

3. VRIO analýza

6MTSN1

Technické a strategické nástroje ve zdravotnictví

Ing. Daniela Kandilaki, Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Obsah

- Zopakování minulé přednášky
- Historie VRIO
- Definice a představení VRIO
- Zdroje ve zdravotnictví
- Vysvětlení jednotlivých částí:
 - hodnota (Value),
 - vzácnost (Rareness),
 - napodobitelnost (Imitability)
 - organizace (Organization)
- Příklady použití ve zdravotnictví



Opakování minulé přednášky

- SWOT analýza
- Silné stránky
- Slabé stránky
- Příležitosti
- Hrozby
- Vnější faktory
- Vnitřní faktory
- TOWS
- Strategie



Historie VRIO

- **Jay B. Barney**, profesor strategického managementu na **univerzitě v Utahu**.
- **1991**
- Práce „**Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**“
- Zdroje firem a trvalá konkurenční výhoda
- Identifikoval **čtyři atributy**, které musí mít zdroje firmy, aby se staly zdrojem trvalé konkurenční výhody



Představení VRIO

- Důležité **východisko pro tvorbu kvalitní strategie**
- Patří mezi **strategické analýzy**, jako např. SWOT analýza, GE analýza, Benchmarking, BSC a PEST analýza
- Doporučuje se **kombinovat s analýzou hodnotového řetězce od Portera**
 - pro vytvoření úplnějšího přehledu o silných a slabých **stránkách vnitřních zdrojů organizace**



Představení VRIO

- Základní **metodický prostředek**, který se používá při strategickém plánování jako nástroj.
- Tento nástroj **hledá vlastní konkurenční výhodu** zkoumaného subjektu.
- Konkurenční výhodu hledá na **straně zdrojů subjektu**.



Zdroje

- Hledá **konkurenční výhodu** na straně **zdrojů**
- **Zdroje** - veškeré prostředky, schopnosti, organizační procesy, atributy organizace, informace a znalosti, které umožňují zvýšit efektivitu
- Zdroje organizace:
 - a) **Finanční zdroje** - disponibilní kapitál, likvidní prostředky, rentabilita, bonita organizace
 - b) **Lidské zdroje** - počet a struktura pracovníků, pro inovační přístup, způsobilost, sociální klima
 - c) **Hmotné zdroje** - technologie podniku, výrobní plochy a infrastruktura, skladovací plochy
 - d) **Nehmotné zdroje** - informace, znalosti, know-how, průmyslová práva, informační zabezpečení, image podniku, znalost trhu



A. Finanční zdroje

- Pojem pokrývající všechny **finanční prostředky organizace**.
- Z ekonomického hlediska jsou finanční zdroje **součástí aktiv (majetku) organizace**.
- Finance jsou jedním typem zdrojů, které vstupují do výrobního procesu.

Jak jsou **strukturovány finanční zdroje**?

- **Obchodní fondy** - hotovost, vklady u finančních institucí a peněžní ekvivalenty (cenné papíry, šeky...)
- **Korporátní kapitál** - součet všech peněz investovaných do celkových aktiv organizace



A. Způsob financování

Záleží na **konkrétním subjektu a platebním mechanismu:**

- Přímé platby
- DRG
- Veřejné zdravotní pojištění
- Úhrady
- Kapitace
- Platby dle úhradové vyhlášky
- Dle smluvního ujednání
- Příspěvky
- Dotace
-



B. Lidské zdroje

- Potřeba zajistit dostatečnou **kapacitu i na jednotlivé směny**
- Lidské zdroje ve zdravotnictví nebo pracovní síla ve zdravotnictví
- **WHO** roku 2006 definovány jako „**všichni lidé zapojení do činností, jejichž primárním záměrem je zlepšit zdraví**“.
- Jeden ze **základních stavebních kamenů systému zdravotnictví**.
- Patří mezi ně **lékaři, ošetřovatelé, lékárníci, porodní asistentky, zubaři, spřízněné zdravotnické profese, komunitní zdravotničtí pracovníci, pracovníci sociálního zdravotnictví a další poskytovatelé zdravotní péče**
- Pracovníci ve zdravotnictví a pomocný personál - nemusí poskytovat služby přímo, ale jsou nezbytní pro efektivní fungování zdravotního systému
- Počínaje od **manažerů zdravotnických služeb, techniků lékařských záznamů a zdravotnických informací, ekonomů zdraví, manažerů dodavatelského řetězce ve zdravotnictví, lékařských asistentek a dalších**.



