

PGT Healthcare

STRATEGIA WZROSTU

Wiedza, Zmiana, Rozwój  **PGT Healthcare**[™]
Life Well Lived

Spis treści:

Wprowadzenie.....	3
W podróży	4
Dawno temu w Jerozolimie... ..	5
Strategia fuzji i przejęć	7
Nowe otwarcie: PGT Healthcare.....	9
Joint venture. Z czym to się je?	11
Zderzenie dwóch światów	13
Powrót do źródeł.....	15
„Alignment”	18
Polski „go-to-market”	20
Historie sukcesu: Vicks i Vibovit	21
Definicja sukcesu.....	24
Bibliografia	27

Opracowanie

dr hab. Robert Kozielski
Agata Mardosz

Konsultacja merytoryczna

dr Jerzy S. Czarnecki

Recenzja

dr Katarzyna Nizińska

Copyright © 2015 questus

Więcej informacji: www.questus.pl

Wprowadzenie

Teva to jedna z największych firm farmaceutycznych świata. W ciągu swej ponad stuletniej historii rozrosła się z niewielkiego, izraelskiego przedsiębiorstwa do rozmiarów globalnej korporacji. Przez ostatnie kilkadziesiąt lat Teva konsekwentnie realizowała strategię rozwoju poprzez fuzje oraz przejęcia. Firma opanowała do perfekcji procesy szybkiej i efektywnej integracji przedsiębiorstw. Również na polskim rynku farmaceutycznym Teva stała się istotnym graczem właśnie dzięki sprawnie przeprowadzonym połączeniom oraz przejęciom.

Rok 2011 przyniósł jednak zespołowi Tevy zupełnie nowe wyzwanie. Na poziomie globalnym podjęto współpracę z Procter & Gamble – jedną z największych firm z branży FMCG na świecie. Na mocy umowy pomiędzy przedsiębiorstwami utworzono joint venture PGT Healthcare. Nowy podmiot miał reprezentować obie firmy na rynku OTC (leki dostępne bez recepty) we wszystkich krajach świata z wyjątkiem Ameryki Północnej.

Słowa kluczowe:

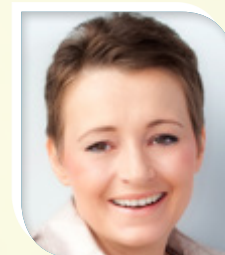
strategia wzrostu, aliance strategiczne, wiedza rynkowa, zarządzanie zmianą, joint venture, dopasowanie strategiczne, dopasowanie organizacyjne, rynek regulowany, organizacja ucząca się

Obecnie firmy rozwijają się wybierając jeden z dwóch sposobów: poprzez rozwój organiczny lub poprzez budowę nowych modeli biznesowych. Pierwsza z tych dróg związana jest z konsekwentnym rynkowym rozwojem firm. Druga polega na ciągłym poszukiwaniu nowych form działania, źródeł przychodów, odwracaniu procesów itp. Wybór tego drugiego podejścia, szczególnie częsty na rynku nowych technologii, znajduje zastosowanie także w bardziej tradycyjnych sektorach. Wiąże się z podejmowaniem znacznie większego ryzyka, jednak nagrodą może być szybszy wzrost i trwalsza przewaga konkurencyjna.

Zaprezentowany przykład aliansu strategicznego firmy Teva i P&G jest unikalną okazją przyjrzenia się dobrej praktyce wzrostu organizacji przez zastosowanie drugiego sposobu rozwoju – budowy nowych modeli biznesowych. To także szansa poznania tajników zmiany związanej z utworzeniem joint venture od kuchni, bo o jej szczegółach opowiadają osoby osobiście zaangażowane w projekt.

Tym razem zarząd Tevy uznał, że w tym obszarze najlepszą drogą rozwoju będzie nie kolejne przejęcie bądź fuzja, ale ścisła współpraca z partnerem z zupełnie innej branży. Teva do wspólnego przedsięwzięcia miała wnieść swój know-how farmaceutyczny, natomiast Procter & Gamble – doświadczenie na rynku dóbr szybkozbywalnych.

