

# 6. Strategie modrého a rudého oceánu.

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 strategií
- Co je Strategie modrého oceánu?
- Vysvětlení rozdílu mezi Strategií rudého a modrého oceánu
- Objasnění jednotlivých analytických nástrojů, systémového rámce a principu tvorby Strategie modrého oceánu
- Použití ve zdravotnictví
- Výhody a nevýhody



# Opakování minulé přednášky

7S:

- Struktura
- Strategie
- Systém
- Styl
- Lidé
- Zručnosti
- Sdílené hodnoty
  
- Příklad z praxe



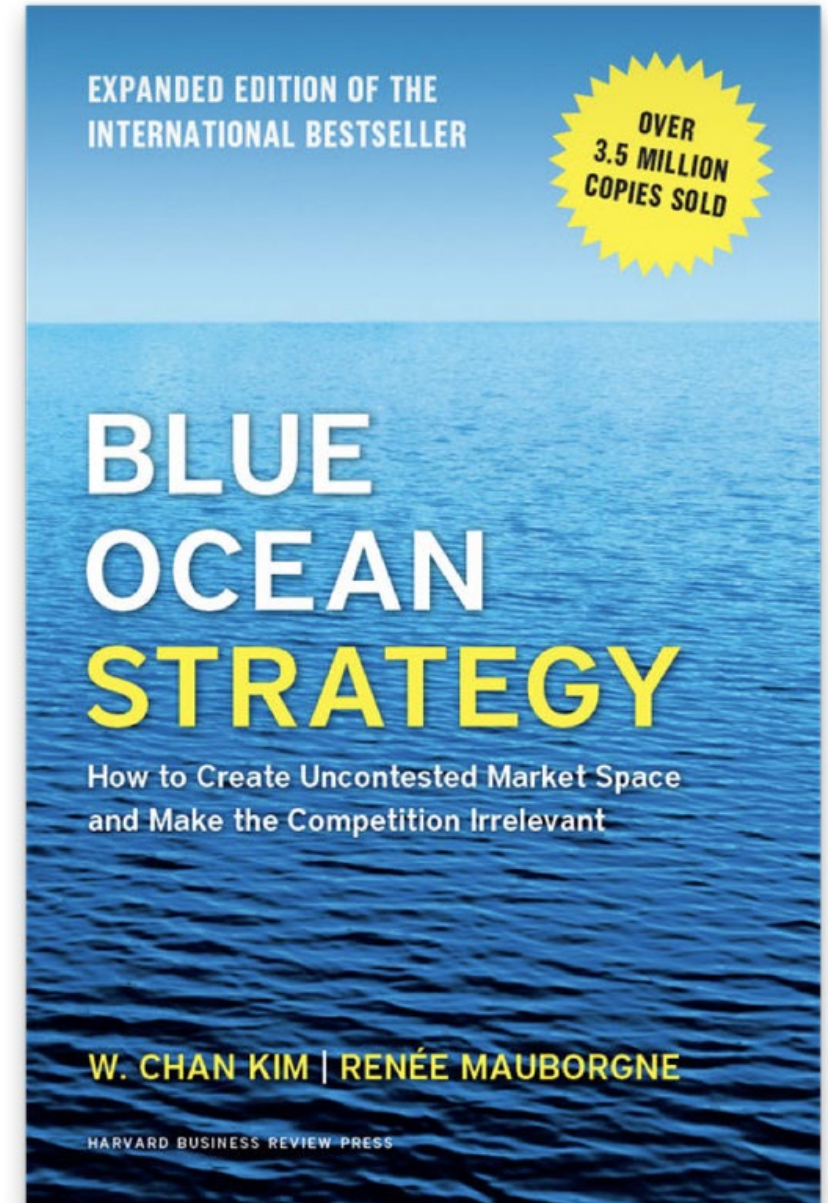
# Historie strategie oceánů

- Autoři: **W. Chan Kim a Renée Mauborgne, 2005**
  - profesori strategie na obchodní škole INSEAD a ředitelé INSEAD Blue Ocean Strategy Institute ve Fontainebleau, Francie
  - provedl studii 150 strategických kroků trvajících 100 let a zahrnujících 30 průmyslových odvětví.
  - Nejlepší možností, kdyby společnosti generovaly poptávku na novém tržním prostoru, místo aby soutěžily o stejný tržní prostor.
- Knihy:
  - **Blue Ocean Strategy:** How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant (2005, 2015)
  - **Blue Ocean Shift:** Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth (2017)



