

## ΕΙΔΙΚΟ ΑΡΘΡΟ SPECIAL ARTICLE

# Η εφαρμογή της στρατηγικής των «γαλάζιων ωκεανών» στην υγεία

Η δημιουργία ενός «γαλάζιου ωκεανού» είναι μια δυναμική διαδικασία επιχειρησιακής στρατηγικής. Η στρατηγική των «γαλάζιων ωκεανών» προσπαθεί να δημιουργήσει ζήτηση μέσω μιας θεαματικής βελτίωσης της αξίας για τους αγοραστές, σε προσιτή τιμή. Η τιμή μειώνεται για να προσελκυστεί μεγαλύτερος αριθμός πελατών στη νέα αγορά, ενώ, ταυτόχρονα, η ποσότητα των πωληθέντων προϊόντων αυξάνεται καθώς το όνομα της εταιρείας καθίσταται πιο εύκολα αναγνωρίσιμο και συνώνυμο της εξαιρετικά βελτιωμένης αξίας. Η ικανότητα του ανθρώπου να δημιουργεί νέους κλάδους φαίνεται σαφώς από την αλλαγή του συστήματος ταξινόμησης των κλάδων της οικονομικής δραστηριότητας SIC (Standard Industrial Classification), το οποίο εξέδιδε η στατιστική υπηρεσία των ΗΠΑ και αντικαταστάθηκε από το NAICS (North America Industry Classification Standard). Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη δημιουργία των «γαλάζιων ωκεανών» φανερώσουν το γεγονός ότι μπορούν να επηρεάζουν τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Η δυναμική της αγοράς για την αξιακή καινοτομία διαφέρει ριζικά από τη συνήθη πρακτική της τεχνολογικής καινοτομίας. Η αξιακή καινοτομία αυξάνει ριζικά την ελκυστικότητα του προϊόντος. Διεθνώς, υπάρχουν ήδη πολλά παραδείγματα εφαρμογής των «γαλάζιων ωκεανών» σε τομείς της υγείας, από φαρμακευτικές εταιρείες με καινοτόμα προϊόντα, αλλά και νοσηλευτικούς οργανισμούς διάγνωσης-θεραπείας-αποκατάστασης ασθενών.

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο William Newman το 1951 αναφέρθηκε πρώτος στον όρο «στρατηγική» στο πλαίσιο της διοίκησης επιχειρήσεων, ενώ μετέπειτα ο Chandler το 1962,<sup>1</sup> ο Ansoff Igor το 1965,<sup>2</sup> ο Andrews Kenneth το 1971,<sup>3</sup> ο Quinn James Brain το 1980,<sup>4</sup> ο Porter το 1980<sup>5</sup> και το 1996,<sup>6</sup> και οι Johnson et al το 2006<sup>7</sup> διατύπωσαν ποικίλους ορισμούς για τη στρατηγική των επιχειρήσεων.

Στην περίπτωση του management, η στρατηγική αφορά τόσο σε θέματα που άπτονται κυρίως των γενικών κατευθύνσεων που δίνονται, όσο και με τη μακροπρόθεσμη πολιτική μιας επιχείρησης. Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το πεδίο δράσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης με τις προκλήσεις (ευκαιρίες) του περιβάλλοντος.<sup>8</sup> Ο σκοπός της επιχείρησης τίθεται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της.<sup>9</sup>

Κατά τους Mintzberg και Waters,<sup>10</sup> οι στρατηγικές είναι επιθυμητές και σκόπιμες, ενώ και η εφαρμογή τους πρέπει να είναι μελετημένη με προσοχή και προγραμματισμένη (deliberate) πριν από την πραγματοποίησή τους (εικ. 1).

Από την εφαρμογή του στρατηγικού management απορρέουν οικονομικά αλλά και μη οικονομικά οφέλη.<sup>11</sup> Το σημαντικό όμως στοιχείο της εφαρμογής του στρατηγικού management από έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση είναι ο βαθμός ελευθερίας που του διασφαλίζει το πλεονέκτημα ώστε να είναι πιο ενεργός παρά αντιδραστικός στη διαμόρφωση του μέλλοντός του και του επιτρέπει να εισάγει και να επηρεάζει τις δραστηριότητές του και όχι μόνο να ανταποκρίνεται σε αυτές, ασκώντας έλεγχο στο όραμα και την επίτευξη των στόχων του.

## 2. Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning) είναι η διαδικασία ενός οργανισμού για να καθορίσει τη στρα-

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2016, 33(5):699-707  
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2016, 33(5):699-707

A. Μουρτζίκου,<sup>1</sup>  
M. Σταμούλη,<sup>2</sup>  
Π. Χήτου,<sup>3</sup>  
E. Αθανασιάδη,<sup>1</sup>  
A. Πουλιάκης<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Εργαστήριο Διαγνωστικής  
Κυτταρολογίας, Πανεπιστημιακό  
Γενικό Νοσοκομείο «Αττικόν», Χαϊδάρι  
<sup>2</sup>Βιοχημικό και Βιοπαθολογικό  
Εργαστήριο, Ναυτικό Νοσοκομείο  
Αθηνών, Αθήνα  
<sup>3</sup>GlaxoSmithKline Ελλάδα, Αθήνα

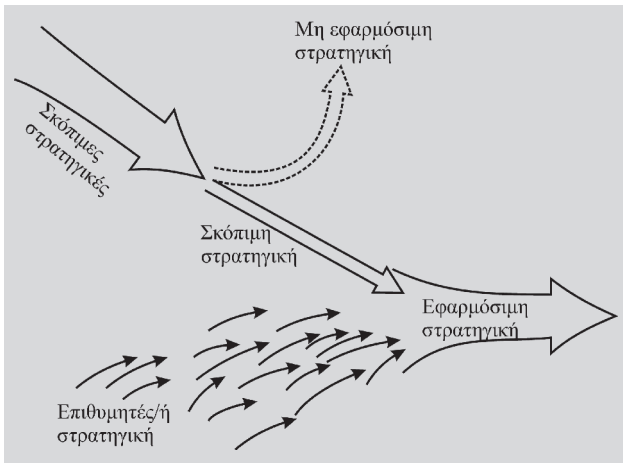
The implementation  
of the "Blue Ocean" business  
strategy in health care