Studium przypadku koncentruje się na różnych formach współpracy i związku pomiędzy przedsiębiorstwami i korzyściach, jakie niosą one obojgu partnerów. Materiał daje również możliwość przyjrzenia się na konkretnym przykładzie, w jaki sposób można osiągnąć efekt synergii współpracy, a także jakie największe wyzwania, związane z obszarami takimi jak: zarządzanie zmianą, podejmowanie decyzji, procesy, komunikacja czy zarządzanie wiedzą, stoją przed firmami podejmującymi wspólne przedsięwzięcia. ■



dr **Katarzyna Nizińska**

W podróży

Wczesnym letnim popołudniem z lotniska Okęcie w ciągu godziny startuje kilkanaście samolotów. Z okien biurowca przy ulicy Osmańskiej można zobaczyć, jak co parę minut w powietrze wzbijają się boeingi, airbusy, embraery. Całkiem tłoczno nad warszawskim niebem.

Spoglądając w stronę lotniska przez okna swojego gabinetu, Michał Nitka cieszył się, że tym razem nie siedzi na pokładzie żadnego z tych samolotów. W ostatnich czterech latach bardzo dużo podróżował. Genewa, Amsterdam, wszystkie stolicy Europy Środkowo-Wschodniej – zdecydowanie brakowało mu czasu, żeby po prostu popracować w swoim warszawskim biurze.

Teva Pharmaceuticals to jedna z największych firm farmaceutycznych świata. Działa w 60 krajach. Jeszcze kilka lat temu regionalne i lokalne oddziały firmy działały niezależnie od siebie. Teraz dyrektorzy generalni i menedżerowie z poszczególnych krajów coraz częściej odwiedzają się i wymieniają

się między sobą doświadczeniami. Rozwiązania, które sprawdziły się na jednym rynku, adaptowane są w kolejnych. Trzeba co prawda trochę więcej się najeździć – służbowe podróże stały się wręcz firmową codziennością – a jeszcze więcej czasu spędzić na wspólnych rozmowach. Jednak nikt w Tevie nie ma wątpliwości, że całej firmie na dobre wyszła ta zmiana.

Teva działa w 60 krajach świata

Przyczynił się do niej projekt PGT Healthcare. W 2011 roku dwa wielkie koncerny, Teva oraz Procter & Gamble, podjęły współpracę na globalnym rynku leków dostępnych bez recepty. Okazała się ona bardzo owocna i to nie tylko, jak zakładano, na poziomie twardej wyników finansowych, ale też na poziomie rozwoju organizacji – w obszarach takich jak komunikacja, zarządzanie wiedzą czy doskonalenie procesów.

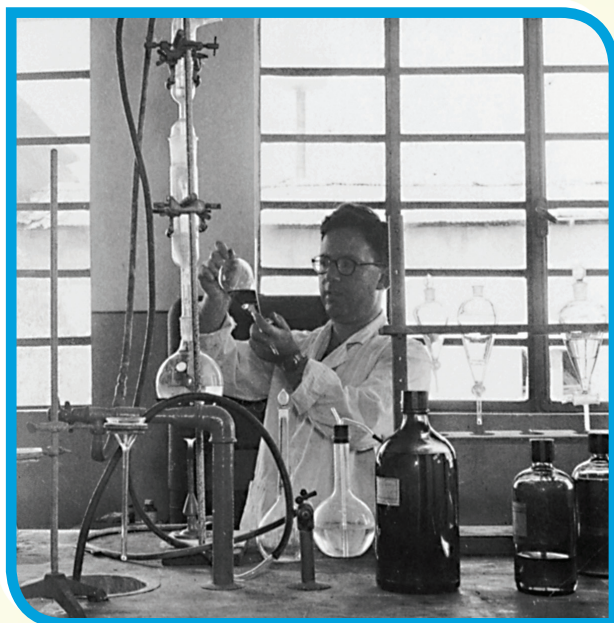
Mimo że Teva podpisała z P&G umowę na siedem lat, już na trzy lata przed upływem tego terminu obie firmy deklarowały otwarcie chęć dalszej współpracy. Kilka najbliższych dni w Polsce Michał Nitka planował poświęcić na przygotowanie podsumowania kolejnego z etapów tego projektu. ■



Michał Nitka
Dyrektor Generalny,
Europa Środkowo-Wschodnia, Teva

Dawno temu w Jerozolimie...