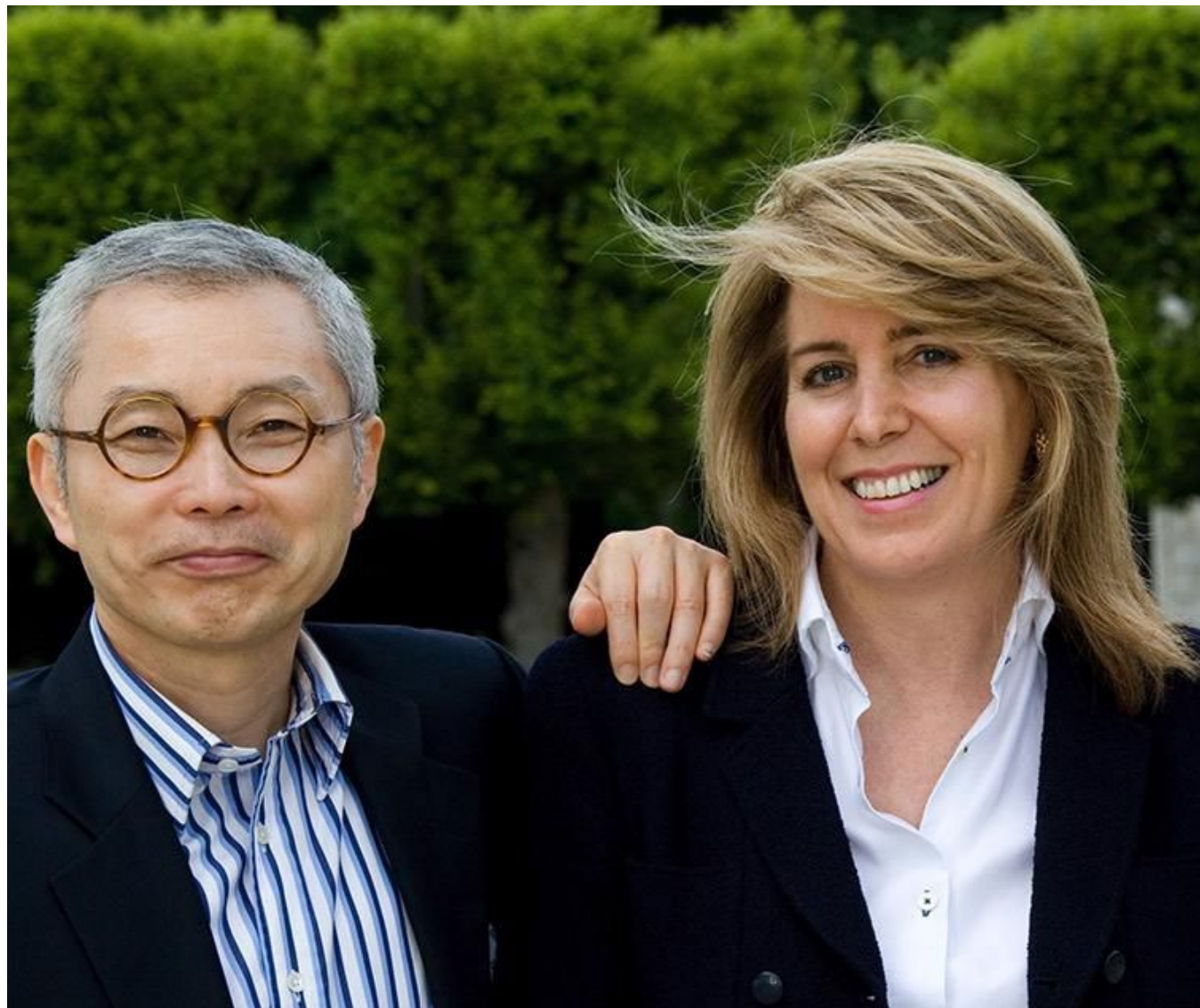
# Kniha

- **Blue Ocean Strategy:** How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant
- 2005, 2015
- Přeložena do 46 jazyků



# Autoři

- **W. Chan Kim**
- **Renée Mauborgne**





# Co je to strategie modrého oceánu

- snaha současně o diferenciaci a nízké náklady pro **otevření nového tržního prostoru** a vytvoření nové poptávky
- vytvoření a **zachycení nesoutěžního tržního prostoru**, čímž se stává hospodářská soutěž irelevantní
- založena na názoru, že **hranice trhu a struktura odvětví nejsou dány a mohou být měněny akcemi a přesvědčeními jeho aktérů**
- Jaký je rozdíl mezi Strategií rudého oceánu a Strategií modrého oceánu?





## Red Ocean



## Blue Ocean



NATIONAL  
GEOGRAPHIC

Find more wallpapers at [www.wallpapergeography.com](http://www.wallpapergeography.com)  
© 2009 National Geographic Society. All rights reserved.

Photograph by Brian J. Searcy





# Rudý oceán

- všechny dnes existující odvětví
- známý tržní prostor
- hranice odvětví jsou definovány a akceptovány
- známé soutěžní pravidla hry
- firmy se snaží překonat své konkurenty, aby získaly větší podíl ze stávající poptávky
- když se tržní prostor naplní, zisky a růst se sníží
- výrobky se stávají komoditami vedoucími k rudé "krvavé" konkurenci



# Modrý oceán

- dnes neexistující odvětví
- neznámé trhy, neohrožené konkurencí
- poptávka se vytváří místo aby se o ni bojovalo
- dostatečná příležitost k růstu, který je jak ziskový, tak rychlý
- konkurence je irelevantní, protože pravidla hry čekají na nastavení
- analogie pro širší, hlubší potenciál, který lze nalézt v neprobádaném tržním prostoru
- obrovský, hluboký a silný z hlediska růstu zisku



# Rudý vs. Modrý oceán

## Red Ocean Strategy

Konkurovat v stávajícím tržním prostoru.

Porazit konkurenci.

Využít stávající poptávku.

Udělat kompromis mezi hodnotou a cenou.

Sladit celý systém činností firmy se strategickým výběrem diferenciací nebo nízkými náklady.

## Blue Ocean Strategy

Vytvořit tržní prostor bez přítomnosti konkurence.

Udělejte konkurenci irelevantní.

Vytvořit a zachytit novou poptávku.

Odpoutat se od kompromisu hodnoty a nákladů.

Sladit celý systém činností firmy ve snaze o diferenciaci a nízké náklady.



