického zařízení. Pomocí SWOT analýzy dostáváme statický obrázek analyzovaného jevu, který lze přenést do pohledu dynamického.



Obr. 5: Znázornění SWOT analýzy

Cílem SWOT analýzy je analýza vnitřního a vnějšího prostředí pomocí 4 hledisek: Silných stránek, Slabých stránek, Příležitostí a Hrozeb. Na základě identifikace by mělo být cílem nasměrovat ZZ do významných a vysoce pravděpodobných příležitostí, a naopak vyvarování se možným rizikům a eliminaci vnitřních slabých stránek (ExcelTown, 2020)

6 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE

K vypracování diplomové práce byly využity práce týkající se marketingu a marketingové komunikace ve službách. Těchto publikací je celá řada a nejvíce využívaným autorem byl Kotler a Jakubíková. Co se týče pak konkrétně marketingu a marketingové komunikace ve zdravotnictví, zde je omezené množství autorů, kteří se tímto tématem zabývají. Nejvíce jsem využívala autorku Staňkovou a autora Slouku.

V části zaměřené na klinické studie jsem pak čerpala ze SÚKL, od autora Svobodníka a zahraničních zdrojů, nejvíce od Umscheid. Klinické studie jsou hojně probíraným tématem a relevantních zdrojů je celá řada.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 VYBRANÉ CENTRUM KLINICKÉHO HODNOCENÍ

7.1 Základní informace a představení zdravotnického zařízení

Vybrané zdravotnické zařízení se zabývá prováděním klinických hodnocení II. a III. fáze. Jedná se o ambulantní zařízení, které se nachází v širším centru Prahy a vzniklo teprve 1.1.2021. Společnost se sama označuje jako malá rodinná firma. Ředitel a zároveň jednatel, odborník z oboru klinického hodnocení, je současně i zakladatelem společnosti. Společnost je s.r.o. se základním kapitálem 1 000 Kč.

Podnětem k založení byla snaha pomoci pacientům k dosažení moderní terapie pro onemocnění, na které standardní léčba nezabírá nebo nepůsobí účinně. Zkušení lékaři z oboru neurologie, dermatologie, revmatologie, interny oslovili specialisty klinického výzkumu, studijní koordinátory a zkušené sestry. Se stejným cílem a společnými silami se zasloužili o založení centra klinického hodnocení.

Cílem společnosti je dle jejich webu (centrum klinického hodnocení, 2022): „*nikoli kvantitativně, ale zejména kvalitativně provádět klinická hodnocení v různých diagnózách a pomoci tak pacientům, hledající léčbu svého onemocnění, které snižuje kvalitu života a zároveň může ovlivňovat pacientův psychický stav.*“

7.2 Analýza makroprostředí – PEST analýza

Jedná se o analýzu okolí, které organizace nemůže ovlivnit, jelikož existuje nezávisle na její existenci.

V rámci analýzy makroprostředí je analyzováno prostředí zkoumaného centra klinického hodnocení z hlediska faktorů ekonomických, politických, sociálních a technologických. Zdravotnické zařízení se nachází v České republice, konkrétně v hlavním městě Praha.

Politické a právní faktory

Jelikož je zkoumané centrum klinického hodnocení soukromé zdravotnické zařízení, musí se řídit následující legislativou (Zákony pro lidi, 2022):

- 160/1992 Sb., Zákon o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních
- 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích
- 268/2014 Sb., Zákon o diagnostických zdravotnických prostředcích in vitro
- 372/2011 Sb., Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování

- 48/1997 Sb., Zákon o veřejném zdravotním pojištění
- 262/2006 Sb., Zákoník práce
- 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů
- 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví
- 134/2013 Sb., Zákon o transparentnosti
- 366/2017 Sb., Zákon, kterým se mění zákon č. 268/2014 Sb., o zdravotnických prostředcích a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, ve znění zákona č. 183/2017 Sb.
- 373/2011 Sb., Zákon o specifických zdravotních službách
- 202/2017 Sb., Zákon, kterým se mění zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony
- 296/2008 Sb., Zákon o lidských tkáních a buňkách
- 136/2017 Sb. Zákon, kterým se mění zákon č. 296/2008 Sb., o zajištění jakosti a bezpečnosti lidských tkání a buněk určených k použití u člověka a o změně souvisejících zákonů (zákon o lidských tkáních a buňkách), ve znění pozdějších předpisů
- 92/2012 Sb., Vyhláška o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče
- 284/2017 Sb. Vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče
- 49/1993 Sb., Vyhláška ministerstva zdravotnictví č. o technických a věcných požadavcích na vybavení zdravotnických zařízení
- 306/2012 Sb., Vyhláška o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče
- 244/2017 Sb., Vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 306/2012 Sb., o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče
- 84/2008 Sb., Vyhláška o správné lékařské praxi, bližších podmínkách zacházení s léčivými v lékárnách, zdravotnických zařízeních a u dalších provozovatelů a zařízení vydávajících léčivé přípravky

- 526/2021 Sb., Vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 84/2008 Sb., o správné lékařské praxi, bližších podmínkách zacházení s léčivy v lékárnách, zdravotnických zařízeních a u dalších provozovatelů a zařízení vydávajících léčivé přípravky, ve znění pozdějších předpisů
- **226/2008 Sb. Vyhláška o správné klinické praxi a bližších podmínkách klinického hodnocení léčivých přípravků**
 - Z této vyhlášky pak vycházejí nároky na klinické studie což je dosaženo pravidelným monitorováním a audity

V poslední době (roky 2020-2022) je politická situace v oblasti zdravotnictví velmi proměnlivá. V březnu 2020 vyhlásila Světová zdravotnická organizace pandemii nemoci COVID-19, způsobenou koronavirem SARS-CoV-2. Celosvětová pandemie COVID-19 ochromila celý svět. Vláda a ministři Andreje Babiše nebyli na takovou krizi připraveni. Během dvou let se vystřídali 4 ministři zdravotnictví:

- Adam Vojtěch (2017 - 2020)
- Roman Prymula (září 2020 - říjen 2020)
- Jan Blatný (říjen 2020 - duben 2021)
- Petr Arenberger (duben 2021 - květen 2021)

Nakonec se opět vrátil původní ministr Babišova kabinetu Adam Vojtěch (květen 2021 - prosinec 2021). Po sněmovních volbách v říjnu 2021 vystřídal Adama Vojtěcha (ANO) Vlastimil Válek (TOP 09).

Vedení MZ se v poslední době zabývalo hlavně pandemií a ostatní věci šly do pozadí. Velkým úspěchem roku 2020 je e-recept a e-neschopenka, které usnadnily zvládnutí pandemie. Novinkou je i Národní zdravotnický portál (NZIP), který funguje jako důvěryhodný zdroj informací ve zdravotnictví. Dne 1. ledna 2022 vzešel v účinnost zákon č. 371/2021 Sb., kterým se změnilo znění zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, ve znění pozdějších předpisů. Došlo ke změnám v oblasti domácí a ošetrovatelské péče (MZCR, 2021).

Českou republikou a vůbec celým světem rezonovaly nové vakcíny proti koronaviru SARS-Cov-2. Vakcinace a získání kolektivní imunity bez dalších masových ztrát na životech a kolapsu celého zdravotnického systému se zdálo být jedinou možností, jak celou pandemii zvládnout. Znalost koronavirů a práce na vakcíně proti onemocněním SARS a

MERS urychlilo vývoj vakcíny proti COVID-19. V Evropské unii a v České republice se očkuje mRNA vakcínami od Pfizer-BioNTech a Moderny, dále pak adenovirovými od AstraZenecy a Johnson & Johnson a proteinovou vakcínou od firmy Novavax (SÚKL, 2021).

V České republice mnoho lidí odmítá vakcinaci proti COVID 19. Nejčastěji šlo o obavy z příliš rychlých klinických studií. Často je také obava z mRNA vakcín, tento mechanismus účinku byl u vakcín použit vůbec poprvé, nicméně jeho testování probíhá již od 90. let (Pardi et al., 2018).

Klinické studie a vývoj vakcín za normálních okolností probíhá postupně a musí projít všemi fázemi klinického hodnocení (viz Obr. 1). Vzhledem k tomu, že se jednalo o naléhavou epidemiologickou situaci, vývoj vakcín proti COVID-19 byl celosvětově urychlen. Vývoj probíhal v kratším časovém rámci a byly uplatněny veškeré dostupné znalosti a přístupy z již existujících vakcín. Došlo také ke kombinování fází klinického hodnocení a provádění studií souběžně namísto postupně. Na celý vývoj vakcín dohlížela EMA (Evropská agentura pro léčivé přípravky), etické komise a následně v ČR je povolil SÚKL (SÚKL, 2021a).

Pandemie COVID-19 ovlivnila také klinické studie a centra klinického hodnocení. V případě, že šlo o klinické hodnocení zaměřené na onemocnění COVID-19, byly tyto studie posuzovány přednostně ve zkrácených časech. Došlo také k možným změnám při kontrolních návštěvách subjektů hodnocení z osobních na telefonické, do zdrojové dokumentace je teď nutné dopisovat i koronavirovou anamnézu včetně očkování. Hodnocené léčivé přípravky uchovávané při pokojové teplotě je možné poskytnout pacientům i na delší časový úsek, než bylo původně plánované dle protokolu. V případě, že se pacient nemůže dostavit do centra klinického hodnocení, je také možné zaslat léčivo kurýrní službou atd. Vzhledem k tomu, že klinické studie jsou velice rozmanité z hlediska návštěv, požadavků, protokolů, není možné, aby SÚKL a jeho nařízení obsáhlo všechny situace, které by mohly kvůli koronaviru nastat. Nejdůležitější je vždycky bezpečnost subjektů klinického hodnocení při zajištění validity a kvality dat (SÚKL, 2021b).

Činnost zdravotnických zařízení nepodléhá pouze nařízením od SÚKLU a právní legislativě České republiky, zdravotnická zařízení či nemocnice, kde probíhají klinické studie se také smluvně zavazují sponzorovi či CRO (Contract Research Organization, smluvní organizace, která zprostředkuje a zodpovídá za klinické studie místo sponzora) k

plnění podmínek daného protokolu, také k umožnění monitoringu či inspekcím ze strany FDA, SÚKLU nebo zadavatele.

Ekonomické faktory

Jako důsledek světové pandemie vyvstala finanční krize, která se v současné době (březen 2022) prohlubuje z důvodu války na Ukrajině (Vojáček, 2022). Inflace za rok 2021 činila v České republice v průměru 3,8 % (nejvíce od roku 2008). V lednu 2022 zrychlila na 9,9 % (ČSÚ, 2022a).

Hrubý domácí produkt (HDP) vzrostl v roce 2021 o 3,3 % (ČSÚ, 2022b). Průměrná hrubá měsíční mzda v hl. městě Praha činila v roce 2021 45 523 Kč (ČSÚ, 2021c) a republikový průměr převyšovala tak o 21,4 %. Průměrná mzda lékařů v roce 2020 byla 93 658 Kč a všeobecné sestry 53 468 Kč (ÚZIS, 2021).

Centrum klinického hodnocení se nachází v širším centru v Praze, a k jeho návštěvě je nutné využít MHD nebo vlastní automobil. V srpnu 2021 se zvyšovaly ceny jízdného v Praze. Jízdenka na 30 minut z 24 na 30 Kč a 90minutová z 32 na 40 korun. Zdražují se také pohonné hmoty, od začátku roku 2022 cca o 26 % (Klempíř, 2021). Ačkoliv pacienti dostávají cestovné ve formě stravenek či hotovosti, v současné době se stává, že jim částka nepokrývá náklady na cestu. Nárůst cen tak může být důvod, proč se pacienti klinické studie nezúčastní či ve studii skončí.

Klinické studie jsou na financovány buď přímo sponzorem klinického hodnocení nebo prostřednictvím CRO. Pro zdravotnická zařízení či nemocnice jde o lukrativní projekty. Díky klinickým studiím se účastní celosvětového výzkumu, poskytují moderní přístupy a léčbu svým pacientům a za svou participaci dostávají finanční prostředky. Zadavatelské firmy proplácejí také poplatky etické komisi, která projednává dané klinické hodnocení. Etické komise zřizují větší nemocnice

Jednotlivé rozpočty a částky se liší v závislosti na diagnóze, náročnosti protokolu a sponzorovi klinického hodnocení. Většinou bývá zahajovací poplatek za projednání smlouvy, zahajovací poplatek lékárně, a zahajovací poplatek laboratoři. Dále jsou to poplatky za administrativu a proces přípravy, poplatky za skladování léčiva, za ochranné pomůcky, příp. infuzi či destrukci léčiva, v případě lokálních laboratoří jsou to poplatky i za jednotlivé testy v dané laboratoři. Dále jsou centru propláceny také jednotlivé návštěvy každého pacienta. Výše rozpočtu a jednotlivé položky zahrnuté ve smlouvě a rozpočtu se mohou lišit na základě zkušenosti centra a vyjednávacích schopnostech. Zadavatel

klinického hodnocení (či CRO) také zpravidla hradí veškeré náklady spojené s nepříznivou reakcí na postup či hodnocené léčivo.

Klinické hodnocení probíhá v několika zdravotnických zařízeních (cca 3-5) a obvyklý objem finančních prostředků spojených s projektem je 10-20 mil. Kč (Marhanová, 2016).

Ačkoliv jde o velmi dobře placené projekty, regulace, legislativa, administrativa a náročnost na lidské zdroje jsou značnými bariérami vstupu do tohoto odvětví medicíny a typu výzkumu.

V případě, že nové klinické studie a nábor pacientů budou omezovány např. kvůli pandemické situaci nebo válečnému konfliktu (např. pozastavení klinických studií na Ukrajině), je možné, že jednotlivé rozpočty na nová klinická hodnocení budou také omezeny.

Neustále stoupající inflace by mohla vyústit v navýšení patientských náhrad, které v současnosti činí zhruba 1500 Kč a pacientům cestujícím z daleka nepokryje náklady na cestu.

Technologické faktory

Ve všech odvětvích jsou čím dál tím víc důležité technologie a jejich rozvoj. Zdravotnictví není výjimkou. Cely sektor zdravotnictví by měl být pro-klientský, efektivní a moderní. Žádá si to doba i pacienti.

Ve zdravotnictví jsou důležité moderní přístroje, softwary i programy, aby veškerá patientská data byla v bezpečí. Klinické studie jsou náročné jak administrativou, tak i na elektronická data. Lékař pacientovu zdrojovou dokumentaci přepisuje do elektronické verze, aby informace byly dostupné zadavateli hodnocení.

Vybrané centrum klinického hodnocení musí kvůli svému zaměření na klinické studie být nakloněno novým technologiím. Většinu vybavení jim poskytují zadavatelé klinického hodnocení. Lékařské zařízení se stává rychle zastaralé a je pro centrum finančně náročné vybavení obnovovat. Po skončení studie si zadavatel vybavení vezme zpátky. Stejně tak programy a softwary poskytne centru zadavatel klinického hodnocení. Jedná se o EKG, centrifugy, inkubátory, teploměr, mrazáky, lednice, spirometry, tablety a telefony pro pacienty, kteří tak vyplňují elektronické deníčky.

Sociální faktory

Dle ČSÚ má Česká republika k 31. prosinci 2021 10 515 669 obyvatel. Obyvatelstvo České republiky přibývá a zároveň stárne. Průměrný věk obyvatel je 42,0 let, avšak za posledních 20 let se zvýšil o 4,3 roky (ČSÚ, 2021b).

V roce 2021 v ČR zemřelo 129 289 obyvatel. Proti roku 2019 byl počet zemřelých vyšší o cca 17 tisíc. Nejčastější příčinou smrti jsou onemocnění srdce. Druhou nejčastější příčinou byl Covid-19, který tak sesadil cévní nemoci mozku. Další častou příčinou byla pak rakovina (ČSÚ, 2021a). Vybrané centrum klinického hodnocení by se chtělo angažovat i do kardiologických studií a reagovat tak na potřeby pacientů.