W gabinecie Michała Nitki na ścianie wisi kopia pożółkłej fotografii, na której mężczyzna w białym kitlu pochyla się nad laboratoryjną aparaturą. To zdjęcie zrobiono jeszcze przed wojną, w nowopowstałym zakładzie produkcji leków w Jerozolimie.



Historia Tevy sięga w 1901 roku. Na początku było to niewielkie, lokalne przedsiębiorstwo, zajmujące się dystrybucją importowanych leków. Firma nosiła wtedy nazwę S.L.E, powstała od nazwisk trzech założycieli: Chaima Salomona, Moshe Levina and Yitschaka Elsteina z Jerozolimy.

W latach trzydziestych XX wieku zdecydowali się oni zainwestować w własny zakład produkcyjny. W 1935 roku zbudowali fabrykę Assia w Petah Tikva. W tym samym czasie na terenie obecnego Izraela otworzono też dwa inne zakłady: Zori w Tel Awiwie i Teva w Jerozolimie.

W czasie II wojny światowej te trzy fabryki stały się jedynymi dostawcami lekarstw nie tylko dla lokalnego rynku, ale też dla sąsiednich krajów, jak również dla stacjonującej na Bliskim Wschodzie brytyjskiej armii. Farmaceutyczny biznes był w rozkwicie. Impulsem dla jego dalszego rozwoju było powstanie po wojnie państwa Izrael. Masowy napływ ludności do nowoutworzonego kraju sprawił, że lokalny rynek росł szybko, a fabryki prędko się rozwijały.

Teva wyspecjalizowała się w produkcji leków generycznych

W 1951 roku Teva weszła na giełdę w Tel Awiwie. Kilkanaście lat później, w 1968 roku pakiet kontrolny akcji Tevy przejęła spółka Assia-Zori (oba te zakłady połączyły się trzy lata wcześniej). Do ostatecznej konsolidacji trzech firm doszło w 1976 roku, kiedy oficjalnie połączyły się w największą izraelską firmę farmaceutyczną Teva Pharmaceutical Industries Ltd. Pod tą nazwą przedsiębiorstwo to działa do dziś.

Do połowy lat osiemdziesiątych Teva koncentrowała się na lokalnym, izraelskim rynku. Specjalizowała się w produkcji leków generycznych, czyli odtwórczych. Są to zamienniki leków oryginalnych, które można produkować po upływie okresu ochrony patentowej, trwającego zwykle od 20 do 25 lat. Teva zajmowała się również dystrybucją leków innych firm. Jej przychody w tym czasie sięgały 50 milionów dolarów rocznie.

Nic jednak nie wskazywało na to, by mogły one dalej rosnąć – na macierzystym rynku był to szczyt możliwości.