C. Hmotné zdroje

- Stroje
- Zařízení
- Budovy
- Produkty
- Zdravotnická technika



D. Nehmotné zdroje

- Informace
- Znalosti
- Know-how
- Software
- Artificial intelligence
- Zručnost
- Duševní vlastnictví
- Služby
- Certifikace
- Akreditace



Aplikace VRIO

- Za strategickou **konkurenční výhodu** je možno považovat **takový zdroj**, který vyhovuje **všem čtyřem základním požadavkům**
- Čtyři okruhy otázek:
 1. **Hodnota** - Je zdroj schopen využít příležitosti a neutralizovat hrozby? Jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu (nákup, pronájem, zapůjčení ...)?
 2. **Vzácnost** - Jak je zdroj vzácný, resp. omezený? Kolik konkurenčních subjektů tento zdroj vlastní?
 3. **Napodobitelnost** - Jak složité je zdroj napodobit? Bude pro firmy, které tento zdroj nevlastní, nákladné/složité ho napodobit?
 4. **Organizace**, resp. uspořádání - Podporuje současné uspořádání (organizační strukturu podniku) využitelnost zdroje?



1. Hodnota

- zjišťuje, jestli je **zdroj hodnotný, jak je nákladný a zda je ho snadné získat, například nákupem, nájmem, nebo zapůjčením**
- zdroje jsou považovány za hodnotné, když umožňují firmě implementovat strategie, které zlepší efektivitu a účinnost firmy využitím příležitostí nebo zmírněním hrozeb
- **určení hodnoty zdroje nebo investice** - např. zjištěním jeho **čisté současné hodnoty**
 - náklady investované do zdroje by měly být nižší než předpokládané budoucí peněžní toky diskontované zpět v čase
- **konkurenční nevýhoda** - pokud prostředky, které firma vlastní, nejsou považovány za hodnotné



2. Vzácnost

- zjišťuje, zda je **zdroj vzácný**, nebo nějakým **způsobem omezený**
- vzácné jsou zdroje, které může **získat pouze jedna nebo několik společností**
- **konkurenční výhoda**
 - společnost disponuje velkým **množstvím zdrojů**, které jsou **hodnotné a vzácné** – **pravděpodobnost alespoň dočasné konkurenční výhody**
- **konkurenční parita/konkurenční rovnost**
 - hodnotný zdroj má **velké množství organizací** v oboru a každá ho může využívat stejným způsobem, který **neposkytuje organizaci konkurenční výhodu**
- hodnota a vzácnost mohou být prvotní výhodou, **nejsou ale zárukou dlouhodobé konkurenční výhody** - konkurenti se **pravděpodobně pokusí napodobit tyto zdroje**



3. Napodobitelnost

- Zkoumá, **jak složité je zdroj napodobit**
- Mělo by být **obtížné a nákladné zdroje napodobit nebo nahradit**



3. Napodobitelnost

Důvody obtížné napodobitelnosti:

- **Historické podmínky**

- rozhodnutí, které společnost udělala v **minulosti a mají dopad na její možnosti v současnosti i v budoucnu**
- např. umístění organizace na místo, které se ukázalo jako mnohem cennější, než se původně předpokládalo => nedokonale napodobitelný fyzický zdroj

- **Kauzální nejednoznačnost**

- **konkurence nerozumí propojení zdrojů společnosti** s její udržitelnou konkurenční výhodou
- neschopnost duplikovat, protože neví, které zdroje by měly napodobit