# Proč přejít z rudých na modré oceány?

- dramatické **změny v oblasti technologií a globálního trhu** - organizace si již nemohou dovolit stavět strategii na stávajících podmínkách, ale místo toho je formovat ve svůj prospěch
- **nabídka předchází poptávce** ve více průmyslových odvětvích, což vede k větší komodifikaci výrobků a služeb, stává se těžší, aby se značky rozlišovaly, mnoho společností si konkuruje hlavně cenou
- **potřeba nových kreativních řešení** i pro zdravotnictví, vzdělávání, finanční služby, energetiku, životní prostředí, atd.
- vzestup nových globálních hráčů, **přeplněné trhy**, možnost podílet se na globálních trzích prostřednictvím internetu za nízké ceny
- globální posun v budoucí poptávce a růstu
- **vliv internetu a sociálních sítí**



# Osm principů strategie modrého oceánu

## Formulační principy

1. Přetvoř hranice trhu
2. Koncentruj se na „velký obrázek“, ne „čísla“
3. Dosáhni za existující poptávku
4. Správně proved' strategickou sekvenci

## Implementační principy

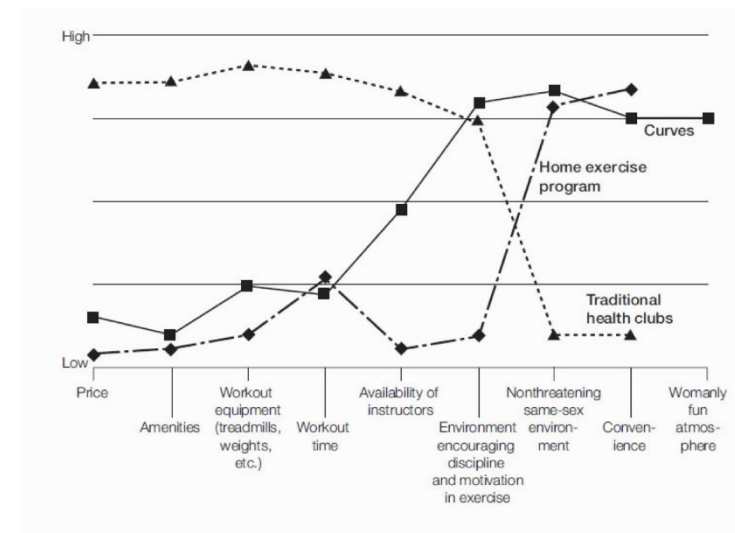
5. Překonat klíčové organizační překážky
6. Zabudovat exekuci do strategie
7. Sjednotit hodnotu, zisk a lidi
8. Obnovit modré oceány

# Formulační principy strategie modrého oceánu

## Formulační principy

1. Přetvoř hranice trhu
2. Koncentruj se na „velký obrázek“, ne „čísla“
3. Dosáhni za existující poptávku
4. Správně proved' strategickou sekvenci

- Analyzovat trh, tak jak je nyní
- Soustředit se na běžnou charakteristiku
- Začít se dívat jinýma očima
- Soustředit se na alternativy, ne na konkurenci







# Formulační principy strategie modrého oceánu

## Formulační principy

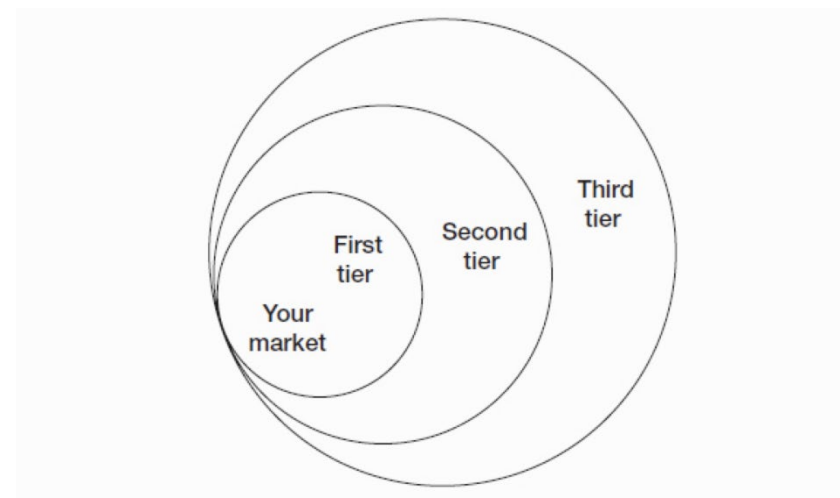
1. Přetvoř hranice trhu
  2. Koncentruj se na „velký obrázek“, ne „čísla“
  3. Dosáhni za existující poptávku
  4. Správně proved' strategickou sekvenci
- Porovnej svůj business s konkurencí
  - Koukni co je potřeba eliminovat. Vytvořit, změnit
  - Vytvoř svou budoucí strategii
  - Komunikuj svou myšlenku (A4)

# Formulační principy strategie modrého oceánu

## Formulační principy

1. Přetvoř hranice trhu
2. Koncentruj se na „velký obrázek“, ne „čísla“
3. Dosáhni za existující poptávku
4. Správně proved' strategickou sekvenci

- „Nezákazníci“, brzy budoucí zákazníci
- Odmítající zákazníci
- Neobjevení zákazníci