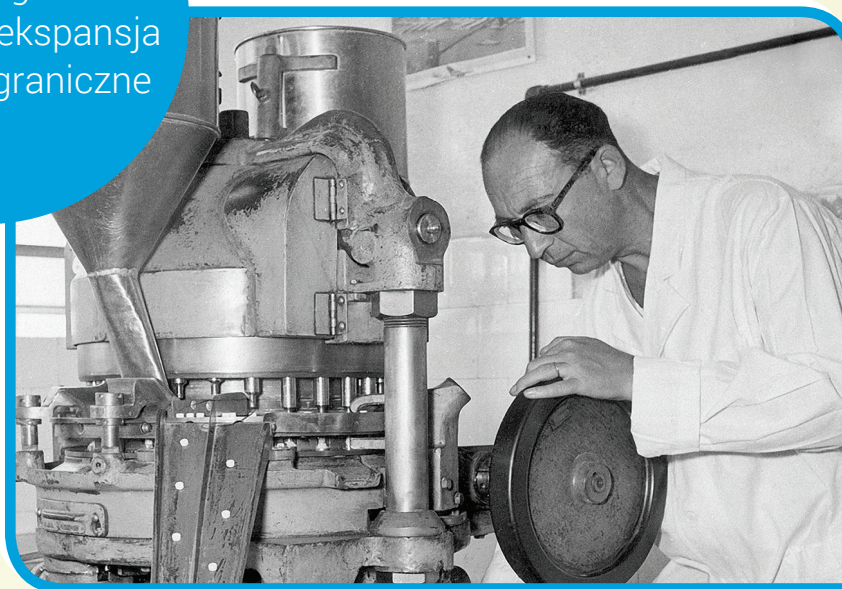
Szansę na dalszy rozwój mogła dać firmie tylko ekspansja na rynki zagraniczne. Ówczesny prezes, Eli Hurvitz, zdecydował się na ten krok i zapoczątkował działalność międzynarodową. Dziś Teva działa w 60 krajach świata, zatrudniając 46 tysięcy pracowników. W 2012 roku globalne przychody koncernu sięgnęły ponad 20 miliardów dolarów.

Zarówno w czasie, kiedy Teva walczyła o dominującą pozycję na rynku izraelskim, jak i później, kiedy podjęto decyzję o ekspansji międzynarodowej, firma konsekwentnie stosowała strategię zdobywania nowych rynków głównie poprzez fuzje i przejęcia. Z powodzeniem przeprowadzono akwizycję takich przedsiębiorstw jak m. in. Biogal na Węgrzech, Pharmachemie w Holandii, Bayer Classic we Francji, Novopharm w Kanadzie, Dorom we Włoszech, a w ostatniej dekadzie także amerykański IVAX czy niemiecki ratiopharm.

Szansę na dalszy rozwój mogła dać firmie tylko ekspansja na rynki zagraniczne

W ten sam sposób Teva trafiła do Polski. Po fuzji z IVAX-em weszła w posiadanie Polfy Kutno (amerykański koncern był jej właścicielem). Dwa lata później udało się doprowadzić do przejęcia Barr Pharmaceutical, który z kolei był właścicielem chorwackiej PLIVY, a ta – PLIVY Kraków, powstałej po prywatyzacji dawnej Polfy Kraków w latach 1997-98. Dalsze globalne transakcje firmy doprowadziły do integracji polskiego oddziału Tevy także z lokalnymi oddziałami ratiopharmu i Cephalonu.

W wyniku tych połączeń Teva zyskała pozycję piątej pod względem wielkości obrotów firmy farmaceutycznej w Polsce. Jednak w biznesie – wiadomo – nikt nie zadowolą się piątym miejscem, ale nieustannie myśli o tym, jak dalej piąć się w górę. Dlatego w 2011 roku Teva, zarówno w Polsce, jak i w innych krajach, zdecydowała się wejść na zupełnie nową drogę rozwoju. ■



Strategia fuzji i przejęć

- Fuzje i przejęcia to nasza specjalność – mówi Michał Nitka, który od siedmiu lat jest szefem polskiej Tevy, a obecnie pełni także rolę dyrektora generalnego firmy w Europie Środkowo-Wschodniej. Wcześniej pracował zarówno w krakowskiej PLIVIE, jak i polskim oddziale ratiopharmu. – W integracji spółek mamy już takie doświadczenie, że przyłączenie ratiopharmu zajęło nam dwa tygodnie, a Cephalonu miesiąc – dodaje.

Koncentracja na rynku leków odtwórczych była przez długi czas strategią rozwoju Tevy – właśnie w ten sposób firma ugruntowała swoją pozycję na rynku międzynarodowym i wielu rynkach lokalnych. Liczne doświadczenia w zakresie fuzji i przejęć sprawiły, że Tevie do perfekcji udało się opanować trudną sztukę integracji przedsiębiorstw. Celem takich działań było nie tylko sukcesywne powiększanie udziału w rynku, ale

Tevie do perfekcji udało się opanować trudną sztukę integracji przedsiębiorstw



przede wszystkim optymalizacja kosztów i uzyskanie dzięki połączeniu efektu synergii.