Klinických studií se v ČR ročně účastní cca 20 - 30 tisíc pacientů. Klinické studie v ČR probíhají ve většině nemocnic, a ve stovkách ambulantních zařízení, jak soukromých, tak státních (SÚKL, 2022b).

V reakci na válku na Ukrajině zareagoval SÚKL vyjádřením, že lidé, kteří uprchli před válkou do ČR, a jež byli účastníky klinického hodnocení na Ukrajině, které probíhá i v České republice se mohou tohoto hodnocení účastnit i na území ČR (SÚKL, 2022a).

Shrnutí PEST analýzy

- Zdravotnické zařízení podléhá legislativě ČR a celé řadě zákonů a vyhlášek od MZ ČR a SÚKL. Stěžejní pro klinické studie je pak vyhláška 226/2008 Sb. Vyhláška o správné klinické praxi a bližších podmínkách klinického hodnocení léčivých přípravků. Činnost toho zdravotnického zařízení se také smluvně zavazuje jednotlivým sponzorům a CRO k plnění podmínek jednotlivých protokolů
- Provádění klinických studií ovlivnila pandemie COVID-19 – fluktuace ministrů MZ, možnost začlenit i ukrajinské pacienty daného protokolu v českých centrech.
- Klinické studie jsou financovány farmaceutickými firmami buď přímo nebo skrze CRO společnosti. Výše poplatků pro zdravotnická zařízení je závislá i od počtu pacientů
- Proměnlivá ekonomická situace (vysoká inflace, zdražování pohonných hmot) může vyústit, že výše patientských náhrad bude nedostatečná pro pravidelné studijní návštěvy jednotlivých pacientů.
- Náročné požadavky na technologické vybavení centra je zpravidla řečeno formou zápůjčky od sponzora hodnocení.

- Obyvatelské ČR přibývá a zároveň stárne. Klinických studií se na území ČR účastní 20-30 tisíc pacientů.

7.3 Analýza vnějšího mikroprostředí – Porterova analýza

V rámci analýzy vnějšího mikroprostředí se zkoumají nejbližší účastníci provozu zdravotnického zařízení, kteří ovlivňují jeho činnost a schopnost dostát svému podnikání (Kozák a Staňková, 2008):

- Dodavatelé
- Marketingoví zprostředkovatelé (spolupracující lékaři)
- Zákazníci
- Veřejnost (zájmové skupiny, které mají schopnost ovlivňovat aktivity zdravotnického zařízení (Kozák a Staňková, 2008). Pro centrum klinického hodnocení to jsou konkrétně:
 - Regulační orgány – SÚKL, etické komise –dohlíží na bezpečnost studie a hodnoceného přípravku
 - Finanční instituce – banky, akcionáři
 - Občanská veřejnost – pacienti
 - Interní veřejnost – zaměstnanci firmy – mají přímý vliv na chod společnosti
- Konkurence

Pro analýzu vnějšího mikroprostředí byla zvolena Porterova analýza 5 konkurenčních sil.

Hrozby nových zdravotnických zařízení

S postupujícím výzkumem v oblasti medicíny, s novými metodami, léčivy a přístupy se zvyšuje i poptávka po kvalitnější a modernější lékařské péči. Zdravotnictví jde stále dopředu, je to vážený obor a lukrativním odvětví při soukromém podnikání. Hrozba nových zdravotnických zařízení zabývajících se klinickými studiemi je i přes legislativních překážky zmíněné v kapitole 7.2. (Politické a právní faktory) poměrně vysoká, a to konkrétně v Praze. Je zde vysoká koncentrace lékařských kapacit, výzkumných akademických center a zadavatelských farmaceutických firem. Fixní náklady jsou při vstupu do odvětví velmi vysoké – mzda lékařů a sester, zdravotnické vybavení – vyšetřující křesla, lékařské nástroje; kancelářské vybavení, čekárny, software, hardware, reprezentativní prostory.

Zadavatel klinického hodnocení často např. poskytuje přístroje či software vyžadovaným daným protokolem. Mohou to být centrifugy, mrazáky, inkubátory, teploměry, to nároky na vybavení snižuje.

Zařízení také potřebují smlouvy s pojišťovnami, protože vyšetření podléhající standardní klinické praxi se často neproplácí zadavatelem.

Hrozba nových zdravotnických zařízení je pro toto centrum poměrně vysoká kvůli oboru podnikání, sídle v hlavním městě Praha, ekonomickému růstu a farmaceutickým a medicínským inovacím.

Soupeření mezi stávajícími zdravotnickými zařízeními

Z pohledu konkurence je to složitější. Ne všechna centra si konkurují. Záleží na diagnózách, na které se jednotlivá centra/ lékaři zaměřují. Zadavatel klinického hodnocení spíš vybere další centrum někde na Moravě, aby si centra nepřetahovala pacienty a jedno tak neskončilo například úplně bez subjektů.

Vybrané zdravotnické zařízení klinických studií sídlí v Praze, a má tak poměrně velkou potenciální konkurenci na poli klinických hodnocení. Jak již bylo řečeno, nevedou se přesné statistiky o všech centrech, kde klinické studie probíhají. Nicméně dle veřejných údajů jednotlivých nemocnic probíhají klinické studie ve všech velkých nemocnicích v Praze:

- Všeobecná fakultní nemocnice v Praze
- Fakultní nemocnice v Motole
- Fakultní Thomayerova nemocnice
- IKEM
- Fakultní nemocnice Bulovka
- Fakultní nemocnice Královské Vinohrady
- Nemocnice Na Homolce

V Praze také existuje poměrně hodně zdravotnických zařízení, které se specializují na klinické studie:

- ISCARE a.s
- CLINTRIAL s.r.o.
- Synexus s.r.o.
- CCR Prague s.r.o.
- QUINTA-ANALYTICA s.r.o.

- Affidea Praha s.r.o.

Klinické studie také probíhají v soukromých ordinacích ambulantních specialistů – neurologům revmatologů, diabetologů, psychiatrů atd. Je prakticky nemožné všechny studie vysledovat. Soukromých zdravotnických zařízení, kde mohou probíhat klinické studie bylo jen v Praze v roce 2017 1596 ordinací lékaře specialisty (ÚZIS, 2017)

Jelikož je odvětví klinických studií specifická oblast zdravotnictví, nemůžou si jednotlivá zařízení konkurovat např. cenou jejich služeb. Cestovní náhrady pacientů jsou pevně dané sponzorem a schváleny SÚKLeM a etickými komisemi. Zařízení a jednotlivá centra si mohou konkurovat hlavně kvalitou s jakou provádějí klinické studie – hlášení nežádoucích účinků, odklonění od protokolu a nahlášení deviací, udržování zdravotnické a studijní dokumentace aktuální, dodržováním zásad správné klinické praxe a komunikací se zadavatelem a CRO. Centra, kde probíhají klinické studie jsou podrobována auditům ze strany zadavatele studie, SÚKL, americkou FDA (Food and Drug Administration). Na základě negativního výsledků provedeného auditu se pak centrum např. musí podrobit dalšímu vyšetřování či pokutě nebo zákaz činnosti. Zadavatelské firmy si také vedou lokální „black listy“ a problémovým centrům/ lékařům nenabízejí další studie.

Pro zadavatelské firmy je také nežádoucí, aby jedno klinické hodnocení probíhalo na vícero centrech v jedné oblasti. Často upřednostňují další centra v jiných koutech republiky, aby byla zahrnutá širší populace pacientů a aby si centra pacienty v jednom městě vzájemně nepřebírala. Soupeření mezi zdravotnickými zařízeními je vysoké.

Vybrané centrum je na trhu chvíli a nemá za sebou letité zkušenosti, tradici, velká jména a pozitivní výsledky z auditů.

Vyjednávací schopnost dodavatelů

Rozdělení dodavatelů do kategorií dle ABC analýzy – „Always Better Control“ (Benediktová, 2019)

Kategorie dodavatelů:

A – nejdůležitější skupina dodavatelů, nesmíme je ztratit – pro centrum klinického hodnocení jsou to zadavatelské firmy, CRO, dodavatelé energií, internetové připojení

B – středně důležité položky – zdravotnický spotřební materiál – rukavice, desinfekce, roušky

C – nejméně důležité položky – kancelářské potřeby

V kontextu klinických studií je pro centrum klinického hodnocení nejdůležitějším dodavatelem zadavatelská firma, která klinické hodnocení zprostředkuje na území České republiky. Nemusí to být vždycky firma, která danou molekulu vyvine. Existují také „outsourcingové“ firmy neboli CRO. Jedná se o smluvní výzkumnou organizaci (obchodní, akademická nebo jiná), která je smluvně zavázána zadavateli klinické studie k zajištění jedné nebo více povinností či funkcí zadavatele, vztahujících se ke klinickému hodnocení. Taková společnost pak např. zastupuje zadavatele klinického hodnocení při zprostředkování studie, průběžného monitoringu a kontroly až nakonec při samotném ukončení studie a uzavírání jednotlivých center, které se účastní daného hodnocení.

Vybrané centrum klinického hodnocení spolupracuje s několika CRO společnostmi (ICON Clinical Research s.r.o., Thermo Fisher Scientific s.r.o.; IQVIA Technology Solutions, s.r.o.) a originálními zadavatelskými společnostmi (ELI LILLY ČR, s.r.o., Roche s.r.o., Novartis s.r.o., BMS CZ, s.r.o.). Centrum klinického hodnocení by rádo navázalo další spolupráce s jinými CRO i zadavatelskými společnostmi.

V případě, že centrum se neosvědčí při provádění klinické studie, nekomunikuje se zástupci zadavatelské firmy, má časté odklonění od protokolu, nebo má nálezy při auditech a jiné problémy, vybere si spíše jiné centrum ve stejné oblasti. Jelikož je centrum v Praze, vyjednávací schopnost dodavatelů je poměrně vysoká.

Vyjednávací schopnosti dodavatelů jsou větší v případě nových center, které nemají k dispozici informace a zkušenosti při uzavírání smlouvy se zadavatelskou firmou. Kvalitní, zavedená centra s velkou populací pacientů a se zkušenostmi s klinickými studiemi si jsou schopny vyjednat větší odměny a rozpočty na klinická hodnocení.

Vyjednávací schopnost klientů

Klienti centra klinického hodnocení jsou pacienti, kteří se do zdravotnického zařízení dostávají kvůli biologické léčbě a klinickým studiím. Oproti standardnímu zdravotnickému zařízení do centra přicházejí s již stanovenou diagnózou a nedostatečnou odpovědí na léčbu konvenční a již schválenou.

Před vstupem do studie pacient podepisuje informovaný souhlas. Jedná se o dokument, kde je vysvětlen účinek léčiva, vedlejší i možné negativní účinky. Pacient má na podepsání dostatek času v případě potřeby si dokument může vzít i domů a vše si v klidu rozmyslet či se poradit se svými blízkými.

Pacientům je hrazeno cestovné buď ve formě stravenek či nabitím určené částky na pacientův či speciálně vytvořený účet. Výše částek je určena sponzorem klinického hodnocení a schválena etickými komisemi a Státním ústavem pro kontrolu léčiv (většinou cca 1500,- Kč).

Někteří pacienti vyhledají centrum klinického hodnocení na internetu. Jiní jsou odkázáni na toto centrum jejich ošetřujícími lékaři, kteří působí jak ve své ambulanci, tak v centru klinického hodnocení nebo lékaři, kteří mají pevné vazby a spolupracují s lékaři působícími právě v tomto centru.

Cílem společnosti je rozšíření vazeb na jiné lékaře působících ve velkých nemocnicích, aby se potenciální pacienti snáze dostali k testovaným molekulám právě na tomto centru a podpořit celkové povědomí o novém zdravotnickém zařízení, které se zaměřuje na klinické studie.

Klienti, v tomto případě pacienti a zároveň subjekty klinických hodnocení. Jak již bylo řečeno, v tomto specifickém odvětví nerozhoduje cena za službu nebo cena služby. Klinické hodnocení je zdarma a není zde žádá odměna, pouze benefit z léčby a účast na výzkumu daného onemocnění. Existují také náhrady pro pacienty – cestovné. To je pevně dané a schválené SÚKL a pro všechna centra stejné. Klinické studie jsou vysoce specializované a jen na pár centrech v republice. Vyjednávací schopnost klientů je velmi malá, takže žádná.

Hrozba substitučních služeb

Hrozba substitučních služeb jde ruku v ruce s novými konkurenty. Pro centrum není jiné zdravotnické zařízení, které se zabývá klinickým hodnocením přímým konkurentem, pokud se nezaměřuje na stejné diagnózy, nezaměstnává stejné specialisty a nemá stejnou populaci pacientů. Jelikož se centrum nachází v Praze, kde je nejvíce odborníků a 3 lékařské fakulty, jež každý rok produkují stovky nových lékařů, je tato hrozba vysoká.

Síla komplementářů

Komplementáři jsou pro centrum klinického hodnocení lékárna, laboratoře a velké nemocnice, které disponují zařízeními, které toto centrum nemá a jehož výsledky jsou pro dané hodnocení nutné. V České republice je nutné, aby každé léčivo přijala lékárna. Všechna centra klinického hodnocení tak musí mít vlastní či nasmlouvanou lékárnu. Vybrané centrum spolupracuje s lékárnou v jiné pražské části vzdálené asi 5 km od centra. Vyšetření nutná pro jednotlivá hodnocení řeší operativně a smlouvy většinou zajišťuje zadavatel

hodnocení jen pro danou studii v rámci Prahy. Vyšetření (např. magnetická rezonance) pak zabezpečuje větší nemocnice, ve které chystaná studie také bude probíhat. Síla komplementářů je vysoká.

Shrnutí analýzy Porterova modelu

V současné době si společnost připomenula důležitost klinických studií kvůli pandemii COVID-19. Je možné, že s narůstající informovaností a nedostupností drahé biologické léčby, kdy se nejprve zkusí levnější léčba konvenční či kvůli dlouhé době, kdy se dostanou nové přípravky na trh, bude poptávka a potřeba klinických studií narůstat. Konkurence nových zdravotnických zařízení je tedy poměrně vysoká. Hrozba substitučních služeb a vyjednávací síla dodavatelů je pro toto nové centrum vysoká zejména kvůli jeho umístění v Praze. Z hlediska síly dodavatelů je pak významná i protože je centrum nové a nemá tolik zkušeností např. se smluvním procesem. Důležité je, aby provádělo klinické studie kvalitně a jeho pozice se tak zlepšila. Vyjednávací schopnost klient/pacientů je takřka nulová. Nejenom pro toto centrum ale pro celé odvětví. Síla komplementářů je naopak vysoká, protože jsou důležitou součástí každého klinického hodnocení.

7.4 Analýza vnitřního prostředí

7.4.1 Organizace

Vybrané zdravotnické zařízení se zabývá prováděním klinických hodnocení II. a III. fáze. Jedná se o soukromé ambulantní zařízení. Sídlí v širším centru Prahy a bylo založeno 1.1.2021. Krátká existence zařízení je velkou nevýhodou, jelikož se zatím nedostalo do hlubokého povědomí jak dodavatelů klinického hodnocení, tak potenciálním pacientům. Jedná se spíše o menší centrum. Společnost má v současné době 15 zaměstnanců. Ve firmě je 1 personalistka, která má na starosti jak současné zaměstnance, tak nábor nových. Centrum nabízí klinické hodnocení v oboru neurologie, diabetologie, dermatologie a vnitřního lékařství.