- **Sociální složitost**

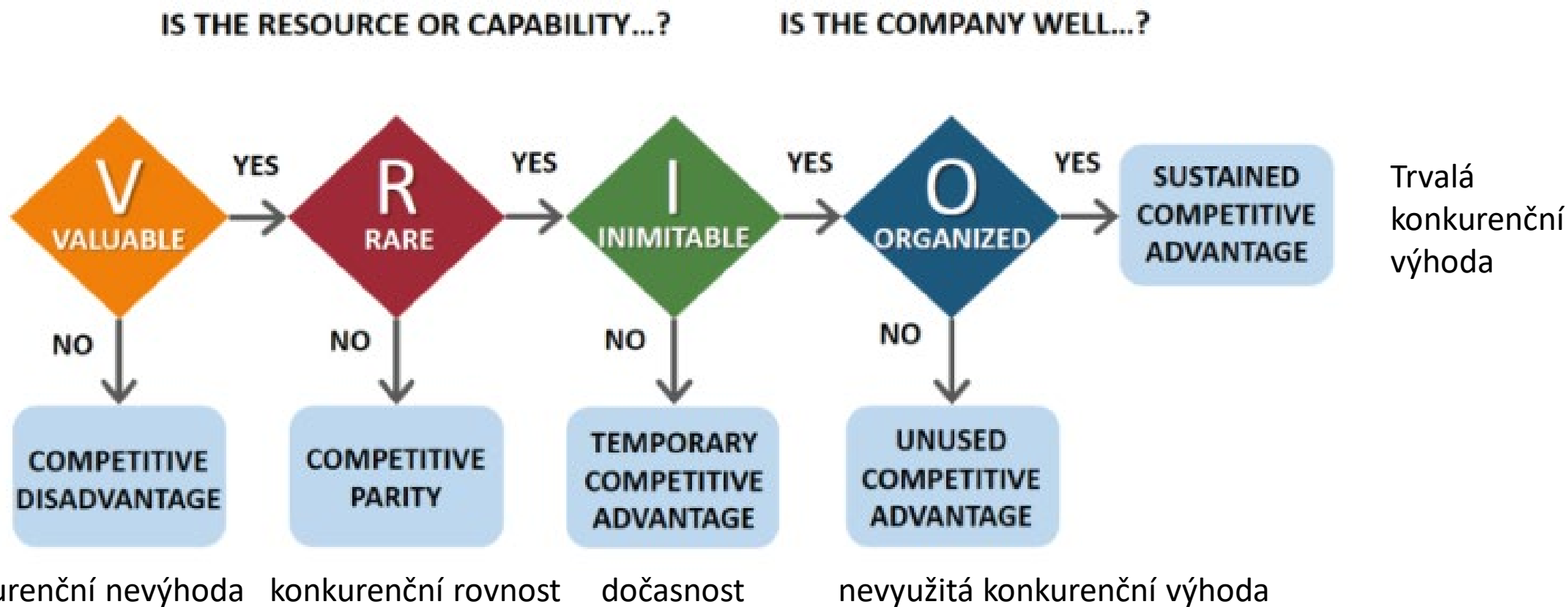
- **kombinace síly sociální sítě, mezilidských vztahů, podnikové kultury a dobré pověsti mezi dodavateli i zákazníky**
- pro konkurenty **velmi obtížné napodobit** síť, která závisí na mnoha různých faktorech



4. Organizace

- zkoumá, **jak je firma schopna využít zdrojů**
 - zdroje společnosti hodnotné, vzácné a nenapodobitelné => vysoký potenciál získat dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu
- schopnost účinně **shromažďovat a koordinovat zdroje**
 - zdroje vytvářejí pro firmu výhodu, jen pokud je společnost organizována tak, aby tyto zdroje i přiměřeně využívala a získala z nich hodnotu
 - organizační složky jako např. formální struktura vykazování, systémy strategického plánování, systémy rozpočtování, systémy řízení, odměňování
- **kombinace všech 4 atributů (hodnota, vzácnost, napodobitelnost, organizace) přináší udržitelnou konkurenční výhodu**

VRIO



VRIO

V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Podle jednotlivých atributů VRIO, má organizace různé postavení na trhu:

- konkurenční nevýhoda
- konkurenční rovnost
- dočasná konkurenční výhoda
- nevyužit potenciál konkurenční výhody
- udržitelná konkurenční výhoda



VRIO

Konkurenční nevýhoda:

- zdroj firmě nepřináší žádnou hodnotu, nevýhoda proti konkurenci

Konkurenční parita:

- zdroj hodnotný, ale ne vzácný, společnost na podobné úrovni jako konkurence

Dočasná konkurenční výhoda:

- zdroj hodnotný a vzácný, ale není nákladné jej napodobit, konkurence bude časem procesy a zdroje kopírovat

Nevyužit potenciál konkurenční výhody:

- zdroj hodnotný, vzácný i nákladný napodobit, ale společnost není dobře organizována - může se stát konkurenční nevýhodou

Udržitelná konkurenční výhoda:

- zdroj hodnotný, vzácný, je nákladné jej napodobit a společnost je organizovaná tak, že jej maximálně využije
- ideální případ - trvalý zdroj konkurenční výhody, protože nejde lehce kopírovat



VRIO v praxi

Hodnocení zdrojů podle VRIO se v praxi používá:

- pro **zhodnocení situace organizace**, jejích zdrojů
- pro **zhodnocení konkurenčního potenciálu** nebo **potenciálu zlepšení** v dané oblasti

Výsledek hodnocení může sloužit:

- pro **strategické řízení rozvoje** v různých oblastech
- pro rozhodování o výhodnosti externího nebo interního zajištění procesů a služeb (např. outsourcing)

V praxi se VRIO analýza používá **v kombinaci s jinými analytickými technikami**, které pomáhají managementu organizace ocenit podnikové zdroje v detailnějším pohledu



VRIO – First People's Hospital Group

- konsolidační strategie nemocnic pro udržitelný rozvoj
- **VRIO jako součást analýzy strategické konsolidace studované nemocnice s cílem identifikovat obtíže a výzvy tohoto procesu**
- výsledky 4 otázek VRIO analýzy určují, **zda jsou zdroje nebo schopnosti nemocnice její silné nebo slabé stránky**
- zdroje, které vytvářejí trvalé konkurenční výhody:
 - lidské zdroje, organizační kulturu, informační technologie, prostorové uspořádání, dohled a včasné varování
- nehmotný majetek je na běžné úrovni
- dlouhodobý hmotný majetek je v nevýhodě



VRIO – First People's Hospital Group

Table 5-1 VRIO model analysis of the First People's Hospital Group of Hefei City

Resource or capability	Valuable?	Rare?	Costly to imitate?	Exploited by the organization?	Strength or weakness	Competitive implication	Economic performance
Tangible assets	Yes	No	No	Yes	weakness	Competitive disadvantage	Below average
Intangible assets	Yes	Yes	Yes	Yes	strength	Competitive balance	Average
Human resources	Yes	Yes	No	Yes	strength	sustained competitive advantages	Temporary above average
Organizational culture	Yes	Yes	Yes	Yes	strength	sustained competitive advantages	Above average
information technology	Yes	Yes	No	Yes	strength	sustained competitive advantages	Above average
Space layout	Yes	No	No	Yes	strength	sustained competitive advantages	Temporary above average
Supervision and early-warning	Yes	Yes	Yes	Yes	strength	sustained competitive advantages	Above average



VRIO – Dentální klinika

- VRIO jako součást ekonomické analýzy malých podniků v **Brazílii**
- **malá dentální klinika**, která provádí zdravotní péči a ústní hygienu pro soukromé a pojištěné pacienty
- v rozhovoru s majitelem bylo možné identifikovat následující aspekty:
 - identifikace s povoláním - školení a odborné znalosti v oboru Implantování zubních protéz
 - zkušenosti v oblasti už déle, ale až potřebné zdroje a vhodné partnerství umožnilo zahájení činnosti
 - zaměření na kvalitu péče a vztahy s obchodními skupinami, zubními asociacemi a partnery



VRIO – Dentální klinika

- model VRIO aplikovaný na případ zubní kliniky **poukazuje na správnou rovnováhu mezi atributy**, kde každá z vlastností a schopností má dopad na další
 - pokud nemá klinika odborníky, kteří mají uznávané odborné znalosti, nemohou poskytnout důvěryhodnou péči zákazníkům, co by mohlo ohrozit výsledky a přežití společnosti
- atribut Organizace (managementu) se ukázal jako klíčový
 - podle manažera zisk firmy přichází „od okamžiku selektivního získávání zdrojů, přes kontrolu kvality, skladování a aplikaci“
- klinika dosáhla návratnosti zhruba za 24 měsíců od založení hlavně kvůli nárůstu a udržování klientely, kvalitě poskytovaných služeb a dobrému vztahu s obchodními partnery

VRIO – Dentální klinika

Table 2. VRIO Model Application in a Service Company

Characterization	Business Sector	Services
	Company Nature	Dental Clinic
	Objective	Promote health and oral hygiene
	Size	Small Business
	Target Audience	Private and Insured patients – A and B Class
	Location	Belo Horizonte – Central-South Region
	Duration of the firm	2007 – 7,5 years
Resources	Tangible	Structured Clinic
	Intangible	Team's Technical Competence - Dentists and Managers
VRIO Model	Value	Services Provision considered to be excellent; Credibility with the customer; Modern and high-precision equipment.
	Rarity	Professionals with high national reputation; Easy access Location with parking lot.
	Imitability (Hard)	Relationships Network with business groups.
	Organization	Patient Relationship Management ; Distinguished service

Source: Adapted from Barney (2007) and Gonçalves, Coelho and Souza (2011). Data systematized by authors.