Kluczowym elementem w procesie integracji Tevy z innymi spółkami było bardzo szczegółowe planowanie. Nierzadko etap przygotowań przed połączeniem dwóch organizacji trwał wiele miesięcy. Dzięki doskonałemu planowaniu, kiedy tylko zapaliło się zielone światło i można było przystąpić do działania, wdrożenie planu odbywało się ekspresowo

i praktycznie bez żadnych nieprzewidzianych utrudnień.

W krótkim czasie trzeba było podjąć szereg strategicznych decyzji: od zdefiniowania na nowo misji, wizji i wartości nowej organizacji, przez rozstrzygnięcie, które z produktów pozostaną we wspólnym portfolio, a które znikną z rynku, aż po kwestie związane z organizacją pracy. Przede wszystkim jednak trzeba było z dwóch zespołów stworzyć jeden, wybierając do niego najlepszych ludzi, ale też podejmując trudne decyzje związane ze zwolnieniami.

Aspekt ludzki zawsze był w takich sytuacjach największym wyzwaniem. Niepewność i obawy przed zwolnieniami silnie wpływały na atmosferę wśród pracowników. Aby proces zmiany przebiegał możliwie spokojnie, zadbać trzeba było o przejrzystą komunikację. Podczas integracji Teva trzymała się zasady, że z obu łączących się firm będą wybrani najlepsi menedżerowie i pracownicy.



do ustalonych na samym początku wartości – na tej podstawie oceniano, który z pracowników lepiej odnajdzie się w nowej organizacji. Wreszcie – mając świadomość, że z punktu widzenia efektywności firmy zwolnienia są nieuniknione – starano się zapewnić osobom zwalnianym godne warunki odejścia.

Doskonały plan, wysoka decyzyjność i szybkość działania, przejrzysta komunikacja i transparentne warunki połączenia – to składniki wypracowanego w Tevie przepisu na skuteczną integrację. Strategia ta przez lata zapewniała firmie wzrost i rozwój.

Jednak 2011 rok przyniósł ludziom Tevy inne, niż dotychczas, wyzwania. ■

Otwarcie zapewniano, że nie dojdzie do sytuacji, w której pracę zachowają wyłącznie osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie przejmującym, a zespół firmy przejmowanej będzie musiał pożegnać się

ze swoimi stanowiskami. Choć kryteria wyboru nowych kadr były powszechnie znane, często wybór pomiędzy dwójką specjalistów w danej dziedzinie był bardzo ciężki. Wówczas pomocne było odwołanie się

Nowe otwarcie: PGT Healthcare

W porównaniu do innych krajów, Polska jest dla Tevy atrakcyjnym rynkiem pod względem wielkości sprzedaży leków OTC (leki dostępne bez recepty, z angielskiego over-the-counter drugs). Podczas gdy na innych rynkach firma ma znikomy udział sprzedaży w tym segmencie, w Polsce leki OTC stanowią istotną część jej biznesu.

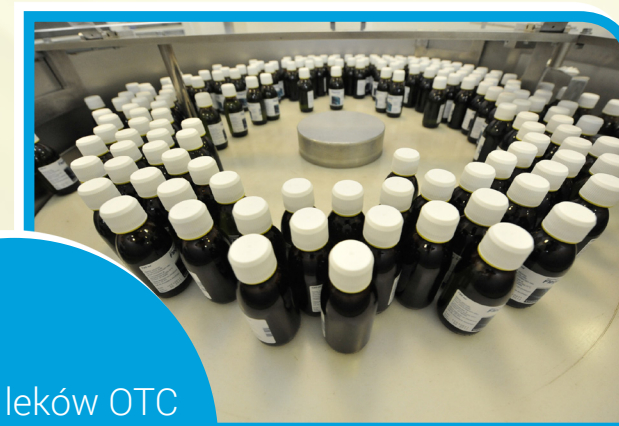
Polski zarząd Tevy widzi w tym spory potencjał, zwłaszcza, że segment OTC to jedna piąta całego polskiego rynku farmaceutyków a z prognoz wynika, że można spodziewać się dalszych wzrostów. Już w 2011 roku Michał Nitka nawiązuje pierwsze kontakty z Procter & Gamble. Koncern ten szuka w Polsce firmy farmaceutycznej, która pomogłaby mu wprowadzić na polski rynek swój flagowy produkt – Vicks.