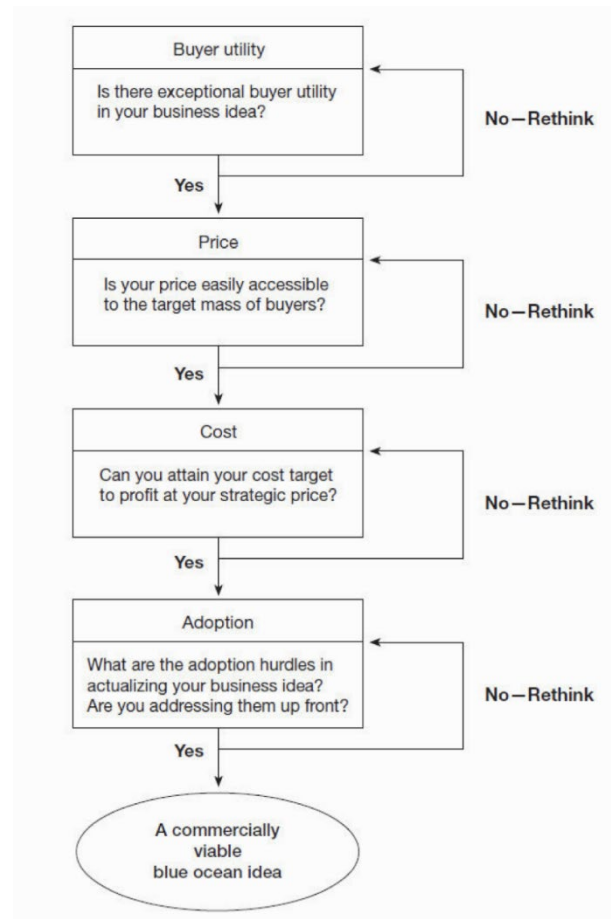


# Formulační principy strategie modrého oceánu

## Formulační principy

1. Přetvoř hranice trhu
2. Koncentruj se na „velký obrázek“, ne „čísla“
3. Dosáhni za existující poptávku
4. Správně proved' strategickou sekvenci

- Uživatelská hodnota
- Dostupná cena
- Náklady
- Překonání překážek





# Implementační principy strategie modrého oceánu

- Limitované zdroje
- Motivační překážky
- „Politické“ zájmy ostatních hráčů
- Ukotvení v status quo

## Implementační principy

5. Překonat klíčové organizační překážky
6. Zabudovat exekuci do strategie
7. Sjednotit hodnotu, zisk a lidi
8. Obnovit modré oceány



# Implementační principy strategie modrého oceánu

- Formulace strategie
- Postoje (důvěra a závazek)
- Chování (dobrovolné)
- Provedení strategie

## Implementační principy

5. Překonat klíčové organizační překážky
6. Zabudovat exekuci do strategie
7. Sjednotit hodnotu, zisk a lidi
8. Obnovit modré oceány



# Implementační principy strategie modrého oceánu

- Návrh hodnoty
- Předpoklady zisku
- Motivace lidí
- Nabízet vynikající produkt za nízké
- ceny
- Value for money

## Implementační principy

5. Překonat klíčové organizační překážky
6. Zabudovat exekuci do strategie
7. Sjednotit hodnotu, zisk a lidi
8. Obnovit modré oceány





# Implementační principy strategie modrého oceánu

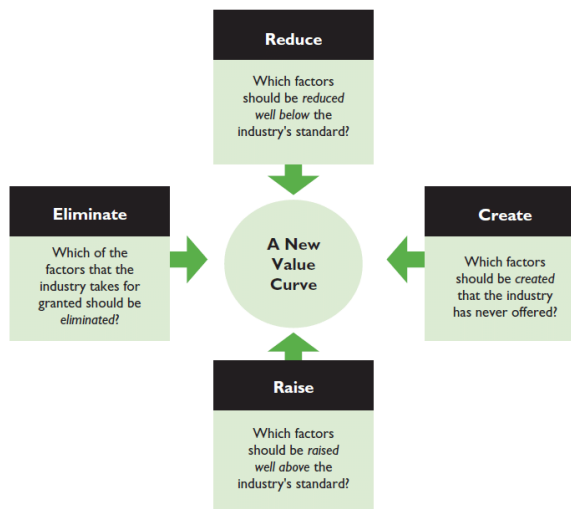
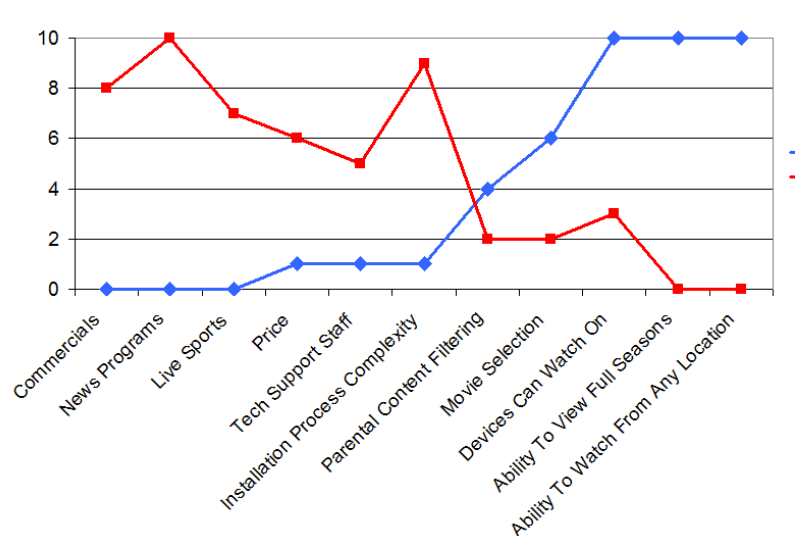
- Imitační bariéry (těžké napodobit produkt)
  - Značka
  - Ekonomické bariéry
  - Právní bariéry
  - Organizační bariéry
- Obnova modrého oceánu
  - Posouvat se dopředu (radši být pionýr než osadník)

## Implementační principy

5. Překonat klíčové organizační překážky
6. Zabudovat exekuci do strategie
7. Sjednotit hodnotu, zisk a lidi
8. Obnovit modré oceány

# Analytický nástroj a rámec

1. Strategické plátno
2. Rámec čtyř akcí
3. Eliminuj-vydvihni-redukuj-vytvoř mřížka



Eliminate	Raise
Which factors can you eliminate that your industry has long competed on? <b>List those here...</b>	Which factors should be raised well above the industry's standard? <b>List those here...</b>
Reduce	Create
Which factors should be reduced well below the industry's standard? <b>List those here...</b>	Which factors should be created that the industry has never offered? <b>List those here...</b>