V rámci neurologie jsou to studie zaměřené na:

- Migrénu
- Diabetickou neuropatii
- Parkinsonovu chorobu

V oboru diabetologie:

- Cukrovku

V oboru dermatologie:

- Lupénku
- Atopický ekzém

V rámci vnitřního lékařství:

- Vysoký cholesterol

Pacientům je při zařazení do studií podávána biologická léčba, která je plně hrazená sponzorem studie (farmaceutická firma, která léčivo vyvinula). Pacienti musí centrum klinického hodnocení pravidelně navštěvovat. Intervaly návštěv jsou dané jednotlivými protokoly. Na studijních návštěvách je buď podáváno léčivo nebo prováděny jednotlivé studijní vyšetření a procedury (odběry, vyplňování dotazníků o kvalitě života, EKG, CT atd., dle protokolu a diagnózy). Podpůrná léčba a procedury prováděné dle standardní klinické praxe jsou pak hrazeny z veřejného pojištění jednotlivých pacientů

Lékaři, kteří pracují v centru klinického hodnocení mají většinou své vlastní ordinace a populaci pacientů, kterou mohou odkázat na probíhající studie v centru klinického hodnocení. Důležití pro centrum klinického hodnocení jsou také spolupracující lékaři v jiných zdravotnických zařízeních, zabývající se stejnou diagnózou jako je právě probíhající studie na centru klinického hodnocení. Také jiná centra zabývající se klinickými studiemi, doporučují jiné/nové centrum při nabídce nové studie ze strany zadavatele, pokud na osloveném centru probíhá jiná, konkurenční studie se stejnou populací pacientů.

7.4.2 McKinseyho model 7S

- Strategie – způsob, jakým je společnost vedena k dosažení vytyčených cílů
- Sdílené hodnoty – podniková kultura
- Styl – způsob manažerského vedení
- Struktura – rozdělení podniku, hierarchie
- Spolupracovníci – řízení lidských zdrojů, specializace
- Systémy – mechanismy pro odměňování a alokaci zdrojů, zpětná vazba
- Schopnosti – znalosti a dovednosti zaměstnanců

Jak již bylo řečeno cílem společnosti je provádět klinické studie kvalitně a v širokém spektru diagnóz. Společnost by chtěla zlepšit svým pacientům kvalitu jejich života nebo přinést naději v boji s jejich onemocněními.

Vedení si uvědomuje, že k tomu, aby dosahovali svých cílů jim pomáhají především jejich zaměstnanci. Společnost je vedena v kooperativním stylu. Manažer bere své podřízené jako partnery, všichni se v rámci pravidelných společných porad a brainstormingu zapojují do rozhodování o budoucnosti společnosti. V rámci pravidelných sezení jsou delegovány pravomoci a zodpovědnost jednotlivých pracovníků. Ředitel pravidelně všechny zaměstnance informuje o situaci v podniku a snaží se vytvářet důvěru. Dle jeho slov jsou všichni na stejné lodi a všechny procesy ve firmě ladí ke vzájemné spokojenosti.

Motto v rámci organizační kultury je: Rychle, Efektivně, Společně. Centrum klinického hodnocení si zakládá na neformálním, přátelském vedení a jednání. Všichni zaměstnanci si tykají.

Ke komunikaci je využíván WhatsApp, Slack, Gmail, Google Calendar, jako sdílené úložiště je využíván Google drive. Vše je propojené ke společné synchronizaci. Úroveň přístupu je dle přidělených práv. Jednotlivé systémy a softwarové vybavení poskytuje zadavatel klinického hodnocení dle požadavků dané studie.

Společnost má v současné době 15 zaměstnanců. Ve firmě je 1 personalistka, která má na starosti jak současné zaměstnance, tak nábor nových. Celkový počet zaměstnanců je 15 (ředitel, personalistka, 3 neurologové, 3 dermatologové, 1 revmatolog, 1 internista, 3 sestry a 2 koordinátoři). Všichni zaměstnanci mají ukončené vysokoškolské vzdělání. Průměrný věk zaměstnanců je 39 let. Ve firmě převažují ženy v poměru 11:4 mužům. Fluktuace zaměstnanců je zatím minimální, za dobu trvání jednoho roku, odešla pouze jedna lékařka z důvodu mateřské dovolené. Volné místo bylo do pár týdnů obsazeno.

Spokojenost zaměstnanců se snaží vedení monitorovat pravidelnými poradami. Zakládají si na předaném „feedbacku“ od zaměstnanců a veškeré návrhy či výtky se snaží okamžitě řešit.

Společnost se dle slov ředitele snaží naslouchat zaměstnancům a reagovat na jednotlivé potřeby v rámci tvorby balíčků zaměstnaneckých výhod a benefitů.

Pravidelně jsou pořádány společné teambuildingové aktivity, převážně typu společného příjemného posezení v rámci tematické snídaně, večere, či sportovní události. I

když je momentální plánování větších akcí ztíženo v rámci koronavirových opatření a komplikované situaci pro zdravotníky, společnost se snaží teambuilding neopomíjet.

Jsou pořádány také společné týdenní porady a individuální sezení typu 121 („one-to-one“). Ve společnosti je realizován koučink a mentoring služebně mladších kolegů. V rámci měsíčního 121 dochází k předávání zpětné vazby, nastavení a realizace akčních kroků pro další rozvoj v oblasti procesů, komunikace k pacientům a odborných postupů.

Dochází také ke školení od externích odborníků při začátku nové studie či při aktualizaci protokolu již zaběhlého klinického hodnocení.

Dle slov ředitele je cílem, aby se pracovníci ve firmě cítili dobře a společná práce se nesla v dobré náladě. Snaží se být pro zaměstnance zaměstnáním, kde je dobré zázemí, kolektiv, nadstandardní podmínky k výkonu práce z hlediska platových, moderních prostorů a vybavení. Jejich strategie se nese v duchu: „*Nadstandardní podmínky k práci činí lidi ještě výkonnější a spokojenější*“ (Centrum klinického hodnocení, 2022).

Společnost si je vědoma úskalí nalezení kvalitních zaměstnanců na trhu práce. Uvědomují si, že pouze nadstandardní pracovní podmínky nestačí. Proto se snaží společnost vést v přátelském duchu, aby zaměstnanci byli vůči centru loajální. Kor v dnešní době, kdy fluktuace zaměstnanců ve velkých městech je obrovská. Snaží se, aby zaměstnanci spolu táhli za jeden provaz.

V plánu je také obsazení role odborného konzultanta a náborového specialisty, který se bude zaměřovat na nábor nových pacientů, včetně poskytování odborných konzultací směrem k pacientům za účelem kompletního servisu (konzultace, zákaznická podpora, postupy jednotlivých studií apod.).

Celkový plán počtu nových zaměstnanců je 14-16 lidí v horizontu dalších 2-3 let. Celkově je plánováno 35 zaměstnanců na celé centrum klinického hodnocení.

Hlavní důvod, proč by měl zaměstnanec chtít pracovat v této společnosti je dle slov ředitele nadstandardní mzda v závislosti vývoje trhu a bonusy dle předem nastavených KPI. Dále to je příjemné pracovní prostředí, realizace nových HR trendů vycházejících z pracovního trhu a naslouchání přáním zaměstnancům. V rámci odměňování jsou realizovány i kolektivní odměny dle plnění firemních OKR (Objectives and Key Results) a hospodaření společnosti. Ředitel si také myslí, že mají kvalitní nabídku benefitů, příjemnou a přátelskou firemní kulturu a umožňují work-life balance.

Společnost nabízí nadstandardní mzdy (průměrná hrubá mzda):

- Studijní sestra: 60 000,-
- Lékař: 100 000 – 250 000,- (dle počtu studií a pacientů)
- Koordinátor: 100 000,-

Současné zaměstnanecké výhody a benefity:

- 25 dní dovolená
- Stravné 1500,- (formou nabití stravenkové karty Edenred)
- 5 dní „sick days“ – zdravotního volna
- Mobilní telefon a notebook, který lze využívat i pro soukromé účely

Pracovníci si firmu vybrali převážně kvůli dobrým platebním podmínkám, příjemné pracovní atmosféře a kvůli osobnímu rozvoji. Klinický výzkum je smysluplné lukrativní odvětví. Odborníci jsou u nově vyvinutých léčiv, neustále se musí vzdělávat v nových protokolech a mechanismech účinku. Zároveň je výhodou pravidelná pracovní doba.

7.5 Současný stav marketingové komunikace

Propagaci centra se v současnosti věnuje ředitel zdravotnického zařízení. Centrum se snaží využívat sociální sítě a založili sociální síť Facebook a vlastní web. Poslední příspěvek na Facebooku byl ovšem umístěn před několika měsíci (3. června 2021). Na profesním webu je centrum aktivnější. Jsou tam umístěné edukační články pro laickou veřejnost. Web je laděn do příjemných modro-bílých barev, nicméně nepůsobí profesionálním dojmem kvůli krkolomným větám. Poměrně rušivým elementem je měnící se záhlaví, kde jsou fotky z lékařského prostředí.

Centrum klinického hodnocení na svém webu uvádí slogan „Pro lepší zdraví“. Pod tímto mottem je pak interaktivní tlačítko „přihlásit se do klinické studie“. Centrum má v záhlaví také své logo, nicméně není personalizované a jedná se o symbol atomu. Takový symbol bývá nejčastěji ve spojení s jadernou energií a nedává smysl používat ho v souvislosti s klinickými studii (Obr. 6).



Obr. 6: Profesionální web vybraného centra klinického hodnocení

Web je laděn do modrobílé barvy, která se hodí k lékařskému prostředí. Užití logo se využívá ve spojení s jadernou energetikou. Centrum má také vlastní slogan „Pro lepší zdraví“ (zdroj: Centrum klinického hodnocení, 2022).

Na webu také chybí rozpracovaná vize a mise společnosti. Věta popisující cíl zdravotnického zařízení působí na čtenáře komplikovaně a zmateně. Je nutné ji přečíst několikrát, aby čtenář pochopil význam. Bylo by také vhodné přidat profily jednotlivých lékařů, které by obsahovaly krátké resumé a fotky. Často je to totiž jméno či přímo ikona oboru, co pacienti na centrum přivede.⁴

Na internetových stránkách centra by také mohly být umístěny anonymizované příběhy pacientů, kteří mají osobní zkušenost s klinickou studií na vybraném centru klinického hodnocení.

Pozitivní je kontaktní formulář, který se objeví proklikem na tlačítko „přihlásit se do klinické studie“. Pacient vyplní kontaktní údaje a svou diagnózu. Zaměstnanec centra ho poté kontaktuje a obeznámí s detailnějšími informacemi ohledně probíhajících či plánovaných studií, do kterých by se mohl přihlásit.

Aby bylo centrum atraktivní pro zadavatele a CRO, potřebuje kvalifikovaný personál. Současné portfolio služeb a personální zabezpečení jednotlivých specializací je omezené. HR marketing a strategie nábory nových zaměstnanců není dle slov ředitel zatím úplně vyřešená. Používají se klasické přístupy jako je:

- Doporučení přátel a bývalých kolegů od stávajících zaměstnanců

⁴ Např. Sanatorium profesora Arenbergera, bývalý přednosta IKEMu prof. Pirk, majitel kliniky Asklepion doc. Šmucler.

- Webové profesní servery: Jobs.cz a LinkedIn, kde HR zástupce firmy vystavuje inzeráty

Většina pracovníků byla do firmy přivedena v rámci profesních kontaktů ředitele a zaměstnanců. Menší část se o firmě dozvěděla ze serveru Jobs.cz a LinkedIn. Jako problém z hlediska nábory vedení firmy vnímá nedostatek cílové skupiny odborných pracovníků v klinickém výzkumu.

V rámci marketingové komunikace centrum nevyužívá PPC reklamy, rádio ani „Out-of-home“ televize.

Úspěšnost jednotlivých studií se odvíjí od počtu nabraných pacientů. Na základě počtu subjektů klinického hodnocení zadavatel či CRO vyplácí smluvně domluvenou částku, a také jsou propláceny jednotlivé studijní návštěvy. Čím větší je patientská populace, tím je studie úspěšnější a data validnější a pro centrum studie výdělečnější. Od počtu pacientů se odvíjí také bonusy jednotlivých zaměstnanců v rámci nastaveného odměňování managementem společnosti.

Většina pacientů byla do studijního centra odkázána přes populaci pacientů jednotlivých lékařů, dále skrz profesní kontakty lékařů (kolegové z nemocnic a ZZ, kde klinické studie neprobíhají). Někteří na centrum narazili při hledání na internetu dle klíčových slov.

V rámci off-line propagace mají umístěný plakát odkazující na centrum klinického hodnocení ve vestibulu budovy, kde centrum sídlí. Nevyužívají billboardy ani nemají např. svůj časopis.

Rádi by celkově posílili marketing a povědomí o centru, aby se nestávalo, že jednotlivé probíhající studie na tomto centru skončí bez zařazených pacientů. V rámci projektové části bude navržen projekt marketingové komunikace tohoto centra.

7.6 SWOT analýza

Pro celkové zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů centra klinického hodnocení byla vypracována SWOT analýza viz Tabulka č.2:

Tabulka č. 2: SWOT analýza vybraného centra klinického hodnocení (vlastní zpracování)

Silné stránky (Strengths)	Důležitost (1-5)	Hodnocení (1-5)	Výsledek
Dobrá dopravní dostupnost	5	4	20
Přátelská atmosféra	4	5	20
Napojení na odborníky z jiných institucí a tím přístup k pacientům	5	5	25
Pravidelné vzdělávání zaměstnanců	5	5	25
Zkušený tým	5	3	15
Nadstandardní zaměstnanecké mzdy	4	4	16
Slabé stránky (Weaknesses)	Důležitost (1-5)	Hodnocení (1-5)	Výsledek
Slabá off-line propagace	4	5	20
Nevyužívání sociálních sítí	4	5	20
Neprofesionální web	5	4	20
Úzké portfolio specializací a nabídka klinických studií	5	4	20
Nezaběhnuté interní procesy	3	3	9
Krátce zavedená značka	5	5	25
Nízký základní kapitál	2	2	4
Nedostatečné personální zabezpečení	5	4	20
Příležitosti (Opportunities)	Důležitost (1-5)	Hodnocení (1-5)	Výsledek
Více spolupracujících sponzorských firem	5	5	25
Více pacientů	5	5	25
Růst zájmu o účast v klinických studiích ve společnosti	5	4	20
Další růst populační křivky	5	4	20
Atraktivní práce – zájem potenciálních zaměstnanců	5	5	25
3 lékařské fakulty v hl. m. Praha – potenciální specialisté pro rozšíření studijního týmu	5	5	25
Rozšíření kontaktů v rámci spolupracujících lékařů	4	5	20
Hrozby (Threats)	Důležitost (1-5)	Hodnocení (1-5)	Výsledek
Náročné legislativní úpravy a změny dotýkající se klinických studií	4	4	16
Další zdražování pohonných hmot se může odrazit v návštěvnosti centra a účasti pacientů v klinických studiích	5	5	25
Více administrativy a větší časová a personální náročnost kolem klinických studií	4	3	12
Menší rozpočty na klinické studie kvůli zhoršené ekonomické/pandemické situaci	5	5	25
Silná konkurence	5	5	25
Hrozby ze stran komplementářů	3	3	9

Důležitost – jak moc je to pro společnost důležité

Hodnocení – jak moc dobří/slabí v této stránce zařízení jsou; jak moc by využití příležitosti pomohlo či jak by hrozba mohla uškodit.

Pro centrum klinického hodnocení byla zpracována SWOT analýza. Díky SWOT matici byly zjištěny nejsilnější a nejslabší stránky zdravotnického zařízení, největší hrozby a příležitosti (v tabulce zvýrazněny žlutě).