Jednocześnie niezależnie szansę rozwoju na rynku OTC dostrzega także centrala Tevy, mimo że cały czas core business firmy stanowią generyki. Są to leki głównie recepturowe, a zatem podlegające surowym obostrzeniom, jeśli chodzi o możliwości dystrybucji czy reklamy. Jeśli chodzi o leki OTC moż-

liwości jest znacznie więcej – w zasadzie segment ten dużo bardziej przypomina rynek FMCG. Właśnie dlatego rozmowy z Procter & Gamble podejmowane są także na poziomie globalnym.

Również w 2011 roku Teva i Procter & Gamble podpisują umowę o współpracy. Razem tworzą joint venture PGT Healthcare – spółkę, która ma reprezentować obie firmy na światowym rynku OTC. To oznacza, że Teva w Polsce nie będzie współpracowała z P&G lokalnie, ale w ramach globalnych struktur.

Teva wnosi do wspólnego przedsięwzięcia swoje doświadczenie na rynku farmaceutycznym, P&G – know-how z rynku dóbr szybkozbywalnych. Obie firmy decydują się mieć jedno portfolio i działać razem na rynku OTC we wszystkich krajach z wyłączeniem Ameryki Północnej. Zakres współpracy obejmuje rozwój, marketing, dystrybucję i komercjalizację produktów OTC. Odpowiedzialność za część związaną z badaniami laboratoryjnymi oraz za produkcję leków naturalnie bierze na siebie, jako firma farmaceutyczna, Teva. Procter & Gamble odpowiadać ma za badania



Segment leków OTC
przypomina rynek
FMCG

rynkowe i pozyskiwanie wiedzy o konsumentach, finanse i tworzenie strategii brandingowych dla produktów, a także ma dbać o to, aby były one innowacyjne z perspektywy rynkowej.


Obie firmy zobowiązują się też nie konkurować w ramach samodzielnej działalności z utworzonym na podstawie wzajemnej umowy nowym podmiotem, PGT Healthcare.

Współpraca opiera się o model joint venture. Teva obejmuje w nim 49 proc., a Procter & Gamble 51 proc. udziałów.

Projekt PGT Healthcare nie oznacza jednak integracji firm-matek. Zarówno Teva, jak i Procter & Gamble, zachowują pełną odrębność i niezależność, nie zmieniają też swoich wewnętrznych struktur, procesów i procedur. Dla Tevy jest to całkowicie nowe doświadczenie i nowe wyzwanie.

- W projekt ten byłem zaangażowany od samego początku. Po pierwsze dlatego, że Polska była i jest jednym z największych rynków OTC w Europie. A po drugie, bo mieliśmy już za sobą pierwsze, samodzielnie poczynione kroki we współpracy z P&G – wspomina Michał Nitka, który obok funkcji prezesa i dyrektora generalnego Tevy w Polsce, wziął na siebie rolę koordynatora projektu PGT Healthcare na poziomie komunikacji na obszarze Unii Europejskiej.

– Naszym zadaniem było wymyślić, jak będzie wyglądało wejście na rynek w poszczególnych krajach, przygotować model operacyjny, utworzyć kanały komunikacyjne, a przede wszystkim ustalić, w jaki sposób będą podejmowane decyzje i jak powinniśmy uzyskiwać w tym zakresie konsensus pomiędzy partnerami. To było dla Tevy coś zupełnie nowego. ■



Michał Nitka:
Mieliśmy wymyślić,
jak będzie wyglądało
wejście na rynek w
poszczególnych
krajach

Joint venture. Z czym to się je?