# 1. Strategické plátno

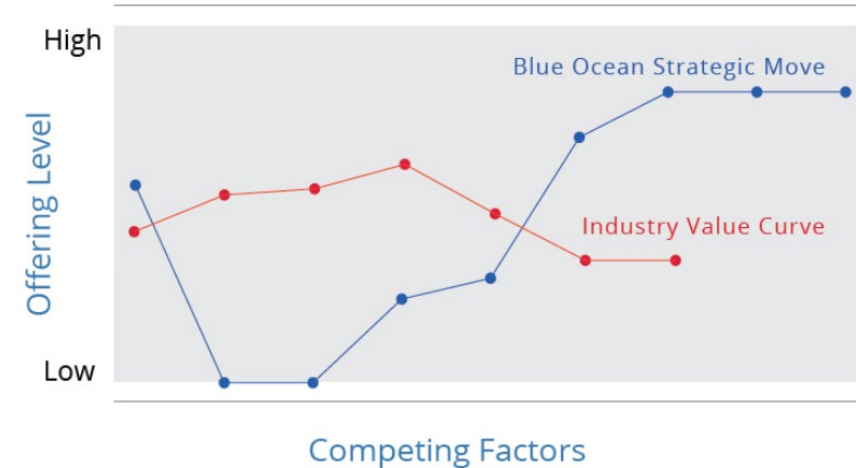
Strategické plátno je diagnostickým i akčním rámcem pro budování přesvědčivé strategie modrého oceánu.

Slouží dvěma účelům:

1. **zachycuje aktuální stav** ve známém tržním prostoru. To umožňuje pochopit, kde konkurence v současné době investuje, faktory, kterým toto odvětví v současnosti konkuruje v produktech, službách a dodávkách, a to, co zákazníci dostávají ze stávajících konkurenčních nabídek na trhu.
2. **Změně strategického vidění** z konkurenta na alternativu a z existujícího zákazníka na ještě neexistujícího zákazníka

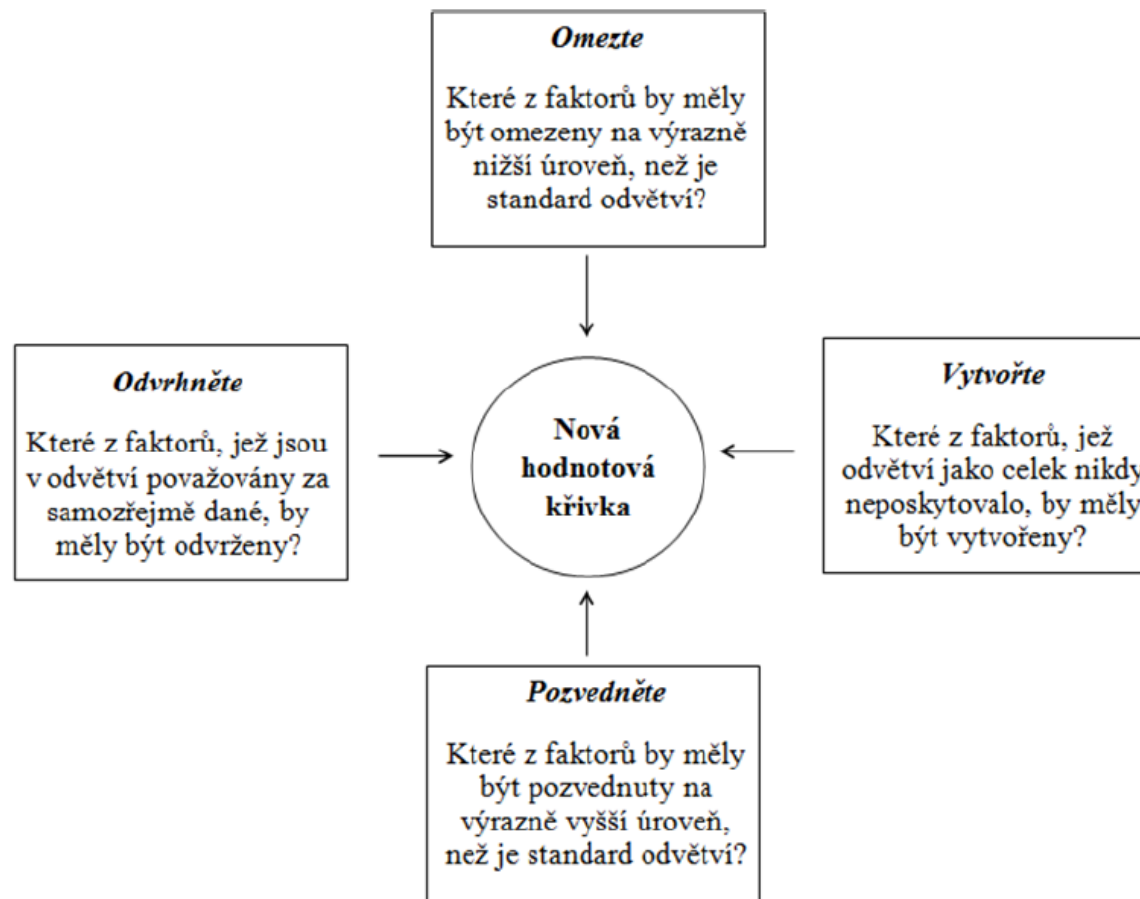
# 1. Strategické plátno

- centrální diagnostický nástroj a akční rámec, který graficky zachycuje současnou strategickou situaci a budoucí vyhlídky organizace
- analyzuje současnou situaci v daném tržním prostoru
  - faktory, na kterých se zakládá konkurenční jednání z hlediska produktů a služeb - do čeho konkurenční firma investuje, jaké poskytuje dodatečné služby apod.
  - co získávají kupující
  - strategické profily hlavních hráčů
- pobízí ke změně orientace zaměření z konkurence na alternativy a od zákazníků k nezákazníkům
- analýza hodnotové inovace prostřednictvím hodnotové křivky, která je grafickým znázorněním výkonnosti organizace s ohledem na jednotlivé zkoumané faktory