Jako nejsilnější stránky zdravotnického zařízení byly identifikovány:

- Napojení na odborníky z jiných institucí a tím přístup k pacientům
 - Zdravotnické zařízení profituje z profesní sítě a kontaktů jednotlivých lékařů pracujících v centru klinického hodnocení
- Pravidelné vzdělávání zaměstnanců
 - Zaměstnanci klinického centra jsou pravidelně školeni jednak zadavatelem klinického hodnocení, tak na různých seminářích a konferencích
- Dobrá dopravní dostupnost
 - Klinické centrum je přístupné autobusem, tramvají, autem i metrem
- Přátelská atmosféra
 - Zdravotnické zařízení si na přátelské atmosféře a neformálním vedení zakládá

Jako nejslabší stránky zdravotnického zařízení byly identifikovány:

- Krátce zavedená značka
 - Centrum klinického hodnocení existuje teprve rok
- Slabá off-line propagace
 - Jediná off-line propagace centra je plakát umístěn ve vestibulu budovy
- Nevyužívání sociálních sítí
 - Založený Facebook je nespravován. Jinou sociální sít' nevyužívají
- Neprofesionální web
 - Internetové stránky by měly zaujmout na první pohled, být přehledné, zároveň edukační a přesvědčit nerozhodnuté pacienty přihlásit se právě do tohoto centra. Webové stránky nejsou pečlivě spravovány

- Zastoupení medicínských oborů a nabídka klinických studií
 - Centrum by si samo přálo rozšířit portfolio specializací, nabrat nové lékaře, sestry a studijní koordinátorky

Příležitosti, kterých by centrum mohlo využít, jsou:

- Více spolupracujících sponzorských firem
 - Centrum sídlí v Praze, kde má zázemí mnoho zadavatelských firem (20+)
- Více pacientů
 - Zviditelnění centra by mohlo přitáhnout více pacientů
- Růst zájmu o účast v klinických studiích
 - Roste potřeba moderních přístupů a léčiv, dá se předpokládat, že více lidí budou zajímat klinické studie, centrum by mohlo více edukovat v tomto tématu
- Atraktivní práce – zájem nových zaměstnanců
 - Umožní rozšířit portfolio specializací, obhospodařování více studií a růst zdravotnického zařízení
- 3 lékařské fakulty v hl. m. Praha – potenciální specialisté pro rozšíření studijního týmu
 - V Praze jsou 3 lékařské fakulty, to pro klinické centrum znamená možné nové odborníky (lékaři, sestry)
- Další růst populační křivky
 - Přibývá obyvatel České republiky a zároveň SÚKL povolil účast v klinických studiích ukrajinským uprchlíkům, kteří se daného hodnocení účastnili na Ukrajině
- Rozšíření kontaktů v rámci spolupracujících lékařů
 - V rámci účasti na různých kongresech by lékaři zaměstnaní v centru klinického hodnocení mohli rozšířit profesní síť a rozšířit tak databázi pacientů

Identifikované hrozby, které by mohly centrum ohrozit, byly identifikovány:

- Silná konkurence
 - Centrum se nachází v Praze stejně jako mnoho jiných center klinického hodnocení, které jsou na trhu delší dobu a mají za sebou často velká jména a ikony lékařství

- Nízké personální zabezpečení
 - Může vést k nedostatečné komunikaci se zadavatelem vzhledem k velké vytíženosti koordinátorek na jiné studijní úkony
- Menší rozpočty sponzorů na chod studie
 - kvůli možné stále se zhoršující ekonomické/pandemické situaci
- Zdražování pohonných hmot
 - Kvůli nárůstu cen může být pro pacienty finančně neúnosné dojíždět pravidelně do centra klinického hodnocení.

8 PROJEKT MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

8.1 Cíle a strategie projektu

Centrum klinického hodnocení je nové zdravotnické zařízení, které bylo založeno 1.1.2021. Kvůli své krátké existenci nemají plně využitý potenciál v rámci možné propagace.

Projekt se zabývá propagací zdravotnického zařízení, spadající do specifické oblasti služeb, do zdravotnictví. Pro propagaci centra je důležitý rozšířený marketingový mix:

- Produkt
- Cena
- Místo
- Marketingová komunikace
- Lidé
- Procesy

Projekt se bude zabývat marketingovou komunikací. Jak již bylo popsáno v praktické části, centrum klinického hodnocení využívá některé elementy marketingové komunikace – webové stránky, Facebook, plakát ve vestibulu budovy.

- Hlavní cíle projektu marketingové komunikace jsou:
 1. Zvýšit povědomí o centru klinického hodnocení mezi širokou veřejností – pacienti, zadavatelské firmy, lékaři, sestry a studijní koordinátorky
 2. Zvýšit povědomí o klinických studiích
 3. Díky zkvalitnění marketingové komunikace a zvýšení povědomí o centru, nalézt nové kvalitní zaměstnance, a tím rozšířit portfolio specializací
- Cílová skupina projektu: obyvatelé města Praha (bez omezení věku)

Centrum by se mělo zaměřit na strategickou komunikaci – tedy na plánovanou, záměrnou a neustálou snahu o budování a udržování důvěry mezi zdravotnickým zařízením a cílovými skupinami pro dosahování odborných, výzkumných, etických a ekonomických cílů. Strategicky vedenou komunikací získá centrum klinického hodnocení výhodu oproti ostatním zdravotnickým zařízením a zvýší i jeho kredit u potenciálních zaměstnanců.

Strategickou komunikaci bude směřovaná jak interně, tak externě. Pro zdravotnické zařízení je důležité zefektivnit i interní komunikaci vůči stávajícím zaměstnancům pro posílení loajality, motivace a pro zajištění naplnění cílů, vize a pro důvěru v misi organizace.

V rámci projektu je důležité zviditelnit centrum pro potenciální pacienty a partnery (sponzorské firmy, CRO). Centrum klinického hodnocení se nespécializuje na konkrétní věkovou skupinu a nebrání se ani pediatrickým klinickým studiím. Je tedy žádoucí využít široké spektrum přístupů a komunikačních kanálů pro propagaci a celkovém povědomí o značce.

Zdravotnické zařízení musí vyzdvihnout svou unikátnost, specializace, zaměstnané odborníky, portfolio služeb a úspěchy pro úspěšné budování své image. Pro celkovou pozitivní prezentaci a budování značky je důležitá jak vlastní zkušenost pacientů, dobré doporučení a šeptanda⁵, tak cílená reklama.

8.2 Návrhy podporující image centra klinického hodnocení

Marketingový pracovník

Jako plán do budoucna uvedlo centrum přijmout cca 14-16 lidí v horizontu dalších 2-3 let. Kromě dalších lékařů, sester a studijních koordinátorek, by se centrum mělo zamyslet i nad posílením kolektivu o osobu starající se o marketing. Marketingové aktivity mohou být dost náročné na čas a nad rámec svých pracovních pozic můžou být pro současné zaměstnance těžko zvládnutelné.

Nejprve by centrum mohlo dát příležitost / praxi studentovi marketingu. Je to levnější a rozumnější varianta pro menší zdravotnické zařízení z hlediska optimalizace nákladů. Výběrové řízení bude mít na starosti personalistka zdravotnického zařízení. Inzerát o nové pozici vypíše na profesním serveru Jobs.cz, ve Facebookových skupinách (např. #HolkyzMarketingu) a na webových stránkách společnosti.

Požadavky na pozici:

- Student min. 3. ročníku bakalářského studia marketingu a příbuzných oborů
- Požadavky:
 - Perfektní znalost českého jazyka

⁵ Užívá se také termín Word of Mouth - marketing formou osobních doporučení, která jsou předávána ústní cestou (Jankovičová, 2012).

- Kreativita, flexibilita, aktivní přístup a samostatnost, komunikační schopnosti
- Orientace v online marketingu (Google Ads, Google Analytics, Sklik)
- Znalost SEO, PPC
- Náplň práce:
 - Kompletní administrativní podpora marketingových aktivit
 - Správa webu, sociálních sítí (Facebook, Instagram)
 - Kooperace s vedením zdravotnického zařízení pro návrh, realizace a vyhodnocování marketingových kampaní a promo akcí
- Nabízíme
 - Práce v atraktivním odvětví
 - Přátelský kolektiv, neformální atmosféra
 - 150 Kč/h (DPP)
 - Flexibilita (cca 3 h denně)
 - Možnost práce z domova či kanceláře dle preferencí

Akční plán pro nábor marketingového pracovníka je vypracován v Tab. č. 3:

Tabulka č. 3: Akční plán pro nábor marketingového pracovníka (vlastní zpracování)

Nová pozice – marketingový pracovník	
Aktivity	Správa webu
	Správa sociálních sítí (Facebook, Instagram)
	Administrativní podpora marketingových aktivit
	Návrh, realizace a vyhodnocování marketingových kampaní
	Příprava promo akcí
Odpovědnost	Personalista / Vedoucí centra klinického hodnocení
Časový horizont pro realizaci	30 dní
Termín realizace	Leden 2023
Rozpočet (1 rok)	Cca 120 000 Kč (150 Kč/h, DPP)

CSR – Corporate Social Responsibility

Pod zkratkou CSR se skrývá koncept společenské odpovědnosti firem. Jde o strategický způsob vedení společnosti a budování vztahů s partnery, který vede k ziskovosti a současně přispívá k dobré pověsti a zvýšení důvěryhodnosti podniku. Společnost zvažuje environmentální a sociální dopad obchodních rozhodnutí. Je úzce spojena s udržitelností, životním prostředím a sociální odpovědností (BDC, 2022).

- Životní prostředí
 - Snížení uhlíkové stopy – jako benefit pro zaměstnance proplácet Lítačku po Praze, aby využívali MHD a nejezdili do práce autem
 - Třídění většího množství odpadu – kromě plastů umístit koše také na nápojové kartony, sklo či papír
 - Výdejník na vodu – automat na vodu napojený na vodovod poskytující ledovou či bublinkovou vodu, motivuje zaměstnance/pacienty k pití vody z kohoutku, a ne z kupovaných plastových láhví
- Sociální odpovědnost
 - Nákup „fair trade“⁶ kávy
 - Příspěvek na charitu nebo na organizaci sdružující pacienty s konkrétním onemocněním – jednou ročně (období Vánoc) vybrat od zaměstnanců, kteří se chtějí zapojit finanční dary a následně je poskytnout vybrané organizaci.

Vedení zdravotnického zařízení by mělo CSR komunikovat směrem k zaměstnancům, vyzdvihnout výhody a snažit se posílit vnitropodnikovou soudržnost.

Akční plán je zpracován v Tab. č. 4.

⁶ Fair trade – přístup usilující o spravedlivé ceny a o pomoc producentům v Africe, Asii a Latinské Americe.

Tabulka č. 4: Akční plán pro zavedení konceptu CSR (vlastní zpracování)

CSR – Corporate Social Responsibility	
Aktivity	Benefit – Lítačka pro zaměstnance
	Další koše na tříděný odpad – nápojové kartony, sklo, papír
	Nový výdejník na vodu
	Nákup „fair trade“ kávy
	Príspevky na charitu/organizaci dle výběru
Odpovědnost	Vedoucí centra klinického hodnocení
Časový horizont pro realizaci	90 dní
Termín	Březen 2023
Rozpočet	80 000 Kč

Po úspěšných implementacích jednotlivých položek z konceptu CSR by se měla objevit zpráva na webu v rubrice „Naše novinky“ pro posílení PR.

8.3 Komunikační mix

Pro úspěšně vedenou marketingovou komunikaci by se centrum mělo vyvarovat chyb popsaných v praktické části při analýze současného stavu marketingové komunikace. V rámci návrhu jsou doporučeny tyto nástroje komunikačního mixu:

PR

- Aktualizace internetových stránek
- Sociální sítě – Instagram, Facebook
- Konference

Reklama

- Online kampaň – PPC
- Venkovní reklama – Bigboardy
- Inzerce v tisku

Direct marketing

- V omezené míře – využito při pořádání konference (e-mailing)

Podpora prodeje

- Propisky

Webové stránky centra klinického hodnocení

Jak vyplývá z praktické části práce, webové stránky nejsou vedeny s patřičnou pečlivostí a jasným cílem, a je nutné je rozšířit o nové rubriky. Mezi témata, která by mohla být pro laickou i odbornou veřejnost atraktivní a centrum by se na ni mělo ve své kampani vedené na webových stránkách zaměřit (a centrum doposud nedělá), jsou dle Exnera et al. (2005):

- Publikace výroční zprávy

Centrum dosud nezveřejňuje ani výroční zprávy, ani rozvahu, rozhodně by mělo začít pro zvýšení důvěryhodnosti, pro většinu konkurenčních zařízení lze tato sbírka listin dohledat.

- Počet nových pacientů a porovnat to s loňským rokem

Vytvoření nové rubriky na webu „Naši pacienti“. Porovnat počty pacientů za určité období v loňském a letošním roce. Centrum by také mělo oslovit některé své pacienty, kteří se v minulosti účastnili klinické studie, aby sdíleli svůj příběh a zkušenost.

- Využití nových moderních technologií pro léčebné procesy, diagnostiku

V případě, že si centrum pořídí nové zařízení pro léčbu či diagnostiku či vybavení ordinace, čekárny, mělo by zveřejnit zprávu na svých webových stránkách. K tomuto účelu by měla být zřízena rubrika „Naše novinky“

- Úspěchy v léčbě a na poli výzkumu

Jakmile je nějaká studie ukončená, zanechat na ni odkaz se základními informacemi na webu. Více studií znamená více zkušeností. Je možné zveřejnit pouze diagnózu, délku trvání či patientskou populaci, nesmí být zveřejněn sponzor studie. V případě, že některý lék úspěšně projde celým klinickým výzkumem, je žádoucí zveřejnit takový úspěch na profesním webu.

- Výročí centra klinického hodnocení

Zaznamenávat významná jubilea na webu – jednotlivých zaměstnanců i organizace jako celku.

- Nástup nových odborníků do týmu zdravotnického zařízení

Bylo by vhodné vytvořit na webu novou rubriku „Naši lékaři“. V té by byly také k nahlédnutí jednotlivé profily lékařů (krátké představení profesní kariéry, usměvavá fotka a pro navození přátelské atmosféry určitá zajímavost či maličkost ze života daného odborníka např. Obr. 7:



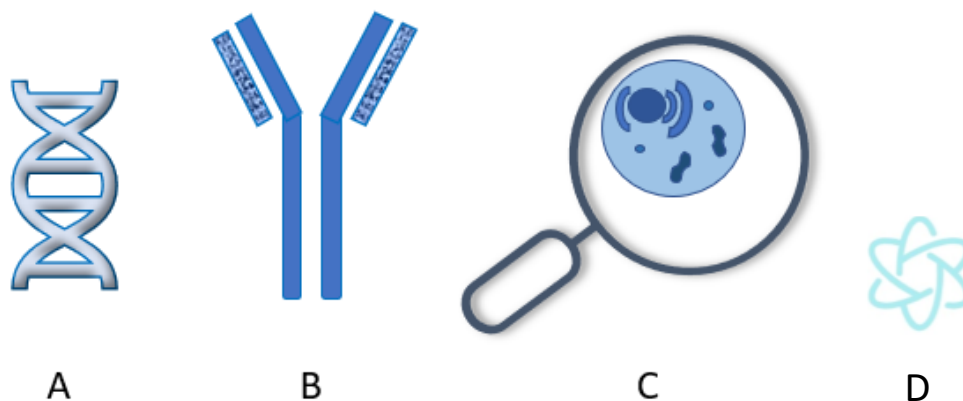
MUDr. Vítězslav Pozval

Specializace: Kardiologie

Doktor Pozval studoval medicínu na 3. LF Univerzity Karlovy. Úspěšně ji zakončil promocií v roce 2002. Svou profesní kariéru započal ve Fakultní nemocnici Motol. V roce 2005 získal atestaci z oboru kardiologie a o deset let později v roce 2015 založil vlastní kardiologickou praxi. Od roku 2021 pracuje také v centru klinického hodnocení. Je členem lékařské komory. Jeho práce je jeho největším koníčkem a neustále sleduje nové přístupy a pokroky na poli kardiologie. Se svými třemi dětmi rád hraje pexeso, které také sbírá. Jeho domácí sbírka skýtá více než 2000 kousků.

Obr. 7: Ilustrační obrázek lékaře (zdroj obrázku: Fanpop, 2020).