Joint venture w dokładnym tłumaczeniu oznacza po prostu wspólne przedsięwzięcie. Może to być osobny podmiot prawny, powołany w celu realizacji jakiegoś konkretnego przedsięwzięcia, a może to być po prostu bardzo bliska współpraca dwóch firm, nie wymagająca powoływania oddzielnej spółki.

Wchodzenie w związki z innymi firmami jest jednym ze sposobów rozwoju organizacji. Związki te mogą przybierać różną formę – od kooperacyjnych po koncentracyjne.

W przypadku form kooperacyjnych celem jest współpraca dwóch lub więcej organizacji w wybranym obszarze. Może mieć ona charakter bezumowny lub odbywać się na podstawie umowy kooperacyjnej, umowy o utworzeniu kartelu, konsorcjum, joint venture czy aliansu strategicznego. Do tej grupy zaliczyć można także umowy franczyzowe, umowy o koncesji handlowej czy o wyłączności sprzedaży. W bardziej ścisłe związki

organizacje mogą wchodzić tworząc syndykaty, izby gospodarcze czy różnego rodzaju zrzeszenia, które biorą na siebie rolę koordynatorów pewnych działań – wciąż jednak są to formy kooperacyjne. W przypadku form koncentracyjnych mamy do czynienia z sytuacją, kiedy dwie lub więcej firm przechodzą w ręce jednego właściciela. Związek pomiędzy nimi może mieć formę holdingu bądź koncernu – oznacza to, że wchodzące w ich skład organizacje zachowują swoją odrębność. Natomiast w sytuacji, kiedy dochodzi do fuzji bądź przejęcia, mamy do czynienia z pełną integracją dwóch lub więcej organizacji.

Współpraca oparta o model joint venture podejmowana jest zwykle

przez przedsiębiorstwa o odmiennym profilu działalności, których cele i interesy zbiegają się w pewnym punkcie. Przykładami największych i najbardziej znanych w świecie joint venture są Sony-Ericsson czy Fujitsu Siemens Computers. Korzyścią z zawarcia takiego porozumienia jest otwarcie szans wejścia na nowe rynki lub poszerzenie dotychczasowych rynków, dywersyfikacja ryzyka, wymiana technologii i wiedzy pomiędzy partnerami, a także uzyskanie efektu synergii wzajemnej współpracy.

Synergia kreuje prawdziwą wartość tylko wtedy, gdy jest powiązana z wiedzą. We współpracy pomiędzy firmami nie chodzi o redukcję dublujących się stanowisk, działań czy produktów w portfolio. Kluczowe jest doprowadzenie do sytuacji, kiedy mocne strony jednej organizacji redukują słabości drugiej i odwrotnie.

W ramach joint venture Teva i P&G utworzyły osobną spółkę – PGT Healthcare z siedzibą w Genewie – której działalność miała dotyczyć jednego, konkretnego obszaru: rynku OTC.

Związki z innymi firmami to jeden ze sposobów rozwoju organizacji



Każda z firm wniosła do wspólnego przedsięwzięcia kapitał, w umowie określono też szczegółowo zasady rozliczeń i dzielenia zysków. Jednak to był dopiero początek wspólnej drogi.

- Do tej pory, kiedy Teva przejmowała firmy, przeprowadzaliśmy integrację, mając bezpośrednie przełożenie na tworzenie struktur, ustalanie zakresu odpowiedzialności, stawianie i egzekucję celów. Tym razem jednak powstać miał zupełnie nowy twór, w zarządzie którego mieli znaleźć się przedstawiciele obojga rodziców: Tevy i P&G. Podstawowa różnica jest taka, że kiedy łączy się spółki, zarząd przejmuje hierarchiczną odpowiedzialność i kontrolę nad całością. PGT Healthcare miało natomiast być czymś, co funkcjonuje jednocześnie obok i w ramach obu firm – wyjaśnia Michał Nitka.