## 2. Systémový rámec 4 aktivních opatření

- představuje čtyři klíčové otázky, které zpochybňují existující strategickou logiku odvětví
- slouží k rekonstrukci prvků kupní hodnoty při vytváření nové hodnotové křivky nebo nového strategického profilu
- k vytvoření nové křivky hodnot, je třeba porušit kompromis mezi diferenciací a nízkými náklady





# Eliminuj – vyzdvihni – redukuj - vytvoř

## ELIMINUJ

- Které faktory, ve kterých toto odvětví dlouhodobě soutěžilo, by měly být odstraněny?

## VYZDVIHNI

- Které faktory by měly být vyzdvihnuty vysoko nad standardem v tomto odvětví?

## REDUKUJ

- Které faktory by měly být sníženy pod průmyslový standard?

## VYTVOŘ

- Které faktory by měly být vytvořeny, které průmysl nikdy nenabízel?





# Použití ve zdravotnictví



- Strategické plátno
- MŘÍŽKA Eliminuj – Zvedni – Redukuj - Vytvoř



# Strategické plátno: Primární péče (2007)

- Nejprve si definujeme, jak vypadá trh primární péče v roce 2007
- 6-7 hodinová ordinační doba
- lokalizace pracoviště – malá ambulance (starý dům, vesnice, zdravotní středisko)
- pacienta ošetří “jeho” lékař
- 1 sestra
- počet pacientů na 1 lékaře 1600 – 2000 (dle místa)
- služby jsou bezplatné, až na pár výjimek (např. potvrzení)
- dopravní dostupnost složitá

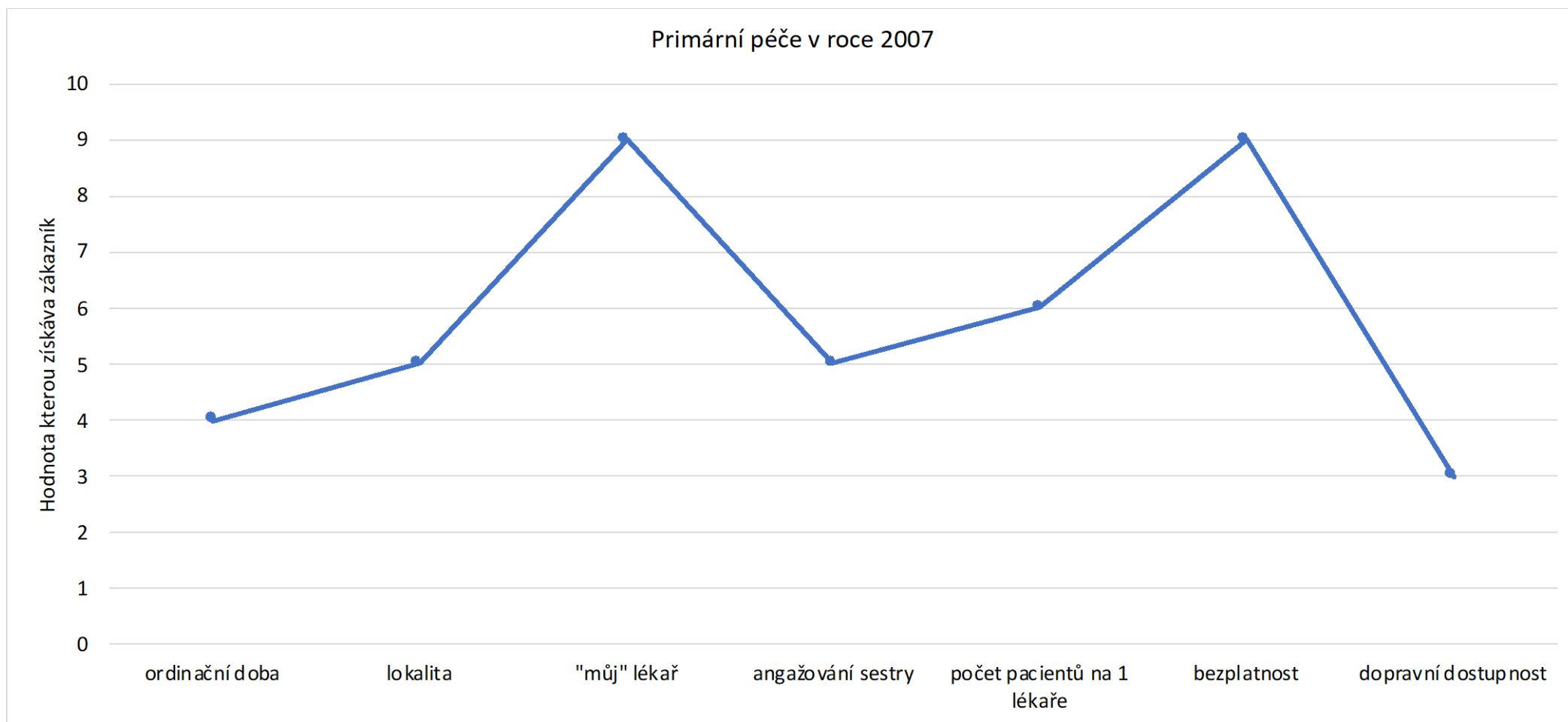


# Strategické plátno: Primární péče (2007)

- objednávkový systém neexistuje, čeká se v pořadí v čekárně
- nadstandardní služby neexistují
- marketing neexistuje
- parking pro zákazníka jako služba neexistuje