Kromě nových rubrik by se centrum mělo zaměřit také na grafickou stránku webu. Ladění do modrobílých barev je velice příjemné a hodí se to k lékařskému prostředí. Je ale nutné zapracovat na záhlaví, měnící se obrázky a nepříjemné roztažená hlavní fotka působí neprofesionálně. Také by centrum mělo zapřemýšlet nad novým logem. Současný znak atomu (viz Obr. 8D) příliš neevokuje klinický výzkum. Určitě by stálo za to investovat do grafika, který by vytvořil návrh přímo na míru klinického centra. Druhá možnost je vyměnit obecný znak atomu za grafické znázornění např. dvoušroubovice DNA (Obr. 8A), buněčných protilátek (biologická léčba bývají upravené protilátky) (8B), nebo zjednodušená buňka (Obr. 8 C).



Obr. 8: Srovnání a návrh log centra klinického hodnocení

Obrázek A znázorňuje zjednodušenou dvoušroubovici DNA, právě její poškození (mutace) způsobují onemocnění. V obrázku B je zjednodušená struktura protilátky (bílkovina, která bojuje proti poškozeným buňkám, cizím strukturám a virům, vnikajících do našeho těla. V klinickém výzkumu jsou upravované tak, aby cílily na konkrétní poškozené struktury (známe je pod pojmem biologická léčba). V obrázku C je pak struktura buňky, tedy základního kamene jakékoliv struktury v našem těle. Poškození DNA vyústí v patologické chování buněk či jejich změněné struktury. Obrázek D pak znázorňuje současné logo odkazující na atom (zdroj: vlastní zpracování).

Na svých webových stránkách by centrum mělo mít uvedenou také svou vizi a misi. Centrum existuje krátce, vize a mise tedy zatím nebyla stanovena.

Návrh budoucí vize pro centrum klinického hodnocení (obraz chťené budoucnosti):

- Stát se uznávaným a moderním centrem klinického hodnocení. Stát se centrem číslo jedna ve spojení s termínem „klinické studie“.

Návrh mise (důvod existence centra):

- Poskytovat svým pacientům nejmodernější léčbu, která je v současné chvíli k dispozici a zmírňovat jejich možné utrpení a nepohodlí. Poskytovat naději pro lepší zdraví.

V návrhu mise je zohledněn také slogan centra „Pro lepší zdraví“.

Jak již bylo řečeno, uvedený cíl zdravotnického zařízení působí příliš komplikovaně a není jasný na první přečtení. Bylo by dobré ho přepracovat. Nezačínat větu záporem („nikoli kvantitativně ale“).

Možné přepracování cíle:

- V různých diagnózách provádět klinická hodnocení kvalitativně a nikoliv kvantitativně. Pomoci tak pacientům, kteří hledají léčbu na svá onemocnění snižující kvalitu jejich života.

Akční plán aktualizace webových stránek je zpracován v Tab. č. 5:

Tabulka č. 5: Akční plán pro aktualizaci webových stránek (vlastní zpracování)

Aktualizace webových stránek	
Aktivity	Nové rubriky – „Naši lékaři“; „Naši pacienti“ „Naše novinky; „Úspěchy“, „Výročí“
	Doplnění informací o lékařích
	Doplnění referencí od pacientů
	Úprava designu
	Nové logo
	Doplnění vize, mise
	Publikace výroční zprávy
Odpovědnost	Vedoucí centra klinického hodnocení / marketingový pracovník/ grafik
Časový horizont pro realizaci	30 dní
Termín dokončení	Leden 2023
Rozpočet	0 Kč, v případě využití služeb grafika na nový design a logo 20 000 Kč

Sociální sítě

Centrum klinického hodnocení disponuje vlastní facebookovou stránkou, která není aktivně spravována. Bylo by vhodné přispívat každý týden. Můžou přidávat příspěvky odkazující na jejich webové stránky či přidávat příspěvky na téma jednotlivých diagnóz, pro

kteřé běží na centru klinického hodnocení studie. Lze také přidávat fotky vybavení či novinky na centru klinického hodnocení.

Sociální sítě jsou v posledních letech mocným nosičem shlukující mnoho lidí z různých sociálních vrstev a různého věku. Lze tak díky diskuzím, které se často strhnou pod hlavním příspěvkem, obsáhnout široké spektrum potenciálních pacientů.

Lze také uvažovat o založení sociální sítě Instagram. V posledních letech jde o velice populární platformu. V dnešní době je díky oblíbenosti Instagramu a upadajícímu zájmu o Facebook, jednodušší nasbírat sledující a zaujmout na Instagramu (Kubala, 2019). Výhodou může být i ušetření času při přidávání příspěvků, jelikož na dané příspěvky lze použít omezené množství znaků.

Na Instagramu lze využívat také „Instagram stories“. Tedy denní příspěvky, na kterých bude centrum zveřejňovat fotky ze zdravotnického zařízení. Jeden příspěvek se zobrazuje po dobu 24 hodin a poté zmizí. Do příběhů lze začlenit také kvízové otázky nebo různé zajímavosti o klinických studiích.

Negativa této formy propagace jsou čas, který je nutné denně/týdně věnovat přípravě příspěvků. Také se nemusí dostat ke starší generaci, která sociální sítě nevyužívá tak hojně jako generace mladší. Tato forma propagace je zcela zdarma, pokud se centrum nerozhodne platit si propagaci přímo u Instagramu, aby se jejich příspěvky zobrazovaly většímu počtu lidí. Nicméně, aby příspěvky byly kvalitní a pravidelné, bylo by vhodné najmout brigádníka (student marketingu), který by to zajišťoval. Akční plán pro správu sociálních sítí je zpracován v Tab. č. 6.

Tabulka č. 6: Akční plán pro správu sociálních sítí (vlastní zpracování)

Správa sociálních sítí	
Aktivity	Založení Instagramu
	Aktivní spravování Facebooku (příspěvek týdně)
	Aktivní správa Instagramu – psané příspěvky, denní příběhy (2 příspěvky týdně)
	Komunikace se sledujícími a diskutujícími
Odpovědnost	Marketingový pracovník
Časový horizont pro realizaci	365 dní
Termín realizace	Leden 2023 - Prosinec 2023
Rozpočet	0 Kč

Konference

Další formou propagace by mohla být konference/setkání pro odborníky z klinického výzkumu. Akci by centrum mohlo pořádat každý rok. Dalo by o sobě vědět a seznámilo se s odborníky z různých nemocnic, zdravotnických zařízení a farmaceutických firem. Příští akce by mohly být také pro laickou veřejnost.

Informace o akci zašlou pracovníci centra jednotlivým odborníkům napříč nemocnicemi, zdravotnických center a ambulantních specialistů a spolupracujících sponzorů a CRO. Pozvánku obdrží také spolupracující instituce – laboratoř, lékárna. Pozvánky budou rozeslány měsíc před registrací. Týden a den před registrací bude zasláno krátké upozornění e-mailem. Před samotnou akcí pak bude zasláno připomenutí týden a den předem. Příspěvky odkazující na akci budou vystaveny na webu.

Bylo by dobré, aby na konferenci vystoupili jednotliví členové studijního týmu, bez kterých se klinické studie nedají dělat – lékař, sestra, studijní koordinátorka, ale také odborníci z jednotlivých farmaceutických firem. Lze se domluvit například s monitorem, který pravidelně dojíždí na centrum kontrolovat průběh studie. Informace o akci bude také vystavená na webových stránkách. Pro zajištění dostatečného občerstvení a míst na sezení je nutná předchozí registrace.

Jednotliví řečníci budou mít zpracovanou prezentaci v programu Microsoft PowerPoint. Předpřipravená prezentace s prázdnými snímky s požadovaným vizuálním stylem (logo v zápatí každého snímku), bude zaslána měsíc před akcí e-mailem.

Součástí akce by mělo být drobné občerstvení – káva, čaj, voda, sušenky. Oběd by mohl proběhnout formou obložených stolů. Večer by akce skončila diskuzí a večerním rautem. V průběhu konference by si mohli návštěvníci setkání prohlédnout centrum klinického hodnocení a získat cenné kontakty, rady, tipy, triky nebo navázat budoucí spolupráce.

První setkání by bylo obecné ohledně klinických studií. Nejprve by promluvil jednatel společnosti, vypíchl by důvod setkání, tedy prohloubení vazeb a zlepšení spolupráce napříč centry a sponzory v odvětví klinického výzkumu. Konference bude rozdělena do tří bloků – studie z pohledu centra, administrativa v klinických studiích a pohled z druhé strany (pracovník z farmaceutické studie). Jednotlivé bloky budou rozděleny na krátké přednášky a samozřejmě jsou také přestávky na kávu a drobné občerstvení. Centrum zajistí také občerstvení formou rautu přes oběd a k večerní diskuzi na závěr celé konference. Konkrétní harmonogram akce je vyobrazen na Obr. 9.

Další témata těchto konferencí by mohly být na konkrétní témata nebo specializace (kardiologické setkání – trendy a úspěchy v klinickém hodnocení, neurologické setkání – bolesti hlavy a migréna, diabetologie – lze vyhrát nad cukrovkou?).

Jedná se o aktivní formu propagace, jejíž součástí je také osobní setkání a navázání spolupráce. Nevýhodou je vcelku náročná příprava a délka akce. Také přesvědčení externích řečníků k vystoupení – zástupce sponzora.

Po skončení akce bude na webu k dispozici příspěvek shrnující akci a obsahující pár fotografií. Součástí akce by měly být také propisky s logem zdravotnického zařízení (akční plán pro propisky v Tab. č. 12).

Setkání odborníků klinického výzkumu	
Praha 2023	
Termín:	6. 10. 2023
Registrace:	1. 9. 2023
Program:	9:00 – 17:30
Místo:	Centrum klinického hodnocení Praha, 1. patro, zasedací místnost
PROGRAM	
09:00 – ZAHÁJENÍ	
09:00 – 09:20 Úvodní slovo – Jednatel centra klinického hodnocení	
BLOK I: STUDIJNÍ CENTRUM	
09:20 – 10:00 Týmové role – sestry, lékaři, koordinátoři v klinickém hodnocení	
10:00 – 10:50 Studijní sestry – specifika práce	
10:50 – 11:00 COFFEE BREAK	
11:00 – 11:40 Organizace času a práce studijní koordinátorky	
11.40 – 12:00 Diskuze	
12:00 – 13:00 - RAUT	
BLOK II: ADMINISTRATIVA A NÁROČNOST STUDIÍ	
13:00 – 13:45 Úskalí studijních dokumentů	
13:45 – 14:30 Počítačové systémy využívané ve studiích – tipy a triky	
14:30 – 14:40 COFFEE BREAK	
14:40 – 15:30 Strašák jménem audit	
15:30 – 16:00 Budoucnost klinického hodnocení	
BLOK III: DRUHÝ BŘEH – SPONZOŘI KLINICKÉHO HODNOCENÍ	
16:00 – 16:35 Pohled z druhé strany	
16:35 – 17:00 Monitoring a inspekce centra klinického hodnocení	
17:00 – 17:30 DISKUZE A VEČERNÍ RAUT	

Obr. 9: Harmonogram Setkání odborníků klinického výzkumu

Konference, kterou bude pořádá centrum klinického hodnocení je rozdělena na tři bloky – Nejprve budou představena a odprezentována témata týkající se práce na centru klinického hodnocení z pohledu lékaře, sester a studijních koordinátorek. Další blok se bude zabývat narůstající administrativou a její náročností, studijních softwarů a systémů, pár zkušeností a rad k auditům a poslední část bude věnována možné budoucnosti klinických studií. Poslední blok je zaměřen na sponzory klinických hodnocení a jejich pohledu a práci. Součástí akce jsou přestávky na kávu a během oběda a večere je podáváno občerstvení formou rautu (zpracování vlastní).

Akční plán pro pořádání konference viz Tab. č. 7.

Tabulka č. 7: Akční plán pořádání konference – Setkání odborníků klinického hodnocení (vlastní zpracování)

Konference	
Aktivity	Návrh agendy
	Oslovení účastníků a přednášejících
	Návrh pozvánky
	Rozeslání pozvánky
	Umístění pozvánky na web
	Tvorba online registračního formulář
	Zajištění šablony prezentace pro přednášející
	Zajištění občerstvení a židlí
	Focení akce
	Umístění fotek na web
	Odpovědnost
Časový horizont	120 dní
Termín realizace	Říjen 2023
Rozpočet	30 000 Kč

PPC

Centrum by mohlo uvažovat také o využívání PPC reklamy. Výhodou této formy propagace je, že zákazník neplatí za zobrazení inzerce, ale pouze za jednotlivé prokliky, tedy pouze za lidi, jež reklama zaujala natolik, že na ni klikli a dostali se tak na web zdravotnického zařízení. Výhodou této formy propagace je cílení na osoby, které vyhledávají informace související s činností zdravotnického zařízení. Centrum také může tuto formu propagace jednoduše vyhodnocovat a lze stanovit finanční limit. PPC reklamu je však nutné neustále sledovat a případně upravovat text či cílení. Je také třeba vážit klíčová slova, která vedou k PPC reklamě. Neměli bychom opomíjet slangové výrazy a psát klíčová slova

s diakritikou i bez (např. Google Ads vnímá slova s diakritikou a bez jako rozdílná slova).
Možná klíčová slova:

- Migréna/lupenka/vysoký tlak/.../ klinické studie (diagnóza, na kterou zrovna v centru běží klinická studie)
- Klinické studie Praha/Klinické studie Praha
- Centrum klinických studií Praha
- Moderní léčba / moderni lecba
- Testování leku, leziv / Testování léčiv
- Nové léky / Nove leky
- Prášky výzkum

Pro PPC reklamy lze využít například Google Ads. Reklamy se pak zobrazují při vyhledávání na Googlu. Existuje také Sklik, který zobrazuje PPC reklamy při vyhledávání na Seznamu a partnerských webech (novinky.cz, super.cz, prozeny.cz, sbazar.cz (Pachovská et al., 2019)).

Tuto formu propagace lze využít celoročně. Nemusí se jí věnovat tolik času jako správě sociálních sítí a lze vcelku jednoduše sledovat statistiky o jednotlivých proklích. Je otázkou, zda lidé v dnešní době různého blokování reklam ovšem takovou reklamou využijí a nebudou se k ní stavět spíše odmítavě. Další nevýhodou může být také cena. Akční plán pro zavedení PPC aktivit viz Tab. č. 8.

Tabulka č. 8: Akční plán pro provozování PPC aktivit (vlastní zpracování)

PPC aktivity	
Aktivity	Správa Google Ads
	Správa Sklik
	Návrh klíčových slov
	Vyhodnocování
Odpovědnost	Marketingový pracovník
Časový horizont	365 dní
Termín realizace	Leden 2023 - Prosinec 2023
Rozpočet (rok)	60 000 Kč

Noviny a časopisy

Aby se reklamní činnost dostala k většímu spektru lidí a různým věkovým kategoriím, lze využít také tištěné médium. Jelikož se centrum nachází v Praze, k úvahu přichází deník Metro, Praha. Je obrovskou výhodou, že tato tiskovina je zdarma. Ve všední dny je volně k rozebrání či ji rozdávají u vstupu do Pražského metra. V Praze se jedná o nejčtenější tištěný deník se čteností 196 tisíci čtenáři na 1 vydání (Media projekt, 2021).

Reklama by měla být umístěna na titulní straně deníku, aby byla ihned na očích. Možné umístění a zpracování viz Obr. 10.

V PRAZE ZAČÍNÁ ME
VE VODNÍM SLALOMU
KVŮLI OMEZENÍ KAPACITY NEŠLY VSTUPENKY DO PRODEJE STRANA 11

metro PRAHA

mojemetro f denikmetro





Nejhezčí tramvaj očima čtenářů
Na začátku září deník Metro vyhlásil fotografickou soutěž. Hledali jsme nejkrásnější snímek s motivem tramvaje. Do výzvy dorazilo 114 fotek. Redakce z nich vybrala 10 snímků. O absolutním vítězi rozhodli čtenáři na Facebooku Metro. Nejvíce „lajků“ získala tato fotka Pavla Kachníka, stříbro bere Peter Čech a třetí končí Anna Hailmanová.