Abstract at the end of the article

## Λέξεις ευρητηρίου

Αξιακή καινοτομία  
Στρατηγική «γαλάζιων ωκεανών»  
Στρατηγικός σχεδιασμός

Υποβλήθηκε 3.1.2016  
Εγκρίθηκε 11.1.2016



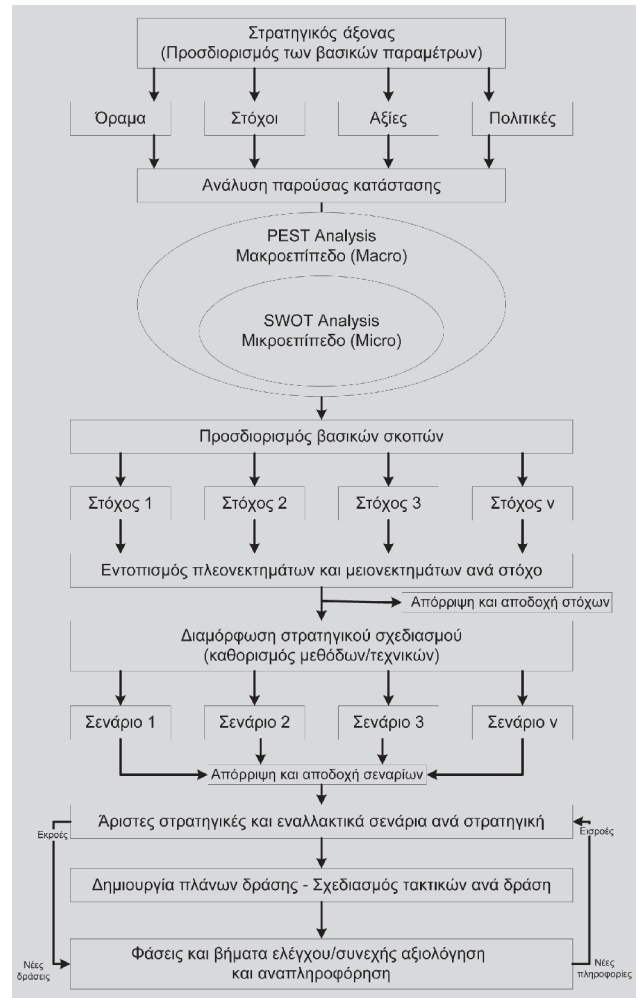
**Εικόνα 1.** Επιθυμητές και σκόπιμες στρατηγικές (προσαρμογή και τροποποιήσεις).<sup>10</sup>

τηγική του, ή την κατεύθυνση και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων, περιλαμβανομένων του κεφαλαίου, του εξοπλισμού και των ανθρώπων, για να συνεχίσει αυτή τη στρατηγική, προσβλέποντας στην υλοποίηση του οράματος (εικ. 2).

Το μοντέλο του στρατηγικού management αποτελείται από τα εξής στάδια: (α) Ανάλυση του περιβάλλοντος, (β) διαμόρφωση της στρατηγικής, (γ) υλοποίηση της στρατηγικής και (δ) έλεγχος και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

**3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ «ΚΟΚΚΙΝΩΝ» ΚΑΙ «ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ»**

Το γίνεσθαι των σημερινών αγορών μπορεί να χωριστεί σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τους «κόκκινους» και τους «γαλάζιους ωκεανούς».<sup>13</sup> Οι εταιρείες που επιδιώκουν την κερδοφόρο ανάπτυξη έχουν εξ αρχής επιλέξει την οδό του «σκληρού ανταγωνισμού». Αναζητούν το συγκριτικό πλεονέκτημα, μάχονται για να κατακτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και πασχίζουν να διαφοροποιηθούν. Στις σημερινές συνθήκες του σκληρού ανταγωνισμού, στους συνωστισμένους οικονομικούς κλάδους, ο ανταγωνισμός οδηγεί σε «αιματοβαμμένους κόκκινους ωκεανούς», όπου οι ανταγωνιστές-αντίπαλοι μάχονται για μια δεξαμενή κερδών που διαρκώς συρρικνώνεται.<sup>13</sup> Στους «κόκκινους ωκεανούς» τα όρια των κλάδων είναι προκαθορισμένα, γίνονται αποδεκτά από όλους και οι κανόνες του ανταγωνισμού είναι ήδη γνωστοί. Εδώ, οι εταιρείες προσπαθούν να καλύψουν ένα όσο το δυνατόν μεγαλύτερο τμήμα της υπάρχουσας ζήτησης και όσο ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται, οι προοπτικές για αυξημένα κέρδη και ανάπτυξη γίνονται ιδιαίτερα δυσμενείς.