# Strategické plátno: Primární péče (2007)

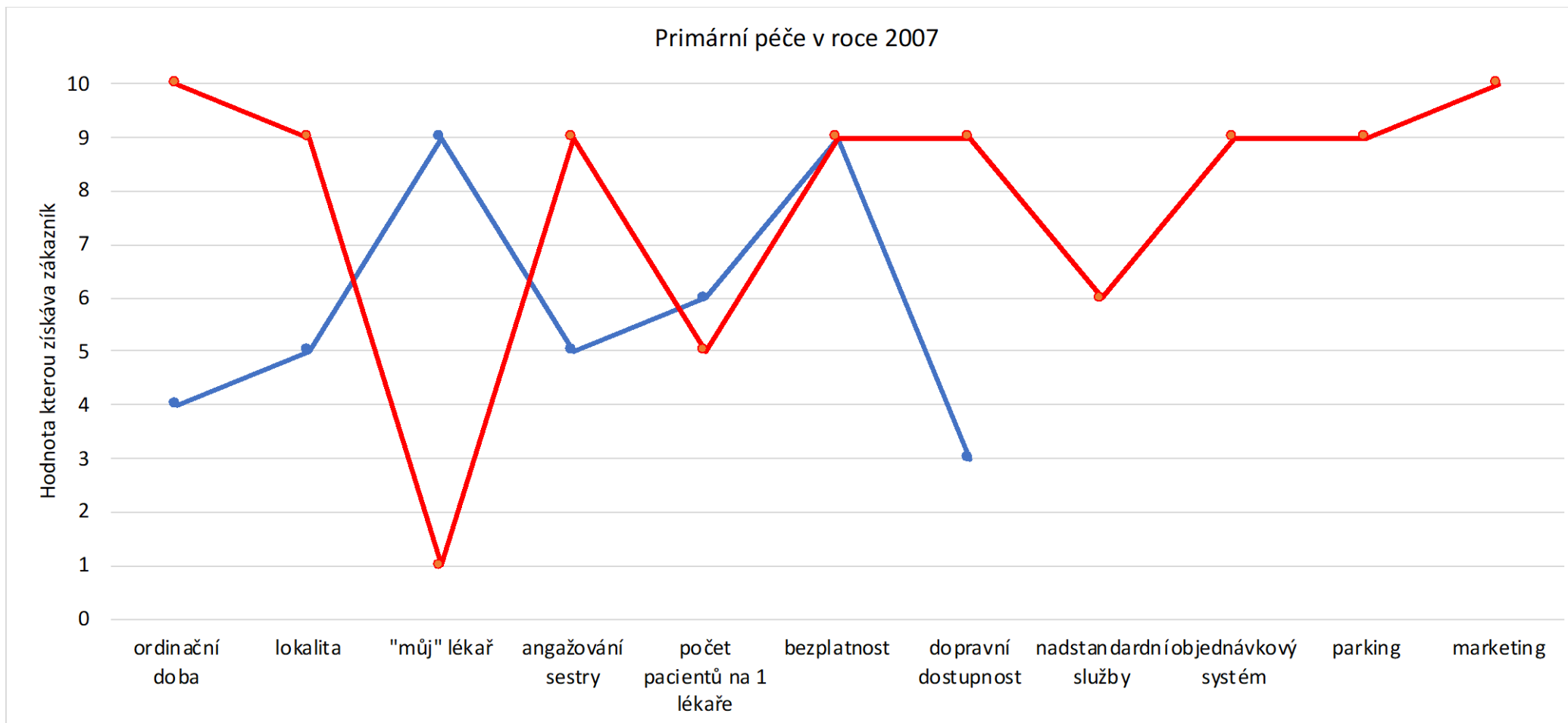




- Moje Ambulance je dnes největší síť ordinací praktických lékařů pro dospělé v ČR
- Vznik: 2007
- Business model
  - Síť center rozmístěná ve větších městech v ČR
  - Strategicky lokalizované, často v nákupních centrech (na očích, dobré parkování, dostupnost městskou dopravou)
  - Pacient přichází za standardizovanou službou, ošetří ho lékař, který má právě službu
  - 12 hodinová ordinační doba, 5 dní v týdnu
  - Propracovaný objednávkový systém - možnost objednat se na čas => žádné zbytečné čekání
  - Standardní služba (zdravotní péče hrazena pojišťovnou) je doplněna o nadstandardní služby (online portál, dlouhé ordinační hodiny, programy prevence)
- Pacienti jsou obvykle mladší, pracovně vytížení lidé, kteří mají zájem o nadstandardní služby a nefixují se na jednoho lékaře
- Silný marketing (sociální sítě Facebook a Twitter, aktivní oslovování pacientů)



# Strategické plátno: Primární péče (2007)







# Eliminuj – vyzdvihni – redukuj - vytvoř

<b>Eliminuj</b> „Můj“ lékař	<b>Vyzdvihni</b> Prodloužená ordinací doba Angažování sestry Lokalita Dopravní dostupnost
<b>Redukuj</b> Počet pacientů na 1 lékaře	<b>Vytvoř</b> Nadstandardní služby Objednávkový systém Parking Marketing

# Moje ambulance (profil 2018)

- 25 poboček v 14 městech,
- zaměstnává 106 lékařů, 141 sester
- 163 500 registrovaných pacientů =>
- 1 542 pacientů na 1 lékaře