Roušky též ve třídě od 2. stupně

Zpřísnění. Koronavirus dál útočí, pětinu z rekordního počtu středních případů tvořili školou povinni STRANA 4

Agresivní řidiči. Začíná kampaň

Česká asociace pojišťoven rozjízdí novou kampaň. Televizní a rozhlasové spoty se zaměří na projevy agresivity na silnicích. Pojišťovny i dopravní policie totiž znepokojuje porušování předpisů, zvláště nepříjemné reakce řidičů na střešové dopravní situace. Bomas či malus při sjednání pojistky se zatím vypočítává nejen z věku nebo trvalého bydliště řidiče, ale i z toho, kolik měsíců nezavinil žádnou nehodu. STRANA 8

Klobása i párek na stadionech

Opravdový milovník fotbalu nepotřebuje na stadionu vruzzech, klobouk, trumpeta, dokonce ani dres. Bez čeho se ale neobejde, je něco dobrého k snědku, případně i oroseného k pití. Deník Metro si usiloval přilákat u pětice pražských klubů, co dobrého jednotlivě na svých stadionech nabízejí. Ukázalo se, že klasické kombinaci pivo a klobása zdaleka neodrvonilo. STRANA 11

N  **vé centrum klinického hodnocení**

Trápí Vás onemocnění, na které neplatí žádná léčba?

Staňte se součástí klinické studie.

Pro lepší zdraví navštivte stránky centra klinického hodnocení.

www.webovestrankycentra.cz

Obr. 10: Možný návrh reklamní kampaně v tisku deník Metro, Praha.

Reklama je umístěna na první straně, aby byla dobře viditelná. Je zvolena dostatečná velikost písma, aby upoutala pozornost čtenáře. Zvolené barvy inzerátu jsou barvy centra klinického hodnocení. Součástí reklamy jsou také navržené ikony/loga související s klinickým výzkumem. Velikost banneru je 204 x 60 mm. Je také využit slogan centra (zdroj obrázku: O₂ Knihovna, 2020 - deník Metro, 18.9.2020, vlastní úprava).

Reklama v tiskovině se dostane k starší populaci, velkou výhodou je také čtivost deníků a to, že je zdarma. Nevýhodou je samozřejmě pomíjivost novin a vysoká cena. Akční plán pro implementaci inzerátu do deníku Metro, Praha viz Tab. č. 9.

Tabulka č. 9: Akční plán pro umístění inzerátu v deníku Metro, Praha (vlastní zpracování)

deník Metro, Praha	
Aktivity	Návrh inzerátu
	Komunikace s médiem
	Platba
Odpovědnost	Marketingový pracovník / Vedoucí centra klinického hodnocení
Časový horizont pro realizaci	30 dní
Termín realizace	Květen 2023
Rozpočet	142 735 Kč

Venkovní reklama

Jako další propagační činnost může být umístění velkého plakátu „Bigboardu“ na některé frekventované silnici v Praze. Může to být například Jižní spojka nebo Severojižní magistrála. Jedná se o jedny z nejvytíženějších silnic na pravém břehu Vltavy. Obě silnice bývají často ucpané a řidiči mají tak možnost zpozorovat reklamní tabule. Denně po nich projede až 100 000 vozidel a mohlo by tak jít o velmi efektivní formu reklamy, které má šanci oslovit širokou škálu lidí.

Rozměry reklamní plochy by byly 960 x 360 cm. Nebude osvětlená. Viditelnost je přes 100 m. Bigboard bude laděn do modrobílých barev, na první pohled bude viditelné logo a titulek oznamující nové centrum klinického hodnocení pro lidi, kterým nepomáhá konvenční léčba. Ve spodní části bude uvedená adresa, telefonní číslo a webové stránky centra. Jelikož bude Bigboard u frekventované silnice a nebude dlouhý čas na jeho čtení, musí tam být uvedené pouze nejdůležitější informace.

Velkou nevýhodou takto zvolené propagace je její cena a časová omezenost. Kvůli ceně nelze opakovat tak často. Také nejde nijak měřit její úspěšnost. Je také nutné uvést

pouze pár heslovitých informací, kvůli omezenému času čitatele. Tím, že tabule nebude osvětlena je snížena její funkčnost pouze na denní dobu. Další nevýhodou je, že ačkoliv může reklama zaujmout některého z řidičů, není možné nikde zastavit a opsat si nutné informace. Akční plán po zavedení venkovní reklamy formou BigBoardu uveden v Tab. č. 10.

Tabulka č. 10: Akční plán pro venkovní reklamu formou BigBoardu (vlastní zpracování)

Venkovní reklama – BigBoard	
Aktivity	Oslovení společnost
	Návrh tabule
	Platba
Odpovědnost	Marketingový pracovník / Vedoucí centra klinického hodnocení
Časový horizont k realizaci	30 dní
Termín realizace	Březen 2023, září 2023
Rozpočet	128 000 Kč

Reklama v metru

Ekvivalentem Bigboardu by mohla být reklama umístěná přímo v metru. Denně projede Pražským metrem přes milion cestujících (Miluju Prahu, 2015). Jedná se o velice efektivní formu reklamy, která má šanci oslovit nejrůznější věkové kategorie. Reklama umístěná kolem eskalátorů je efektivnější než Bigboard vzhledem k tomu, že v případě, že někoho plakát zaujme, má šanci si banner vyfotit či opsat informace které potřebuje.

Reklamy umístěné kolem eskalátorů jsou v metru jediné, kolem kterých musí projít všichni cestující. Reklamní plakáty budou v rozměrech 56 x 80 cm a laděny v barvách zdravotnického zařízení s titulkem oznamujícím nové klinické centrum s jasně viditelným logem. Uprostřed bude text cílený na lidi s nevléčitelným onemocněním. Ve spodní části bude umístěná adresa, telefon a webové stránky zdravotnického zařízení. Plakáty budou v počtu 50 ks po dobu 14 dní umístěné ve stanicích Metra B. Reklamní plakáty kolem eskalátoru jsou znázorněné na Obr. 11.

Nevýhodou je krátká doba vystavení a poměrně vysoká cena. Výhodou je naopak velké množství lidí, kteří si reklamních bannerů všimnou, avšak mnoho cestujících pražského metra jsou cizinci nemluvící česky, nemajíce možnost účastnit se klinických studií v České republice. Akční plán pro implementaci reklamy u eskalátorů v pražském metru viz Tab. č. 11.



Obr. 11: Ilustrativní obrázek zobrazení reklamy v metru u eskalátorů

Jednotlivé reklamní plakáty jsou umístěny podél eskalátorů pražského metra (obrázek vlastní).

Tabulka č. 11: Akční plán pro implementaci reklamy v pražském metru linky B u eskalátorů (vlastní zpracování)

Reklama v pražském metru (eskalátory)	
Aktivita	Oslovení společnost
	Návrh plakátu, textu
	Platba
Odpovědnost	Marketingový pracovník / Vedoucí centra klinického hodnocení
Časový horizont k realizaci	30 dní
Termín realizace	Leden 2023, Červen 2023
Rozpočet	58 000 Kč

Propisky

Zdravotnické zařízení zatím nemá žádné reklamní předměty. V rámci propagační činnosti by si centrum mohlo nechat vyrobit personalizované propisky. V souladu se CSR strategií by měly být z ekologického materiálu. Nabízí se recyklovaný plast, papír nebo dřevo s logem a názvem zdravotnického zařízení. Ilustrační obrázek eko propisek je vyobrazen na Obr. 12.



Obr. 12: Eko propiska vyrobená z recyklovaného papírového tubusu

Na papírovém tubusu by bylo natisknuté logo a název firmy (Zdroj: propiskomat.cz, 2022)

Ačkoliv se může zdát, že jde o přežitek, propisky stále mají své místo v reklamních předmětech. Výhodou je jejich přidaná hodnota, nejde jen o reklamní předmět, který se někde založí, v lepším případě vystaví. Propisku lidé využívají a mají tak činnost společnosti pořád na očích.

Propisky bude mít centrum umístěné na rozebrání v čekárně, budou volně položené v ordinacích pro pacienty na vyplňování informovaných souhlasů. Také budou součástí konference, kde budou volně položené k rozebrání. Akční plán pro zavedení eko propisek na centru klinického hodnocení viz Tab. č. 12.

Tabulka č. 12: Akční plán pro reklamní eko propisky (vlastní zpracování)

Reklamní předmět - propisky	
Aktivity	Oslovení společnost
	Návrh designu
	Platba
	Implementace na centru
Odpovědnost	Marketingový pracovník / Vedoucí centra klinického hodnocení / Personalista
Časový horizont k realizaci	30 dní
Termín realizace	Únor
Rozpočet	2 050 Kč

8.4 Časový harmonogram

Marketingová kampaň započne příští rok v lednu 2023, aby mělo centrum dostatek času na rozmyšlení a přípravu, nicméně některé aktivity (nábor nového marketingového specialisty a úprava webu) započnou v prosinci roku 2022.

V prosinci 2022 centrum vypíše centrum inzerát na studenta marketingu a příbuzných oborů. V lednu by nový kolega měl začít pracovat na PPC propagaci a zapojit se do propagační činnosti umístění plakátů u eskalátorů pražského metra. Plakáty v počtu 50 ks budou viset po dobu 14 dní.

Nový web bude odstartován začátkem nového roku v lednu. Nutná je úprava textu – přepracování cíle, doplnění mise a vize. Následuje úprava designu webu – nové záhlaví, nové logo, přidání nových rubrik – Naši pacienti, Naši lékaři (texty, fotky), Naše novinky.

Celková příprava by měla být započnuta o něco dříve a dokončena a spuštěna v lednu 2023. Po celkové aktualizaci webových stránek je nutná jejich aktivní správa

Zdravotnické zařízení se také zapojí do konceptu CSR (Společenská odpovědnost firem). V rámci těchto aktivit budou v lednu nakoupeny přídatné koše na třídění odpadu, a k přípravě kávy bude používána certifikovaná s označením „fair trade“. V březnu roku 2023 do svých benefitů centrum začlení pražskou lítačku, tedy proplácení pražského jízdného pro své stálé zaměstnance, aby byli motivováni k využívání MHD a nejezdili vlastními vozy. V listopadu pak bude koupen výdejník na vodu, který je napojen na vodovodní systém, a dokáže připravit vychlazenou perlivou i neperlivou vodu. V prosinci pak přispěje centrum na charitu či patientskou organizaci dle vlastního výběru. Bude také motivovat své zaměstnance k zapojení se do této aktivity.

Centrum povede kampaň zaměřenou i na sociální sítě. Začne aktivně spravovat svůj Facebook a Instagram. Idea je taková, že na Facebook budou příspěvky 4x za měsíc, každý týden, a to v pondělí. Na Instagram budou přidávat příspěvky 2x týdně (ve středu a v pátek). Na Instagramu se budou kombinovat trvalé příspěvky s denními příběhy, které jsou dostupné pouze 24 h. Do správy sociálních sítí a webu by se měl zapojit nový marketingový specialista.

Formu propagace, kterou bude centrum využívat dále jsou PPC reklamy. PPC budou omezeny měsíčním limitem, tedy při vyčerpání částky za prokliky se reklama přestane zobrazovat. Výhoda je pravidelná kontrola nastavení a případná optimalizace či změna klíčových slov. Klíčová slova budou kombinací diagnóz, na které zrovna v centru poběží studie a obecná slova jako klinické studie Praha, centrum klinických studií atd.

Centrum využije také propagaci formou reklamních předmětů. Nechá si vyrobit eko propisky, které budou mít natisknuté logo a název zdravotnického zařízení. Implementace proběhne v únoru, aby byly propisky k dispozici pacientům v zařízení. Tak budou využity na konferenci, která se bude konat v říjnu.

Jako další je navržena propagace formou plakátů v metru na stanicích žluté linky B. Jedná se o dražší formu propagace, ale vzhledem k vytíženosti pražského metra je velká pravděpodobnost, že se dostane k velkému počtu lidí. Plakáty v počtu 50 ks jsou vystaveny po dobu 14 dní. Přistoupilo se k měsíci lednu, jelikož spousta lidí odkládá řešení svých zdravotních problémů na začátek nového roku a viditelná reklama by je mohla „nakopnout“.

Další měsíc pro vystavení plakátů v metru byl zvolen začátek léta - červen, kdy je v Praze velké množství lidí vzhledem k hezkému počasí a výletů do hlavního města.

Venkovní propagace bude také formou Bigboardu. Jedná se vcelku o nákladný reklamní kanál, a proto k ní bude přistoupeno pouze 2x ročně. Tabule bude vystavena celý měsíc na Jižní spojce. Jelikož tabule nebude osvětlená, je nutný měsíc, kdy je již déle světlo. Byl vybrán měsíc březen vzhledem ke změně času na letní a jelikož jsou stále časté mrazíky a řidiči jezdí pomaleji. Druhý měsíc pro propagaci bylo vybráno srpen. Dny jsou teplé a světlé a lidé se pomalu navracejí do Prahy.

Další forma propagace bude skrz tištěný deník Metro, Praha. Reklama bude probíhat ve 2. kvartálu – konkrétně v měsíci květnu. Deník je nejčtenější tištěné médium v Praze a je velká pravděpodobnost, že se reklama dostane k velkému množství lidí při cestě do jejich práce. Reklama je velmi drahá, proto byla zařazena pouze jednou.

Poslední formou propagace bude setkání odborníků klinického hodnocení. Bude se konat v říjnu. Letní měsíce jsou volnější vzhledem k naplánovaným dovoleným. Nové studie většinou nezačínají. Centrum bude mít tak čas přichystat přes léto konferenci na měsíc říjen. Bude nutné do plánování začlenit veškeré zaměstnance centra – příprava prezentací, objednání rautu, příspěvky na Facebook, Instagram, web i rozesílání formou e-mailu.

Harmonogram propagace je v Tabulce č. 13, ve které jsou znázorněny jednotlivé návrhy a jejich implementace v určitých měsících. Kromě roku 2023, kdy by měla kampaň započnout, je zde i konec roku 2022, kdy by se mělo konat výběrové řízení na marketingového pracovníka, který by započal svou práci v lednu 2023.

8.5 Nákladová analýza

Náklady na projekt vycházejí jako průměr cen dodavatelů jednotlivých marketingových aktivit (duben 2022). Centrum klinického hodnocení bude hradit propagaci ze svých prostředků (odměny z provádění klinických studií od sponzorů a CRO) s očekáváním, že se jim finanční prostředky vložené do marketingových aktivit navrátí skrz větší množství pacientů, potenciálních pracovníků a sponzorů klinického hodnocení, které přinesou centru vícero klinických studií v různých diagnózách.

Dle navrhnuté marketingové strategie a četnosti daných aktivit (viz Tab. č. 13), byla vytvořena cenová kalkulace a nákladová analýza (Tab. č. 14). V Tab. č. 15 jsou znázorněny náklady a kumulativní náklady na projekt. Ty jsou také zaneseny do sloupcového grafu (Obr. 13), který vyjadřuje nákladové zatížení jednotlivých měsíců. V Obr. 14 jsou jednotlivé položky zpracovány do kruhového grafu i se znázorněním, jakou část nákladů jednotlivá položka zaujímá. Celá plánovaná propagační činnost vychází na 666 671 Kč za rok.

Nejdražší je reklama v deníku Metro, Praha. Tyto noviny jsou pro čtenáře zdarma a jedná se o nejčtenější pražský deník. Pro velkou finanční náročnost (142 735 Kč, 21 % z celkových plánovaných nákladů) za reklamu umístěnou na titulní straně, bylo přistoupeno k této formě propagace pouze jedenkrát.

Druhá nejdražší položka je venkovní reklama formou Bigboardu. Tato forma propagace je v návrhu kampaně 2x při celkové částce 128 000 Kč (19 % celkových nákladů).