**Εικόνα 2.** Διαδικαστικά στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού (προσαρμογή και τροποποιήσεις).<sup>12</sup>

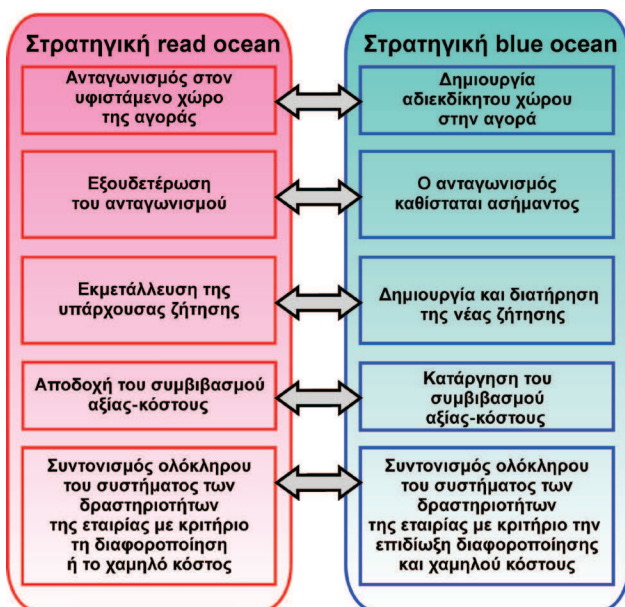
Κατά τους Kim και Mauborgne θεωρείται πως, παρ' ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μέσα στους «κόκκινους ωκεανούς», μια τέτοια στρατηγική δεν μπορεί να οδηγήσει σε κερδοφόρο ανάπτυξη στο μέλλον.<sup>13</sup>

Αντίθετα, η στρατηγική του «γαλάζιου ωκεανού» αντιλαμβάνεται τα όρια των αγορών και τη δομή του κλάδου ως ευέλικτα. Η ικανότητα του ανθρώπου να δημιουργεί νέους κλάδους φαίνεται σαφώς από την αλλαγή του συστήματος ταξινόμησης των κλάδων της οικονομικής δραστηριότητας SIC (Standard Industrial Classification), το οποίο εξέδιδε η στατιστική υπηρεσία των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (ΗΠΑ) και αντικαταστάθηκε από το NAICS (North America Industry Classification Standard). Οι «γαλάζιοι ωκεανοί» αποτελούν ανοικτούς χώρους στην αγορά και προσφέρουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και υψηλά κέρδη, αφού δεν έχει διαμορφωθεί η ζήτησή τους. Ένας «γαλάζιος ωκεανός» είναι η αγορά εκείνη που δημιουργεί-

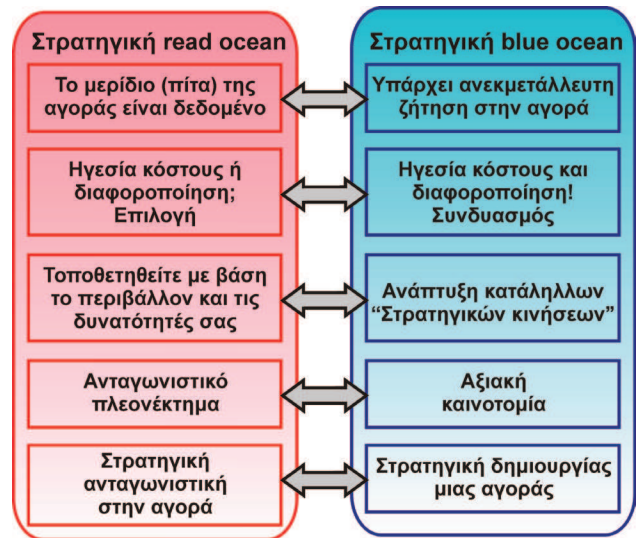
ται μέσω της αναγνώρισης ενός τμήματος της αγοράς το οποίο δεν έχουν προσεγγίσει οι ανταγωνιστές. Συνεπώς, η έννοια του «γαλάζιου ωκεανού» είναι συνώνυμη με νέες αγορές.<sup>13</sup> Αναλύοντας οι επιχειρήσεις-οργανισμοί τις νέες αγορές («γαλάζιους ωκεανούς») και αν αυτές μπορεί να είναι κερδοφόρες, είναι σε θέση στη συνέχεια να δημιουργήσουν στρατηγικές για να τις αξιοποιήσουν και να προσφέρουν στους πελάτες μια «ακαταμάχητη» πρόταση αξίας.<sup>13</sup>

Η στρατηγική των «γαλάζιων ωκεανών» αποτελεί έναν συστηματικό τρόπο παράκαμψης του ανταγωνισμού, δεδομένου ότι οι αγορές αλλάζουν με αέναους ρυθμούς και οι επιχειρήσεις διαχρονικά έχουν διακυμάνσεις στην απόδοσή τους. Για τους λόγους αυτούς, η «δημιουργία της στρατηγικής» με τις κατάλληλες κινήσεις και όχι η «διαμόρφωση της στρατηγικής» είναι τα εργαλεία εκείνα που μπορούν να συνδράμουν την επιχείρηση-οργανισμό να απαγκιστρωθεί από τον «κόκκινο ωκεανό» και θα την οδηγήσουν στις ευκαιρίες και το ήρεμο ανταγωνιστικό περιβάλλον των «γαλάζιων ωκεανών» (εικ. 3).<sup>13</sup>

Συνοπτικά, η στρατηγική των «γαλάζιων ωκεανών» είναι η συστηματική προσέγγιση της αγοράς και η δραστηριοποίηση σε νέους τομείς, όπου ο οργανισμός/επιχείρηση πρέπει να αναδείξει την ανάγκη για μια υπηρεσία ή ένα προϊόν, να πείσει για την ποιότητα, την αξιοπιστία και την αξία της προσφοράς (εικ. 4).