Pobočka	Vznik	Počet lékařů	Počet sester	Počet pacientů
Ostrava – Centrum	01.09.2007	7	7	7 500
Olomouc	01.02.2008	5	7	9 000
Ostrava - Poruba	jaro 2008	5	7	7 500
Ostrava - Poruba II	n.a.	2	1	n.a.
Ostrava - Petřkovice	2016	1	1	n.a.
Brno - BC	jaro 2008	7	5	8 500
Karlovy Vary	04.04.2008	5	5	5 000
Praha - OC Butovice	01.05.2008	5	6	10 000
Mladá Boleslav	01.05.2008	1	5	6 500
Opava	01.08.2008	4	8	6 000
Havířov	01.09.2008	4	6	7 500
Havířov - Podlesí	n.a.	1	1	n.a.
Brno - Královo Pole	podzim 2008	5	6	7 000
Zlín	05.01.2009	5	4	6 500
Plzeň	01.03.2009	6	7	8 500
Praha - OC Plaza	podzim 2010	6	9	9 000
Praha - OC Hostivař	01.07.2011	4	7	10 000
Praha - Prosek	01.10.2011	4	10	11 500
Liberec	02.01.2013	5	6	7 000
Praha - Dejvice	12.07.2013	5	4	8 000
Ústí nad Labem	21.01.2014	3	8	7 500
Praha - OC Lužiny	15.05.2014	5	5	8 000
Praha - Pankrác	13.08.2014	5	9	10 000
Pardubice	19.2.2018	3	3	3 000
Frýdek-Místku	16.4.2018	3	4	n.a.



# Modrý oceán

vs.

# Rudý oceán

## Moje ambulance

- 12 hodinová ordinační doba
- strategicky lokalizované pracoviště  
(obchodní centrum)
- propracovaný objednávkový systém a žádné zbytečné čekání
- pacienta ošetří lékař, kteří má právě službu
- Nadstandardní služby  
(online portál, dlouhé ordinační hodiny, programy prevence)
- Více sester (více kompetencí)
- Silný marketing
- Parking pro každého
- Bezplatně

## Běžný praktický lékař

- 6-7 hodinová ordinační doba
- lokalizace pracoviště se značně liší  
(vesnice, zdravotní středisko)
- online objednávkový systém obvykle neexistuje, čeká se v pořadí
- pacienta ošetří “jeho” lékař
- Nadstandardní služby  
(jen omezeně)
- 1 sestra (méně kompetencí)
- Marketing neexistuje nebo je slabý
- Parking omezený
- Bezplatně



# Další příklady modrého oceánu

- Napadají vás nějaké další příklady společností, které používají Strategii modrého oceánu?
- A nějaké příklady ze zdravotnictví?



# Další příklady modrého oceánu

- Napadají vás nějaké další příklady společností, které používají Strategii modrého oceánu?

A nějaké příklady ze zdravotnictví?

- Virtuální klinika EUC
- Umělá inteligence v diagnostice (MR/CT)
- 3D tisk ortopedických protéz



# Výhody modrého oceánu

- Ukazuje, jak se pomocí analýzy vymanit z tradičních strategických modelů a rozšířit ziskovost a poptávku po tomto odvětví.
- Vytváří novou hodnotu / poptávku pro spotřebitele, a tím zvyšuje šance na růstový potenciál.
- Umožňuje zásadní transformaci myšlení
- Pomáhá rozpoznat příležitosti



# Nevýhody modrého oceánu

- Poměrně těžké přijít s futuristickými nápady a identifikovat nevyužité trhy.
- Strategie Blue Ocean je výsledkem argumentačně podpořeným a podrobným výzkumným procesem podloženým rozsáhlou analýzou.
- Existuje vysoká pravděpodobnost, že zákazníci nemusí rozumět základním produktům a službám.
- Vyžaduje jasnost ohledně kompromisů a překážek.
- Vyžaduje hodně trpělivosti, vytrvalosti, důvěry, přípravy a víry.
- Při hledání nového oceánu budou nalákáni další hráči z Rudých oceánů. Obranné alternativy se skládají ze síly značky, technologického pokroku a rychlosti provedení.



# Slovník pojmů

- rudý oceán
- modrý oceán
- hodnotové inovace
- obraz strategie
- systémový rámec 4 aktivních opatření
- rekonstrukce hranic trhu
- výjimečný užitek pro zákazníka





# Shrnutí

- Strategie modrého oceánu je snaha současně o diferenciaci a nízké náklady pro otevření nového tržního prostoru a vytvoření nové poptávky.
- Základem je vytvoření a zachycení nesoutěžního tržního prostoru, čímž se stává hospodářská soutěž irelevantní
- Mezi nástroje používány v rámci strategie modrého oceánu patří např.
  - Strategické plátno
  - Systémový rámec 4 aktivních opatření
  - Mřížka – eliminuj, vyzdvihni, redukuj, vytvoř



# Zdroje

- KIM, W. Ch. - MAUBORGNE, R. 2005. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. 1. edi. Harvard Business Review Press, 2005. 256 p.
- [www.blueoceanstrategy.com](http://www.blueoceanstrategy.com)
- <https://www.blueoceanstrategy.com/blog/how-thailand-created-multi-billion-dollar-blue-ocean-in-medical-tourism/>
- <https://www.blueoceanstrategy.com/bos-moves/novo-nordisk/>
- <http://varelaclinicalmanagement.blogspot.com/2017/07/buurtzorg-nurse-work-project-with-blue.html>
- <https://ebschool.cz/strategie-modreho-oceanu>

# Děkuji za pozornost