Velká část finančních prostředků (18 % z celkových nákladů) je věnována také pro marketingového specialistu, který by měl mít na starosti správu sociálních sítí (Facebook, Instagram) a spravování webových stránek. Dále by měl pomáhat s veškerými propagačními činnostmi vedoucímu zdravotnického zařízení. Na tuto činnost je počítáno se studentem marketingu, který pro centrum bude pracovat na DPP. Jednotlivé vymyšlení, focení a psaní příspěvků je kalkulováno na cca 3 h práce denně při odměně 150 Kč/h.

Finančně náročný je také koncept CSR (16 % plánovaných nákladů), nicméně některé položky jsou pouze jednorázové a poté do nich již centrum nemusí investovat (výdejník na vodu, koše). Společenská odpovědnost je koncept pro posílení PR a sounáležitosti firemní kultury.

Zbytek nákladů tvoří PPC reklama (60 000 za rok, 9 % nákladů), reklama v metru u eskalátorů (58 000 Kč, 9 % nákladů) a náklady spojené s plánováním konference. Je

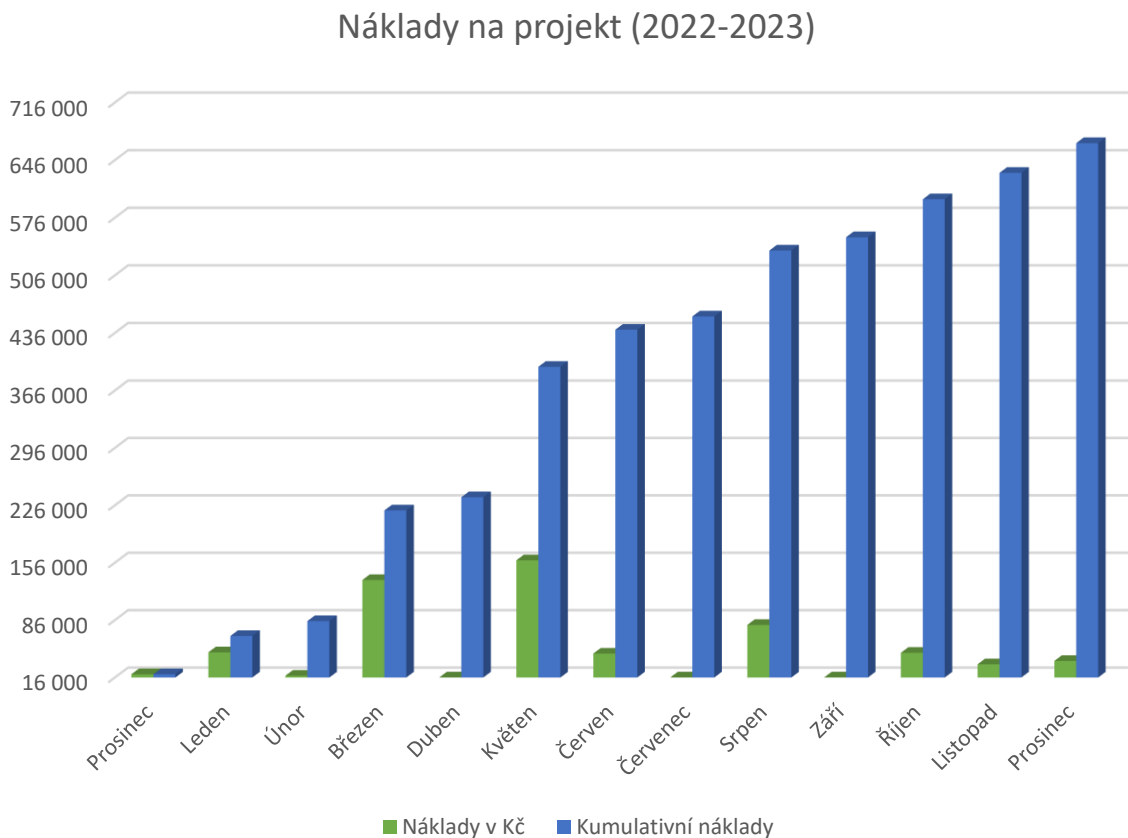
počítáno s náklady na občerstvení (30 000 Kč) při účasti 30 osob. Konference se bude konat v prostorách centra klinického hodnocení. Poslední položkou jsou reklamní propisky, nicméně při ceně 2050 Kč je nákladové zatížení projektu minimální.

Tabulka č. 14: Nákladové zatížení jednotlivých propagačních aktivit (vlastní zpracování)

Forma propagace		Cena za jednotku	Cena celkem [Kč]	Množství/Poznámka
Marketingový pracovník		150 Kč/h	120 000	Cca 3 h denně
SCR	Lítačka	3365 Kč	54 750	15 zaměstnanců
	Koše	500 Kč	1 500	3 koše
	„Fair trade“ káva	569 Kč/kg	13 656	24 kg (2 kg měsíčně)
	Výdejník na vodu	15 980 Kč	/	/
	Příspěvky na charitu	20 000 Kč	20 000	1x (prosinec)
Deník Metro, Praha		142 735 Kč	142 735	1x (květen)
Správa sociálních sítí		0 Kč	0	/
Reklama v metru (eskalátory)		29 000 Kč	58 000	2x (leden, červen)
Bigboard		64 000 Kč	128 000	2x (březen, září)
Konference (občerstvení)		1000 Kč/osoba	30 000	30 lidí cca – káva, čaj, raut
PPC		5000 Kč/měsíc	60 000	Limit na měsíc
Propisky		4,10 Kč/ks	2 050	500 Ks
			666 671	Rok

Tabulka č. 15: Náklady a kumulativní náklady projektu v jednotlivých měsících (vlastní zpracování)

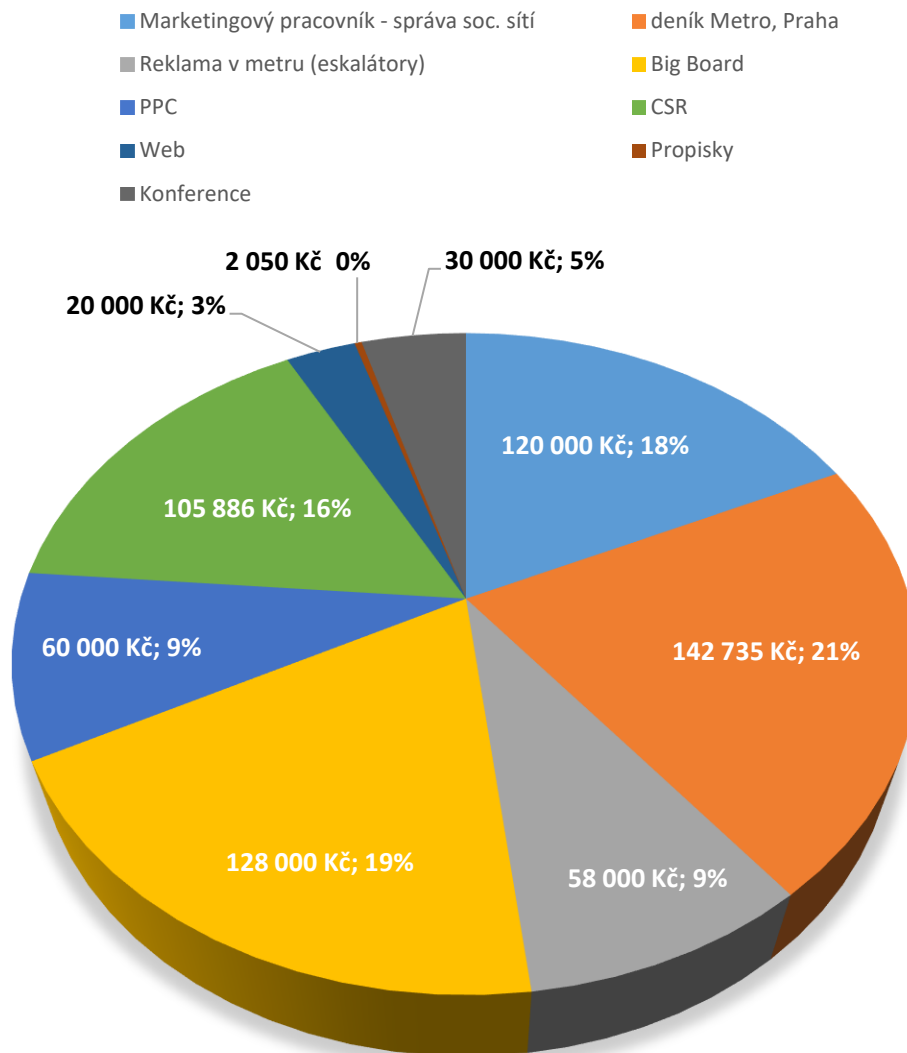
Rok	Měsíc	Náklady [Kč]	Kumulativní náklady [Kč]
2022	Prosinec	20 000	20 000
2023	Leden	46 638	66 638
	Únor	18 188	84 826
	Březen	134 888	219 714
	Duben	16 138	235 852
	Květen	158 873	394 725
	Červen	45138	439 863
	Červenec	16 138	456 001
	Srpen	80 138	536 139
	Září	16 138	552 277
	Říjen	46 138	598 415
	Listopad	32 138	630 553
	Prosinec	36 138	666 671
Celkové náklady		666 671	x



Obr. 13: Vyobrazení nákladů a kumulativních nákladů pro jednotlivé měsíce v letech 2022-2023.

Největší investice do propagační činnosti jsou plánovány na měsíc březen (134 888 Kč) a květen (158 873 Kč). Celkové náklady na propagaci činí 666 671 Kč (vlastní zpracování).

Náklady na propagaci



Obr. 14: Grafické znázornění finanční náročnosti jednotlivých propagačních aktivit za jeden rok

Nejdražší položkou je reklama umístěná v deníku Metro, Praha (26 % celkových nákladů). Co se týče finanční náročnosti následuje venkovní Bigboard reklama (24 % celkových nákladů) a správa sociálních sítí brigádníkem (22 % celkových nákladů). Zbytek nákladů tvoří PPC reklama (11 % nákladů), reklama u eskalátorů (11 % nákladů), konference pořádaná centrem klinického hodnocení (5 % nákladů) a nakonec propisky (vlastní zpracování).

8.6 Riziková analýza

Navrhnutý projekt marketingové komunikace centra klinického hodnocení s sebou nese jistá rizika. Rizikovou analýzou, tedy identifikací možných rizik, jejich klasifikací a navrhnutím přijatelného opatření, lze snížit možné dopady na projekt, popř. na celé centrum klinického hodnocení. Riziková analýza je zpracována v Tab. č. 16.

Tabulka č. 16: Možná rizika projektu marketingové komunikace

Možné riziko	Závažnost (1-5)	Hodnocení (N, S, V)
Nedostatek finančních zdrojů	5	S
Chybná kalkulace nákladů	5	V
Nedostatek lidských zdrojů pro provedení kampaně	5	S
Celkový nezájem o marketingovou kampaň	5	N
Nezájem o konferenci	3	N
Nekvalitní grafické zpracování propagačních materiálů	5	S
Nedodržení harmonogramu	3	V

Pozn.: Závažnost 1-5: 1 je nejnižší závažnost, 5 je nejvyšší závažnost

Hodnocení N, S, V: N – nízké riziko, S – střední riziko, V – vysoké riziko

Riziko označené v rizikové analýze jako vysoké s velkou mírou závažnosti je například chybná kalkulace nákladů. Taková situace je závažná, jelikož ohrožuje provedení celého projektu. Toto riziko je hodnoceno jako vysoké vzhledem k vysoké inflaci a neustálému zdražování. Jako možné opatření se nabízí odložení projektu marketingové komunikace do doby, než inflace začne klesat či stagnovat.

Další vysoké riziko s vysokou mírou závažnosti je nedostatečná kvalita propagačních materiálů. To lze snížit najmutím profesionální grafické firmy.

Riziko nedostatečných finančních prostředků na marketingovou kampaň by ohrozilo její proveditelnost. V případě, že by taková situace nastala, lze vypustit některé navrhované aktivity, či snížit její četnost (Bigboard pouze jedenkrát v roce) nebo vyměnit položku za levnější (ne spodní 1/4 titulní strany deníku Metro, Praha v rozměrech 204x60, ale např.

umístění v záhlaví titulní strany v rozměrech 80x40 mm za cenu 80 960 Kč což sníží náklady o 61 772 Kč.

Vysoké riziko je také nedodržení či pozdržení harmonogramu projektu. Důvodem může být například vytížený personál nebo ekonomická či pandemická situace. S tímto rizikem také souvisí nedostatek personálu pro provedení kampaně. Proto by centrum mělo hledat nové kvalitní zaměstnance. Závažnost byla vyhodnocena jako střední.

Rizika hodnocená jako nízká, jsou např. nezájem o marketingovou kampaň. V projektu je navrženo mnoho přístupů jak online, tak off-line. Riziko, že by nezaujala žádná propagační činnost, bylo vyhodnoceno jako nízké. Existuje také riziko nedostatečného zájmu o plánovanou konferenci, nicméně vzhledem k velkému rušení všech konferencí a vědeckých setkání či jejich přesouvání do online prostoru, bylo toto riziko vyhodnoceno jako nízké.

9 ZÁVĚR

Zkoumané zdravotnické zařízení se specializuje na provádění klinických studií, které jsou pro celkový rozvoj medicíny nesmírně důležité. Vybrané centrum klinického hodnocení je na trhu krátce, nejde o zavedenou značku a nemá ještě plně vyřešenou propagaci a komunikaci. Strategická a cílená komunikace centra klinického hodnocení je důležitá pro vytvoření silné značky. Přispěje k dosažení ekonomických a odborných cílů. Je nutné vyzdvihnout jedinečnost, specializace, odborníky a přístupy pro budování image tohoto zdravotnického zařízení. Silnou značkou s jasnou přidanou hodnotou je v očích pacientů např. IKEM. Identitu firemní značky tvoří vize, kultura, design (logo, barvy, slogany), osobnost a komunikace značky je nutné tvořit směrem interním, tak směrem externím (Exner et al., 2005).

Tato diplomová práce byla vypracována s cílem navrhnout projekt marketingové komunikace centra klinického hodnocení. Nejprve bylo analyzováno vnější prostředí zdravotnického zařízení pomocí PEST a Porterovy analýzy. Dále bylo zkoumáno vnitřní prostředí pomocí McKinseyho modelu. Jednotlivé poznatky pak byly sesumírovány ve SWOT analýze, ze které vyplynuly největší hrozby, příležitosti, nejsilnější a nejslabší stránky centra.

V rámci projektu byly předneseny návrhy pro zefektivnění propagace a posílení firemní kultury. Je navrženo rozšířit pracovní kolektiv o brigádníka, který bude obstarávat správu sociálních sítí, pomáhat s návrhem a vyhodnocováním jednotlivých kampaní. Pro posílení firemní kultury, budování vztahů s obchodními partnery a celkovému zlepšení reputace a důvěryhodnosti zdravotnického zařízení, byla navržena strategie v rámci konceptu CSR (Corporate Social Responsibility) neboli společenské odpovědnosti firem. Dále byl vypracován model propagace, který využívá nástroje komunikačního mixu. Pro vylepšení PR to je aktualizace internetových stránek, aktivní správa sociálních sítí a konference pro odborníky z řad klinického hodnocení. Pro posílení reklamy online kampaň s využitím PPC a pro off-line reklamu Bigboard u frekventované pražské silnice a inzerce v nejčtenějším pražském deníku METRO, Praha. Direct marketing byl využit při pořádání konference formou e-mailingu. Pro podporu prodeje jsou navrhované personalizované eko propisky tak, aby současně zapadly do konceptu CSR. Pro projekt byla vypracována časová, nákladová i riziková analýza.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BDC, 2022. What is corporate social responsibility (CSR)? BDC [online]. [cit. 13.03.2022]. Dostupné z: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/corporate-social-responsibility>.

BENEDIKTOVÁ, Dagmar, 2019. Hodnocení a výběr dodavatelů v průmyslových podnicích. Dizertační práce. Liberec: Technická Univerzita v Liberci. Dostupné z: <https://dspace.tul.cz/handle/15240/152491>.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BUCKLEY, Patrick T., 2009. The complete guide to hospital marketing. 2. Boston, Danvers: HCPro. 173 s. ISBN 978-1-60146-351-7.