**Εικόνα 3.** Στρατηγική «κόκκινων» ωκεανών σε σύγκριση με τη στρατηγική των «γαλάζιων ωκεανών». Βήματα για δημιουργία της στρατηγικής των «γαλάζιων ωκεανών» σε συνάρτηση με τις κατάλληλες στρατηγικές κινήσεις (προσαρμογή και τροποποιήσεις).<sup>13</sup>

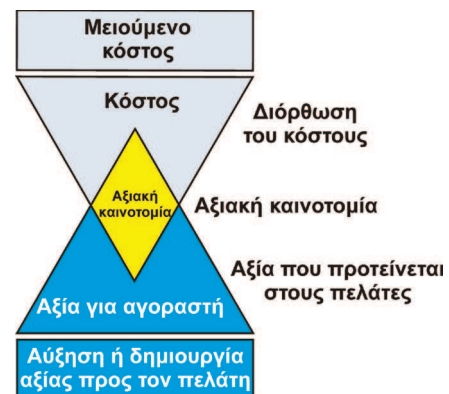


**Εικόνα 4.** Βασικές διαφορές στη φιλοσοφία στρατηγικής μεταξύ «κόκκινων» και «γαλάζιων ωκεανών».

**4. Η ΑΞΙΑΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

Η σωστή μονάδα ανάλυσης για την ερμηνεία της δημιουργίας των «γαλάζιων ωκεανών» και της διατήρησης των υψηλών επιδόσεων είναι η στρατηγική κίνηση. Δεν υπάρχει εταιρεία ή κλάδος που να έχει επιδείξει μονίμως θετικές επιδόσεις. Εν τούτοις, οι ομοιότητες ανάμεσα στις στρατηγικές κινήσεις που δημιούργησαν «γαλάζιους ωκεανούς» και οδήγησαν σε υψηλά κέρδη και ανάπτυξη είναι εντυπωσιακές.

Οι δημιουργοί των «γαλάζιων ωκεανών» δεν χρησιμοποιούν τον ανταγωνισμό ως πρότυπο σύγκρισης για τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους. Αντίθετα, ακολουθούν μια διαφορετική στρατηγική, η οποία ονομάζεται αξιακή καινοτομία (value innovation) (εικ. 5).



**Εικόνα 5.** Αξιακή καινοτομία (value innovation) της στρατηγικής των «γαλάζιων ωκεανών» (προσαρμογή και τροποποιήσεις).<sup>13</sup>

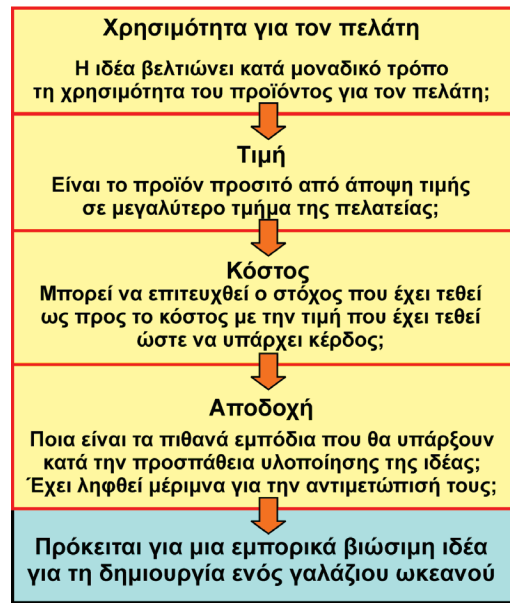
Σκοπός της αξιακής καινοτομίας είναι όχι να υπερνικηθεί ο ανταγωνισμός, αλλά να καταστεί ασήμαντος μέσω της ποιότητας και της κατάκτησης ενός αδιεκδίκητου χώρου στην αγορά, δηλαδή ταυτόχρονη επιδίωξη διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους. Γι' αυτόν τον λόγο χαρακτηρίζεται και ως ο θεμέλιος λίθος της στρατηγικής των «γαλάζιων ωκεανών».

Η αξιακή καινοτομία δίνει την ίδια έμφαση τόσο στην αξία όσο και στην καινοτομία. Αυτή υφίσταται μόνο όταν οι εταιρείες συνδυάζουν την τεχνολογία με τη χρησιμότητα, την τιμή και το κόστος (εικ. 6). Επί πλέον, η αξιακή καινοτομία συνεπάγεται και την υιοθέτηση ενός νέου τρόπου σκέψης κατά την κατάρτιση (σχεδιασμό) και την εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο οποίος μεταφράζεται στη δημιουργία ενός «γαλάζιου ωκεανού» και την απελευθέρωση από τα δεσμά του ανταγωνισμού. Μάλιστα, η αξιακή καινοτομία αφήφά το δόγμα που βασίζεται στον ανταγωνισμό και επιτάσσει τον συμβιβασμό ανάμεσα στην αξία και το κόστος.

Επομένως, η αξιακή καινοτομία δημιουργείται στην περιοχή όπου οι κινήσεις της εταιρείας έχουν θετικά αποτελέσματα τόσο για τη διάρθρωση του κόστους όσο και για την αξία που προτείνει στους πελάτες. Στο σημείο στο οποίο συναντώνται το μειούμενο κόστος και η διαφοροποίηση που δίνει αξία στους πελάτες προκύπτει η αξιακή καινοτομία (εικ. 5).

**5. Η ΟΡΘΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΛΛΗΛΟΥΧΙΑ**

Επιλέγοντας έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, το μοντέλο της στρατηγικής των «γαλάζιων ωκεανών» είναι απαραίτητο να οργανώσει τη στρατηγική του, εξετάζοντας με τη σειρά τα παρακάτω θέματα: χρησιμότητα για τον πελάτη, τιμή, κόστος, αποδοχή (εικ. 7). Εφόσον πληρούνται



Εικόνα 7. Περιγραφή της αλληλουχίας της στρατηγικής των «γαλάζιων ωκεανών» (προσαρμογή και τροποποιήσεις).<sup>13</sup>

οι προϋποθέσεις, τότε είναι εφικτό να δημιουργηθεί ένας «γαλάζιος ωκεανός» και να οργανωθεί το επιχειρηματικό σχέδιο και να γίνει η τιμολόγηση και η κοστολόγηση του νέου προϊόντος ή της υπηρεσίας.