VRIO - SINORNX

- **produkt na rychlejší hojení ran a prevence jizev**
- startup SironRX Therapeutics klinicky testuje JVS-100 - produkt na hojení ran a prevenci jizev jedinečným způsobem, silným proteinem SDF-1
 - využíváním vlastních regeneračních schopností těla - novinka - výhoda oproti konkurenci
- VRIO jako součást analýz rozhodování o komercializaci produktu po skončení klinické studie



VRIO - SINORNX

- startup zvažuje své prostředky, které nejsou snadno duplikovány nebo získány a schopnosti, aktivity, které firma dělá lépe než jiné firmy
 - patenty chrání její technologii
 - lidský kapitál společnosti, který zahrnuje lékaře, vědce a manažerský tým
 - SDF-1 schopnost urychlit hojení ran a omezit tvorbu jizev jediným produktem
 - vývoj produktu s omezenými zdroji
- SDF-1 jako novinka a patenty chránících tuto technologii jsou zdroji, které nejvíce přispívají ke konkurenční výhodě společnosti a mají největší ekonomické důsledky



VRIO - SINORNX

Table 3: VRIO framework for SironRX's resources and capabilities.

	Valuable?	Rare?	Costly to Imitate?	Exploited by Organization?	Competitive Implications	Economic Implications
Patents	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Advantage	Above Normal
Human Capital	Yes	No			Parity	Normal
Exploit SDF-1	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Advantage	Above Normal
Product Development	Yes	Yes	No		Temporary Advantage	Above Normal



Výhody VRIO

- **Snadno** použitelný model.
- Model může subjektu pomoci **identifikovat nevyužité konkurenční výhody**
- **Může transformovat do trvalé konkurenční výhody.**



Nevýhody VRIO

- **Obtížné aplikovat na menší firmy a startupy**, protože ještě nemusí mít dostatek zdrojů nebo schopností, aby dokázaly identifikovat trvalou konkurenční výhodu.
- **Prostředí**, ve kterém firmy působí, **se neustále mění**. To znamená, že může být obtížné říci, že je dosaženo udržitelné konkurenční výhody
- „v dohledné budoucnosti“ konkurenční výhoda
- Model **nezohledňuje** interní faktory, například to, **jak se mění poptávka na trhu**.



Slovník pojmů

- VRIO
- hodnota
- vzácnost
- napodobitelnost
- organizace
- konkurenční nevýhoda
- konkurenční rovnost
- dočasná konkurenční výhoda
- nevyužit potenciál konkurenční výhody
- udržitelná konkurenční výhoda



Shrnutí

- VRIO je analytická technika založené na zdrojích, která každý typ zdroje posuzuje podle 4 dimenzí hodnocení pro vlastní organizaci i pro konkurenty
 1. Hodnota
 2. Vzácnost
 3. Napodobitelnost
 4. Organizace
- kombinace všech 4 atributů přináší udržitelnou konkurenční výhodu



Zdroje

- VEBER, J. a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- ZICA, R.M.F. a kol. 2016. THE RESOURCE-BASED THEORY AND ITS ADHERENCE TO A SUPERIOR PERFORMANCE STRATEGY: AN ANALYSIS IN SMALL COMPANIES IN BRAZI. Corporate Ownership and Control, 2016, Volume 13, Issue 3
(http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/10-22495_cocv13i3c3p2.pdf)
- HALLEN, M.R. 2014. COMMERCIALIZATION OF A NOVEL WOUND THERAPY AND SCAR PREVENTION PRODUCT
(https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=case1378942204&disposition=inline)
- EPM, Expert program manager, Vrio Framework
(<https://expertprogrammanagement.com/2019/11/vrio-framework/>)
- PALÍKOVÁ, H. 2011. Analýza hospodaření Nemocnice Jihlava, p.o.
- DAI, F. 2017. The Process of Hospital Consolidation: A case study in Anhui Province, China
- <https://managementmania.com/cz/vrio-analyza>
- <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/>

Děkuji za pozornost