ČSÚ, 2021a. Covid-19 byl vloni druhou nejčastější příčinou smrti, 2021 [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 20.03.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/covid-19-byl-vloni-druhou-nejcastejsi-pricinou-smrti>.

ČSÚ, 2021b. Obyvatelstvo [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 23.03.2022]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide.

ČSÚ, 2021c. Průměrná mzda v Praze - 3. čtvrtletí [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 15.03.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/prumerna-mzda-v-praze-3-ctvrtleti-2021>.

ČSÚ, 2022a. Indexy spotřebitelských cen - inflace - leden 2022 [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 20.03.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-leden-2022>.

ČSÚ, 2022b. Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2021 [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 15.03.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2021>.

ČSÚ, 2022c. Zdravotnictví – metodika [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 20.03.2022]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/10n1-05-_2005-zdravotnictvi___metodika.

EXCELTOWN.CZ, 2020. SWOT analýza. ExcelTown.com [online]. [cit. 22.02.2022]. Dostupné z: <https://exceltown.com/navody/byznys/swot/>.

EXNER, Lubomír, RAUTER, Tomáš, STEJSKALOVÁ, Dita, 2005. Strategický marketing zdravotnických zařízení. Praha: Kamil Mařík – PROFESSIONAL PUBLISHING, 188 s. ISBN 80-86419-73-8.

FANPOP, 2020. House M.D. Club [online], [cit. 13.03.2022]. Dostupné z: http://images2.fanpop.com/images/soapbox/house-md_20587_top.jpg?cache=1246542869.

FORET, Miroslav, 2011. Marketingová komunikace. 3. Praha: Computer Press, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FRIEDMAN, Lawrence M, FURBEG, Curt D., DEMETS, David L., REBOUSSIN, David M., GRANGER, Christopher B., 2015. Fundamentals of Clinical Trials. 5. Switzerland: Springer International Publishing, 571 s. ISBN 978-3-319-18539-2.

GUNAWARDANE, Gamini, 2020. Modern Health Care Marketing. Singapore: World Scientific Publishing, 516 s. ISBN 9789813279513.

HILL, Charles W. L., JONES, Gareth R., 2012. Strategic Management: An Integrated Approach. 10. USA: South-Western College Pub, 1030 s. ISBN 978-1-111-82584-3.

HLEDÍKOVÁ, Denisa, 2021. Jak se (ne)dělá medical marketing. Atweb Consulting, s.r.o. [online]. [cit. 27.03.2022]. Dostupné z: <https://www.atweb.cz/jak-se-nedela-medical-marketing/>.

JANKOVIČOVÁ, Petra, 2012. Co je word of mouth? Triad Blog [online]. [cit. 25.04.2022]. Dostupné z: <https://blog.triad.cz/marketingovy-slovník/co-je-word-of-mouth-wom-marketing/>.

JUŘÍKOVÁ, Martina, 2014. Marketing služeb. Zlín: UTB, OA a VOŠE Zlín, 42 s. ISBN 978-80-7454-375-3.

KARLÍČEK, Miroslav, a kolektiv, 2016. Marketingová komunikace Jak komunikovat na našem trhu. 2. Praha: Grada, 224 s. 978-80-247-5769-8.

KLEMPÍŘ, Milan, 2021. Zdražování pohonných hmot nekončí, cena může do konce roku dosáhnout 40 Kč za litr. Kurzy.cz [online]. [cit. 28.02.2022]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/615509-zdrazovani-pohonných-hmot-nekonci-cena-muze-do-konce-roku-dosahnout-40-kc-za-litr/>.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2016. Marketing management. 15. Boston: Pearson, 714 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary M., 2010. Principles of Marketing. 13. London: Pearson Education, 648 s. ISBN 978-0-13-700669-4.

KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZÁK, Vratislav, STAŇKOVÁ Pavla, 2008. Marketing I. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 128 s. ISBN 978-80-7318-698-2.

KUBALA, Lukáš, 2019. Facebook umírá, žezlo přebírá Instagram. E-Bezpečí, 4 (1), 34-37 s. Olomouc: Univerzita Palackého, 2019. [cit. 23.02.2022]. Dostupné z: <https://www.e-bezpeci.cz/index.php?view=article&id=1440>.

KUNDERS, G. D., 2004. Hospitals: Facilities Planning and Management. New Delhi: TATA McGraw-Hill Publishing Company, 507 s. ISBN 0-07-050269-2.

MAHAN, Vicki L, 2014. Clinical Trial Phases. International Journal of Clinical Medicine, 21 (5), 1374-1383 s. Dostupné z: <https://doi.org/10.4236/ijcm.2014.521175>.

MALLYA, Thaddeus. 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARHANOVÁ, Lenka, 2016. Rizika spojená s přípravou a průběhem klinických studií. Diplomová práce. Pardubice: Univerzita Pardubice. Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/64229/MarhanovaL_RizikaSpojena_RK_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

MEDIA PROJEKT, 2021 [online]. Praha: UNIE VYDAVATELŮ ASMEA [cit. 11.03.2022]. Dostupné z: [http://www.unievydavatelu.cz/gallery/files/Zakladni_vysledky_MP_1__a_2__Q_2021\(1\).pdf](http://www.unievydavatelu.cz/gallery/files/Zakladni_vysledky_MP_1__a_2__Q_2021(1).pdf).

MILUJU PRAHU, 2015. Pražským metrem projede denně 1 272 143 cestujících! Nejrušnější je Můstek a Pavlák. Miluju Prahu [online]. [cit. 23.03.2022]. Dostupné z: <https://www.milujuprahu.cz/prazskym-metrem-projede-denne-1-272-143-cestujicich-nejrusnejsi-je-mustek-a-pavlak/>.

MINDTOOLS, 2020. McKinsey 7-S Framework. MindTools [online]. [cit. 28.02.2022]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm.

MONTEFIORI, Marcello, 2008. Information vs advertising in the market for hospital care. *International Journal of Health Care Finance and Economics*. 8, 145–162 s. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10754-007-9027-6>.

MZ ČR, 2021. Domácí péči čeká od ledna řada novinek [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví [cit. 15.02.2022]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/tiskove-centrum-mz/domaci-peci-ceka-od-ledna-rada-novinek/>.

NAVIGA 4, 2015. Marketingová strategie a marketingový komunikační plán projektu „Smart akcelerátor v Jihočeském kraji“. Naviga 4, s.r.o. [online]. Praha: Naviga 4. 56 s. [cit. cit. 13.04.2022]. Dostupné z: <http://www.risjk.cz/files/risjk/uploads/files/vystupy-projektu/155117193075-132-marketingova-strategie-a-marketingovy-komunikacni-plan.pdf>.

NZIP, 2022. Zdravotnické zařízení [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR a Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR [cit. 23.02.2022]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/rejstrikovy-pojem/49>.

O₂ KNIHOVNA, 2020. deník METRO 18.9.2020. O₂ Knihovna [online]. [cit. 28.03.2022]. Dostupné z: <https://www.o2knihovna.cz/magaziny/mg3-460813>.

PACHOVSKÁ, Evelyn, ZEMACH, Stanislav, HRDLIČKOVÁ, Aneta, 2019. PPC reklama Co to je a jak funguje? eBrána [online]. [cit. 28.03.2022]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/ppc-reklama-co-to-je-jak-funguje>.

PARDI, Norbert, HOGAN, Michael J., PORTER, Frederick W., WEISSMAN, Drew, 2018. mRNA vaccines — a new era in vaccinology. *Nature Reviews Drug Discovery*, 17 (4), 261-279 s. Dostupné z: <https://doi.org/doi:10.1038/nrd.2017.243>.

PORTER, Michael E., 2008. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86. 79-93 s. Dostupné z: [http://misweb.cbi.msstate.edu/~COBI/faculty/users/jchrisman/files/autoweb/mgt8123/MGT8123\(Porter,HBR,2008\).pdf](http://misweb.cbi.msstate.edu/~COBI/faculty/users/jchrisman/files/autoweb/mgt8123/MGT8123(Porter,HBR,2008).pdf).

PROPISKOMAT.CZ – reklamní propisky, 2022. Eko propisky VIRON. PROPISKOMAT.cz [online]. [cit. 14.03.2022]. Dostupné z: http://propiskomat.cz/?page_id=653.

SLOUKA, David, 2017. Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení. Praha: Grada, 144 s. ISBN 978-80-271-0469-7.

STAŇKOVÁ, Pavla, 2013. Marketingové řízení nemocnic. Žilina: Georg, 2013. ISBN 978-80-89401-64-2.

SÚKL, 2021a. Evropa zahájila první průběžné hodnocení vakcíny proti COVID-19 [online]. Státní ústav pro kontrolu léčiv. [cit. 02.03.2022]. Dostupné z: <https://www.sukl.cz/sukl/evropa-zahajila-prvni-prubezne-hodnoceni-vakciny-proti-covid>.

SÚKL, 2021b. Stanovisko odboru klinických hodnocení léčivých přípravků SÚKL k probíhajícím klinickým hodnocením a k ještě nezahájeným klinickým hodnocením v souvislosti s COVID-19 ze dne 22. 11. 2021, doplněno 25. 11. 2021. [online]. Státní ústav pro kontrolu léčiv. [cit. 02.03.2022]. Dostupné z: <https://www.sukl.cz/leciva/stanovisko-odboru-klinickyh-hodnoceni-lecivych-pripravku-1>.

SÚKL, 2022a. Mohou ukrajinští pacienti pokračovat v klinickém hodnocení po příchodu do ČR? [online]. Praha: Státní ústav pro kontrolu léčiv [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.sukl.cz/leciva/mohou-ukrajinsti-pacienti-pokracovat-v-klinickem-hodnoceni>.

SÚKL, 2022b. Obecné otázky [online]. Praha: Státní ústav pro kontrolu léčiv [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.sukl.cz/leciva/obecne-otazky>.

SÚKL, 2022c. Vakcíny proti COVID-19 [online]. Praha: Státní ústav pro kontrolu léčiv [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.sukl.cz/vakciny-proti-covid-19>.

SVOBODNÍK, Adam, DEMLOVÁ, Regina, PECEN, Ladislav, a kolektiv, 2014. Klinické studie v praxi (Clinical trials in practice). Brno: Facta Medica. 230 s. ISBN 978-80-904731-8-8.

ŠATERA, Karel, 2010, Zdravotní pojištění a ekonomika. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 115 s. ISBN 978-80-7318-971-6.

UMSCHEID, Craig A., MARGOLIS, David J., GROSSMAN, Craig E, 2011. Key concepts of clinical trials: A narrative review. Postgraduate medicine, 123 (5), 194-204 s. Dostupné z: <https://doi.org/10.3810/pgm.2011.09.2475>.

ÚZIS ČR, 2017. Regionální zpravodajství Národního zdravotnického informačního systému. Celkový přehled zdravotnických zařízení [online]. Praha: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR [cit. 13.03.2022]. Dostupné z: <https://reporting.uzis.cz/cr/index.php?pg=statisticke-vystupy--infrastruktura-zdravotni-pece--prehled-zdravotnickych-zarizeni--celkovy-prehled-zdravotnickych-zarizeni>.

ÚZIS ČR, 2021. Průběžné výsledky statistických šetření o platech a mzdách v resortu zdravotnictví za období 2020 až 1. čtvrtletí 2021 [online]. Praha: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, Ministerstvo zdravotnictví ČR [cit. 23.02.2022]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/index.php?pg=aktuality&aid=8514>.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb - efektivně a moderně. 2. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VOJÁČEK, Lukáš, 2022. Ruská invaze na Ukrajinu může vyvolat další ekonomickou krizi světového rozsahu. E15.cz [online]. [cit. 19.02.2022]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/valka-na-ukrajine/ruska-invaze-na-ukrajinu-muze-vyvolat-dalsi-ekonomickou-krizi-svetoveho-rozsahu-1388010>.

ZÁKONY PRO LIDI, 2022. Zdravotnická zařízení. ZÁKONY PRO LIDI [online]. [cit. 19.04.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/obor/zdravotnicka-zarizeni>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

121	One-to-one (jeden na jednoho)
CRO	Contract research organization (Smluvní výzkumná organizace)
CSR	Corporate social responsibility (Společenská odpovědnost firem)
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DNA	Deoxyribonucleic acid (Deoxyribonukleová kyselina)
DPP	Dohoda o provedení práce
EKG	Elektrokardiografie
EU	European Union (Evropská unie)
FDA	Food and Drug Administration (Úřad pro kontrolu potravin a léčiv))
GCP	Good Clinical Practise (Správná klinická praxe)
GMP	Good manufacturing practice (Správné výrobní postupy)
GSP	Good Statistical Practise (Správná statistická praxe)
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human Recources (Lidské zdroje)
IKEM	Institut Klinické a Experimentální Medicíny
MERS	Middle East Respiratory Syndrome Coronavirus (Koronavirus související s respiračním syndromem na Středním východě)
MHD	Městská hromadná doprava
mRNA	Messengerová RNA
MZ ČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
NZIS	Národní zdravotnický informační systém
OKR	Objectives and Key Results (Cíle a klíčové výsledky)
PEST	Analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů
PPC	Pay-per-click (Platba za kliknutí)
PR	Public Relations
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome (těžký akutní respirační syndrom)
SEO	Search engine optimization (optimalizace pro vyhledávače)
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení
UZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky
ZZ	Zdravotnické zařízení

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Jednotlivé fáze klinických studií	19
Obr. 2: Vnější a vnitřní prostředí firmy	30
Obr. 3: Porterův model konkurenčních sil.....	32
Obr. 4: McKinseyho model 7S	35
Obr. 5: Znázornění SWOT analýzy	37
Obr. 6: Profesní web vybraného centra klinického hodnocení.....	57
Obr. 7: Ilustrační obrázek lékaře.....	70
Obr. 8: Srovnání a návrh log centra klinického hodnocení	71
Obr. 9: Harmonogram Setkání odborníků klinického výzkumu.....	76
Obr. 10: Možný návrh reklamní kampaně v tisku deník Metro, Praha.	80
Obr. 11: Ilustrativní obrázek zobrazení reklamy v metru u eskalátorů	83
Obr. 12: Eko propiska vyrobená z recyklovaného papírového tubusu	84
Obr. 13: Vyobrazení nákladů a kumulativních nákladů pro jednotlivé měsíce v letech 2022-2023.	92
Obr. 14: Grafické znázornění finanční náročnosti jednotlivých propagačních aktivit za jeden rok	93

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Tabulka č.1: Faktory sledované v rámci analýzy PEST ve zdravotnictví. ...	31
Tabulka č. 2: SWOT analýza vybraného centra klinického hodnocení.....	59
Tabulka č. 3: Akční plán pro nábor marketingového pracovníka.....	65
Tabulka č. 4: Akční plán pro zavedení konceptu CSR	67
Tabulka č. 5: Akční plán pro aktualizaci webových stránek	72
Tabulka č. 6: Akční plán pro správu sociálních sítí.....	74
Tabulka č. 7: Akční plán pořádání konference – Setkání odborníků klinického hodnocení	77
Tabulka č. 8: Akční plán pro provozování PPC aktivit	79
Tabulka č. 9: Akční plán pro umístění inzerátu v deníku Metro, Praha	81
Tabulka č. 10: Akční plán pro venkovní reklamu formou BigBoardu	82
Tabulka č. 11: Akční plán pro implementaci reklamy v pražském metru linky B u eskalátorů	84
Tabulka č. 12: Akční plán pro reklamní eko propisky	85
Tabulka č. 13: Časový harmonogram propagační činnosti centra klinického hodnocení ...	88
Tabulka č. 14: Nákladové zatížení jednotlivých propagačních aktivit.....	90
Tabulka č. 15: Náklady a kumulativní náklady projektu v jednotlivých měsících.....	91
Tabulka č. 16: Možná rizika projektu marketingové komunikace	94