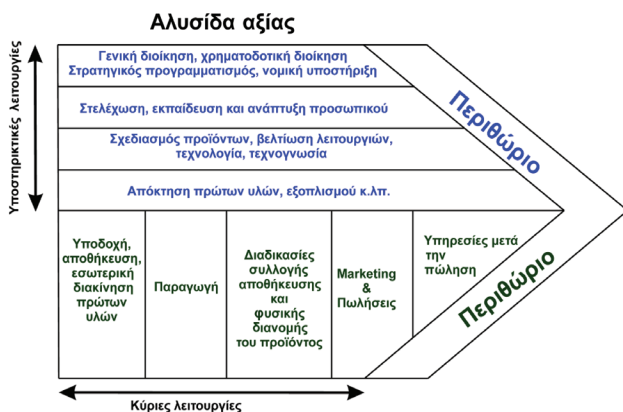
**6. ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ-ΣΤΟΧΟ**

Για τη μεγιστοποίηση του κέρδους που προσφέρει ένας «γαλάζιος ωκεανός», μια εταιρεία, αφού ορίσει τη στρατηγική τιμή, πρέπει να αφαιρέσει το επιθυμητό περιθώριο κέρδους και να καταλήξει στο κόστος-στόχο. Για να κατορθώσει να παραμείνει κάποιος στο κόστος-στόχο είναι απαραίτητο να κτίσει ένα στρατηγικό προφίλ που όχι μόνο θα αποκλίνει από τα υπόλοιπα, αλλά θα εστιάζεται σε συγκεκριμένο σημείο το οποίο θα συνδράμει την εταιρεία να μειώσει τα κόστη. Για να επιτύχουν το κόστος-στόχο, οι οργανισμοί/επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν διάφορους μοχλούς (εικ. 8), όπως βελτιστοποιήσεις στις καινοτομίες που μειώνουν το κόστος, και στρατηγικές συνεργασίες.

**7. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ «ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ» ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ**

Τα παραδείγματα εφαρμογής της στρατηγικής των «γαλάζιων ωκεανών» στον χώρο της υγείας και του φαρμάκου είναι πολλά.

Η Novartis στις αρχές του 2006 άρχισε ένα ειδικό πρόγραμμα για δύο περιοχές της Ινδίας (Maharashtra και



Εικόνα 6. Συνδυασμός υποστηρικτικών και κύριων λειτουργιών, με στόχο την αξιακή καινοτομία (προσαρμογή και τροποποιήσεις).<sup>14</sup>



**Εικόνα 8.** Το μοντέλο κέρδους της στρατηγικής των «γαλάζιων» ωκεανών» (προσαρμογή και τροποποιήσεις).<sup>13</sup>

Uttar Pradesh), προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες ανάγκες των κατοίκων των εν λόγω περιοχών.<sup>15</sup> Το πρόγραμμα περιλάμβανε 36 συνολικά προϊόντα για φυματίωση, αναπνευστικά προβλήματα, γαστρεντερίτιδα, υποσιτισμό και αβιταμίνωσεις παιδιών. Μέσω του προγράμματος αυτού υπήρχε διαρκής ενημέρωση των χρηστών και παρέχονταν πρόσβαση σε όλους, οικονομικά προσιτές λύσεις, συσκευασίες και οδηγίες γραμμένες στο τοπικό ιδίωμα. Το σχετικό πρόγραμμα ήταν τόσο επιτυχημένο που επρόκειτο να επεκταθεί και σε άλλες περιοχές της Ινδίας, καθώς και στη Βραζιλία και το Bangladesh.

Η προπληρωμένη κάρτα ιατρικής φροντίδας (εικ. 9) δημιουργήθηκε από την Pittsburgh Health Insurer Highmark Inc, η οποία φέρει και τον λογότυπο της Visa.<sup>16</sup> Η πώλησή της άρχισε από την Pennsylvania το 2008, ενώ έχει επεκταθεί και σε άλλες πολιτείες. Αφορά σε προπληρωμένα ποσά της τάξης των 25–5.000 \$. Όπως παρατηρήθηκε, ιδιαίτερα μεγάλη απήχηση είχαν οι κάρτες με ποσά από 50–150 \$, παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα ενός δώρου, όχι με μορφή μετρητών που μπορούσε να προκαλέσει αμηχανία ή να θεωρηθεί ως φιλανθρωπία.

Στις αρχές του 1970, ο Wang, πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου της Formosa Plastics Group, αποφάσισε να οικοδομήσει ένα νοσοκομείο στην Taiwan που θα εξυπηρετούσε τις ανάγκες των οικογενειών με μεσαίο και χαμηλό εισόδημα. Η σκέψη του αυτή υλοποιήθηκε το 1976, όταν



**Εικόνα 9.** “Healthcare gift card” από την εταιρεία Pittsburgh Health Insurer Highmark Inc.

πρωτολειτούργησε το Chang Gung Memorial Hospital (CGMH). Στόχος ήταν η παροχή ίσων υπηρεσιών σε όλους, με χαμηλό κόστος, και η εξέλιξη στο μεγαλύτερο κέντρο ιατρικής εκπαίδευσης και έρευνας. Επιθυμούσε να στρατολογήσει τους καλύτερους ιατρούς και να εγκαταστήσει εξοπλισμό βέλτιστης τεχνολογίας.

Εκείνη τη χρονική περίοδο η χώρα αναπτυσσόταν και η οικονομία της από γεωργική μετατρέποταν σε βιομηχανική. Υπήρχαν λίγα μόνο νοσοκομεία, με <3.000 κλίνες συνολικά, για την κάλυψη των αναγκών 14,84 εκατομμυρίων ανθρώπων. Η καλή ιατρική φροντίδα ήταν πολυτέλεια και το πανεπιστημιακό νοσοκομείο ήταν απρόσιτο για τον απλό πολίτη. Η γραφειοκρατία ήταν πολύπλοκη και πολλές φορές ο ασθενής έπρεπε να πληρώσει ένα ποσό ως εγγύηση πριν από την εισαγωγή του στο νοσοκομείο. Η παράνομη αμοιβή ήταν συνήθης πρακτική. Την ίδια στιγμή υπήρχαν στη χώρα 6 ιατρικές σχολές με 800 αποφοίτους ετήσια. Η εκπαίδευσή τους στα υπάρχοντα νοσοκομεία ήταν ελλιπής και γι’ αυτόν τον λόγο έφευγαν στο εξωτερικό. Πιστοί και ένθερμοι υποστηρικτές του οράματος του Wang, οι απόγονοί του, ασπασζόμενοι τη στρατηγική των «γαλάζιων ωκεανών», προχώρησαν το πρώτο νοσοκομείο και το προήγαγαν σε Chang Gung Memorial Hospital, Linkou Branch, Chang Gung Medical Foundation, το οποίο λειτούργησε τον Δεκέμβριο του 2006 και εφαρμόζοντας τη στρατηγική των «γαλάζιων ωκεανών» άλλαξε την καθημερινή ιατρική πρακτική και κυριάρχησε ταχέως στην αγορά.

Σήμερα, τα νοσοκομεία του ομίλου διαθέτουν >8.500 κλίνες, δύο πανεπιστήμια και ένα χωριό υγείας για ηλικιωμένους πολίτες. Ο όμιλος εξάλειψε το ποσό εγγύησης, το «φακελάκι», τη διάκριση μεταξύ των ασθενών και ελάττωσε

την τιμή των υπηρεσιών, τον χρόνο αναμονής και την πολυπλοκότητα της γραφειοκρατίας. Ακόμη, αύξησε την προσβασιμότητα, την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών, καθώς και τις αποδοχές του προσωπικού και δημιούργησε ευκολία στην επίσκεψη στο νοσοκομείο, κίνητρα για ιατρούς, νοσηλευτές και τεχνολόγους, καθώς επίσης νέες μορφές φροντίδας υγείας (εικ. 10).

Ένα ολοκληρωμένο παράδειγμα από τον χώρο των φροντίδων υγείας, που εφάρμοσε αρκετές τακτικές για τον επαναπροσδιορισμό της αγοράς, είναι το κέντρο ψυχικής υγείας Life Spring στην πολιτεία της Indiana. Το προσωπικό του κέντρου περιλαμβάνει ψυχιάτρους, ψυχολόγους, κοινωνικούς λειτουργούς, νοσηλευτές, ειδικευμένους συμβούλους και βοηθητικό προσωπικό. Παρέχει εκπαίδευση, πρόληψη, πληροφόρηση και θεραπεία. Τα ανώτατα στελέχη του εν λόγω κέντρου εξέτασαν προσεκτικά τις εναλλακτικές

υπηρεσίες που υπήρχαν έναντι της παραδοσιακής ψυχοθεραπείας. Οι αγοραστές των συγκεκριμένων υπηρεσιών είχαν ως εναλλακτικές λύσεις να υποφέρουν σιωπηλά, να μιλήσουν σε άτομα της οικογένειάς τους, να μιλήσουν σε φίλους, να συμμετέχουν σε on-line chatrooms, να απευθυνθούν σε διάφορους συμβούλους αμφίβολης ενδεχομένως κατάρτισης, να αναζητούν βοηθήματα αυτοϋποστήριξης, όπως βιβλία, video και DVD με την ανάλογη θεματολογία, να συμμετέχουν σε ομάδες υποστήριξης, να βρίσκουν εναλλακτικές διεξόδους, όπως χρήση ουσιών και οινόπνευματος, να αναζητούν συγκεκριμένη φροντίδα για το πρόβλημά τους. Όλες οι προαναφερθείσες λύσεις είχαν ως κοινά χαρακτηριστικά το χαμηλό κόστος, την οικειότητα, την ευκολία, το ευέλικτο ωράριο και τη μικρή δέσμευση. Η πρόκληση δεν ήταν μόνο να εντοπιστούν οι εναλλακτικές λύσεις αλλά και να μετατραπούν σε αξία, ώστε να κατακτηθεί ένα νέο τμήμα της αγοράς. Οι αγοραστές των

The screenshot displays the website of the Chang Gung Medical Foundation, Linkou Branch. The header includes the foundation's name and navigation links for Home, Medical Branches, Contact Us, and language options (Simplified and Traditional Chinese). A secondary navigation bar lists 'About Us', 'Map & Direction', 'Patient Care', 'Research', and 'Education'. A 'Service Express' widget offers services like 'Make an Appointment', 'Find a Doctor', 'Map & Direction', and 'Contact Us'. The main content area is titled 'Album of Hospital' and features a grid of image thumbnails categorized as follows:

- Life: Interior view of a hospital ward.
- Education: A large group of people in a lecture hall.
- Event: A group photo of staff in front of a building.
- Environment: Aerial view of the hospital campus.
- Architecture: A modern multi-story hospital building.
- Award: Several golden trophies.
- History: A historical photograph of a man at a podium.

A vertical banner on the right side of the page features the Chinese characters '院區風采' (Campus风采) and a photograph of the hospital building.

Εικόνα 10. Από την ιστοσελίδα του Chang Gung Memorial Hospital, Linkou Branch, Chang Gung Medical Foundation, με τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

υπηρεσιών αυτών είναι οι ασθενείς, οι οικογένειές τους, οι ασφαλιστικές εταιρείες και οι κυβερνητικές υπηρεσίες, ενώ τις ομάδες επιρροής αποτελούν η ιατρική κοινότητα, οι κοινωνικές υπηρεσίες και οι νομικές υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες ψυχικής υγείας συνοδεύονται και από συμπληρωματικές υπηρεσίες, όπως η μεταφορά των ασθενών και η υπενθύμιση των συνεδριών, που μπορούν να ενθαρρύνουν ή να αποθαρρύνουν κάποιον να προσέλθει για θεραπεία. Όσον αφορά στον τρόπο πληρωμής, υπάρχουν πολλοί ασθενείς που πληρώνουν μόνοι τη θεραπεία τους, άλλοι καλύπτονται από τον φορέα ασφάλισής τους, ενώ κάποιοι άλλοι παρέμπονται με εισαγγελική εντολή και άλλοι από τις κοινωνικές υπηρεσίες. Ο εν λόγω τομέας της υγείας έχει αφ' ενός λειτουργική (ιατρική, θεραπευτική) διάσταση και αφ' ετέρου συναισθηματική διάσταση, καθώς το κόστος, η ποιότητα της υπηρεσίας, οι γνωματεύσεις των ειδικών και οι παροχές που σχετίζονται με νομικά θέματα επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα ζωής των ασθενών και των οικογενειών τους. Τα στελέχη του σχετικού κέντρου ξεκίνησαν από μια αρχική λίστα με 31 παράγοντες προσδιορισμού του ανταγωνισμού, τους οποίους βαθμολόγησαν από 0-100, θεωρώντας ότι στους παράγοντες με βαθμολογία 100 δεν υπάρχει κάποιο περιθώριο βελτίωσης. Έτσι, διαμόρφωσαν μια στρατηγική βασιζόμενη τελικά σε πέντε βασικούς παράγοντες. Αν όλοι οι παράγοντες βαθμολογηθούν με υψηλή βαθμολογία στον στρατηγικό καμβά, αυτό σημαίνει υπερεπένδυση και ότι η στρατηγική δεν είναι σαφής και διαχέεται. Το κέντρο αυτό, μεταξύ άλλων, υιοθέτησε ενημέρωση μέσω διαδικτύου ή τηλεϊατρικής (μικρή δέσμευση), παροχή φύλαξης μικρών παιδιών (ευκολία), συμβουλευτική ανάλογη με τη θρησκεία και το πολιτιστικό υπόβαθρο (εξατομίκευση), ειδικές ομάδες με κοινά προβλήματα (οικειότητα). Παράλληλα, εφάρμοσε άμεση και έγκυρη εξυπηρέτηση των κρατικών υπηρεσιών, των δικαστηρίων και της αστυνομίας, υπηρεσίες μεταφοράς, καθώς και κατ' οίκον υπηρεσίες.

Η εταιρεία παραγωγής ινσουλίνης Novo Nordisk από τη Δανία αποτελεί ένα ακόμη παράδειγμα. Δημιούργησε έναν «γαλάζιο ωκεανό», εφαρμόζοντας την τακτική της επικέντρωσης της προσοχής της στους αγοραστές. Η

Novo Nordisk είναι η φαρμακευτική εταιρεία που ηγείται παγκόσμια στον χώρο του διαβήτη και είναι η μεγαλύτερη παραγωγός εταιρεία ινσουλίνης. Παράγει και διαθέτει στην αγορά φαρμακευτικά προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν αληθινή απήχηση στους ασθενείς, στον ιατρικό κόσμο και στην κοινωνία. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η καθαρότητα της ινσουλίνης αποτελούσε τον παράγοντα που προσδιόριζε τον ανταγωνισμό. Η ίδια η Novo Nordisk είχε δημιουργήσει ινσουλίνη με ίδια χημική σύνθεση με την ινσουλίνη που παράγει ο ανθρώπινος οργανισμός και τα περιθώρια βελτίωσης στον τομέα αυτόν ήταν ελάχιστα. Η εταιρεία τότε έστρεψε την προσοχή της στους χρήστες, δηλαδή στους διαβητικούς ασθενείς. Οι άνθρωποι αυτοί ήταν υποχρεωμένοι να μετρούν τις δόσεις του φαρμάκου και να χειρίζονται σύριγγες και βελόνες, γεγονός που δυσχέραινε την καθημερινότητά τους και δημιουργούσε αισθήματα στιγματισμού. Η εταιρεία δημιούργησε τότε το Novo Pen, που ομοιάζε με μια πένα και το περιεχόμενό του διαρκούσε περίπου μία εβδομάδα. Με μια φιλική προς τον χρήστη λύση, η δόση μπορούσε εύκολα να ρυθμιστεί και η χορήγηση του φαρμάκου απλουστεύτηκε, αφού δεν χρειάζονταν πλέον σύριγγες και βελόνες. Το 1989 κυκλοφόρησε το NovoLet, μια συσκευή ενέσεων ινσουλίνης μίας χρήσης, και το 1999 το Inpeno, ένα σύστημα με κάψουλες, με ενσωματωμένη ηλεκτρονική μνήμη (εικ. 11).

Έτσι, η εταιρεία μεταμορφώθηκε από παραγωγός ινσουλίνης σε εταιρεία που ειδικεύεται στον διαβήτη και οι συσκευές της έχουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην Ευρώπη και στην Ιαπωνία. Η εταιρεία διαθέτει μονάδα παραγωγής στην Κίνα, με συνολική έκταση 88.000 m<sup>2</sup> και επένδυση 400.000.000 \$. Ο διαβήτης αποτελεί μείζον πρόβλημα υγείας στην Κίνα και εκτιμάται ότι αριθμεί στη συγκεκριμένη χώρα 40 εκατομμύρια πάσχοντες.

## 8. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η στρατηγική των «γαλάζιων ωκεανών» προσπαθεί να δημιουργήσει ζήτηση μέσω μιας θεαματικής βελτίωσης της



**Εικόνα 11.** Το FlexPen<sup>®</sup> είναι προγεμισμένη συσκευή, τύπου πέννας, για τη χορήγηση ινσουλίνης, εύκολη στη χρήση και διακριτική (προσαρμογή και τροποποιήσεις).<sup>17</sup> Είναι το πλέον χρησιμοποιούμενο σύστημα χορήγησης στον κόσμο.

αξίας για τους αγοραστές, σε προσιτή τιμή. Δεν συνάδει με το μονοπώλιο, όπου μια εταιρεία συνήθως τιμολογεί υψηλά τα προϊόντα της προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, δηλαδή ευημερεί σε βάρος του κοινωνικού συνόλου. Η δημιουργία ενός «γαλάζιου ωκεανού» δεν είναι κάτι το στατικό, αντίθετα είναι μια δυναμική διαδικασία. Πολλές εταιρείες και οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στον χώρο της υγείας έχουν εδώ και δεκαετίες επιλέξει τη στρατηγική των «γαλάζιων ωκεανών», με κοινωνικά, οικονομικά και ηθικά οφέλη. Η δυναμική της αγοράς για την αξιακή καινοτομία διαφέρει ριζικά από τη συνήθη πρακτική της τεχνολογικής καινοτομίας. Η αξιακή καινοτομία αυξάνει ριζικά την ελκυστικότητα του προϊόντος. Η τιμή μειώνεται

για να προσελκυστεί μεγαλύτερος αριθμός πελατών στη νέα αγορά, ενώ, ταυτόχρονα, η ποσότητα των πωληθέντων προϊόντων αυξάνεται καθώς το όνομα της εταιρείας καθίσταται πιο εύκολα αναγνωρίσιμο και συνώνυμο της εξαιρετικά βελτιωμένης αξίας. Η αναγνωρισιμότητα της εταιρείας, η οποία οφείλεται στην εξαιρετική αξία που προσφέρει, σε συνδυασμό με τη μείωση και το μειωμένο κόστος του φαρμακευτικού προϊόντος ή της υπηρεσίας, καθιστούν τον ανταγωνισμό σχεδόν άνευ σημασίας. Μέσα από αυτές τις διαδικασίες, αγοραστές, κοινωνικό σύνολο και εταιρείες βγαίνουν όλοι κερδισμένοι, ωφελημένοι και ικανοποιημένοι.

## ABSTRACT

### The implementation of the “Blue Ocean” business strategy in health care

A. MOURTZIKOU,<sup>1</sup> M. STAMOULI,<sup>2</sup> P. HITOU,<sup>3</sup> E. ATHANASIADI,<sup>1</sup> A. POULIAKIS<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Department of Cytopathology, National and Kapodistrian University of Athens, School of Medicine, “Attikon” University General Hospital, Haidari, <sup>2</sup>Laboratory of Biochemistry-Biopathology, Naval Hospital of Athens, Athens, <sup>3</sup>GlaxoSmithKline Hellas, Athens, Greece

*Archives of Hellenic Medicine 2016, 33(5):699–707*

The “Blue Ocean” business strategy aims to create demand through providing an impressive improvement in value for buyers at an affordable price. The price is reduced to attract greater number of customers in the new market, while the quantity of goods and services sold increases as the brand name of the company becomes easily recognizable and synonymous with highly improved value. The human ability to create new industries is evident from the change in the system of classification of sectors of economic activity, the Standard Industrial Classification (SIC), which was issued by the statistical service of the USA, and replaced by the North America Industry Classification Standard (NAICS). The results from the implementation of the “Blue Ocean” strategy indicate that it can affect corporate profits. The market dynamics in the value innovation are radically different from the usual practice of technological innovation. The value innovation radically increases the attractiveness of the products. There are already many international references to the “Blue Ocean” strategy in the field of health care, including pharmaceutical firms with innovative products and hospital foundations focused on diagnosis – treatment – rehabilitation services for the patients.

**Key words:** “Blue Ocean” strategy, Strategic planning, Value innovation

## Βιβλιογραφία

1. CHANDLER AD. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1990:3–45
2. ANSOFF HI. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, New York, 1965:104–119
3. ANDREWS KR. *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1971:247–273
4. QUINN JB, MINTZBERG H, JAMES RM. *The strategy process: Concepts, contexts, and cases*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1988:11–24
5. PORTER ME. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York, 1980:34–44
6. PORTER ME. *What is strategy?* Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996:61–78
7. JOHNSON G, SCHOLES K, WHITTINGTON R. *Exploring corporate strategy*. 7th enhanced media ed. FT/Prentice Hall, Harlow, England, New York, 2006:49–581
8. VINZANT JC, VINZANT DH. Strategic management spin-offs of the Deming approach. *Journal of Management History* 1999, 8:516–31
9. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΒ. *Στρατηγικό μάνατζμεντ*. 2η έκδοση. Εκδόσεις



- Γ. Μπένου, Αθήνα, 2010:15–56
10. MINTZBERG H, WATERS JA. Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Manage J* 1985, 6:257–272
  11. DAVID FR. *Strategic management*. 6th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997:308–328
  12. DEFFNER A, METAXAS T. The cultural and tourist policy dimension in city marketing: The case of the Olympic Municipality of Nea Ionia, Magnesia, Greece. *Discussion Papers Series* 2008, 14:321–342
  13. KIM WC, MAUBORGNE RE. *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2005:2–9
  14. PORTER ME, MILLAR VA. *How information gives you competitive advantage*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1985:149–160
  15. ANONYMOUS. Arogya Parivar program – a rural health initiative. Global Health Progress, 2006. Available at: <http://www.globalhealthprogress.org/programs/arogya-parivar-program-rural-health-initiative> (accessed 15.12.2015)
  16. HIGHMARK. Your health care partner. Available at: <https://www.highmark.com/hmk2/index.shtml>
  17. NOVO NORDISK. Insulin pens and needles. Available at: <http://www.novonordisk.com/patients/diabetes-care/insulin-pens-and-needles.html>
- Corresponding author:*
- A. Pouliakis, Department of Cytopathology, School of Medicine, National and Kapodistrian University of Athens, “Attikon” University General Hospital, 1 Rimini street, GR-124 64 Haidari, Greece  
e-mail: apou1967@gmail.com; apouliak@med.uoa.gr
-