Zgodnie z ustaleniami PGT Healthcare miało nie zatrudnić ani jednego pracownika – cała praca miała być wykonywana siłami zespołów Tevy oraz Procter & Gamble. W joint venture ustanowiono sześcioposobowy zarząd, w którym każdy z partnerów miał po trzech członków. Stanowisko prezesa przypadło

Synergia kreuje prawdziwą wartość tylko wtedy, gdy jest powiązana z wiedzą

P&G i choć formalnie miał on głos decydujący, to obie firmy zobowiązywały się w każdej spornej kwestii dążyć do konsensusu poprzez dyskusję, unikając tym samym głosowania. Natomiast gdyby pomiędzy partnerami doszło do patowej sytuacji, w poszukiwaniu satysfakcjonującego dla obu stron rozwiązania mogli by zostać też zaangażowani członkowie zarządów Tevy i P&G.

Mówiąc krótko, we współpracy pomiędzy obiema firmami wartością nadrzędną miała być zgoda. Słowem - kluczem stało się angielskie słowo alignment, oznaczające uzgodnienie, ustalenie konsensusu i w tym wypadku odnosiło się ono do wszystkich procesów w organizacji. Zarząd PGT Healthcare to tylko czubek wysokiej góry. Alignment wypracować trzeba było także na wszystkich niższych szczeblach.

Jak będą podejmowane decyzje? Kto je będzie akceptował? Jaka ma być rola dyrektora general-

nego, który odpowiada za biznes w danym kraju, a jaka rola dyrektora PGT Healthcare na tym rynku? Na ile ich role się zazębiają i jak mają być rozwiązywane potencjalne konflikty kompetencji? Jak mają radzić sobie pracownicy podlegający jednocześnie dwóm szefom? Jak ma wyglądać raportowanie, budżety, obieg dokumentów? Jak zintegrować systemy informatyczne, bazy danych? Jak ułożyć procesy marketingu, podjąć decyzje odnośnie portfolio, jak zdefiniować kolejne etapy procesu sprzedaży? – to tylko niewielki ułamek długiej listy ważnych pytań, na które trzeba było udzielić odpowiedzi. ■

We współpracy pomiędzy obiema firmami wartością nadrzędną miała być zgoda

Zderzenie dwóch światów

Dogabinetu Michała Nitki zapukał Maciej Mikucki, dyrektor finansowy Tevy w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej. Zadowolony. Przyniósł najnowsze zestawienia, w których wyniki mówią same za siebie: jest dobrze. Co prawda projekt wymaga, żeby prowadzić dwa, a nawet trzy budżety, bo w Tevie rok finansowy idzie zgodnie z rokiem kalendarzowym, a w Procter & Gamble od lipca jednego roku do czerwca kolejnego – w związku z tym każda z firm prowadzi rozliczenia zgodnie ze swoim cyklem, a dodatkowo budżet PGT Healthcare konstruowany jest tak, aby podsumowania mogły być prowadzone zarówno w połowie, jak i na koniec roku. Na szczęście po czterech latach wszyscy mają już opanowaną tę sztukę.

Ale nie od razu było tak łatwo. Maciej Mikucki pamięta taką sytuację, kiedy w Genewie trzeba było ustalić wszelkie kwestie związane z finansami, rozliczeniami czy

Maciej Mikucki:
Połączenia firm
przypominają działanie
armii. Stworzenie joint
venture jest zupełnie
innym zadaniem



przeptywem faktur. Spotkanie odbyło się w sali konferencyjnej na kilkudziesiąt osób. Po stronie Procter & Gamble stawiło się kilkadziesiąt osób.

Tematy wspólnych finansów mieli dopracowane do najmniejszego szczegółu. Tewę reprezentowały zaledwie 4 osoby, w tym Maciej Mikucki i dwóch przedstawicieli z centrali firmy, z Izraela. Na początku spotkania zakomunikowali tylko: na pewno jakoś nam się uda dogadać.

Zderzenie tych dwóch kultur było tak wielkie, że chyba największym wyzwaniem było nie dać wybić się ze swojego rytmu – wspomina Maciej Mikucki. - Po kilku dniach ciężkiej pracy udało nam się osiągnąć konsensus. I ostatecznie okazało się, że nie wszystkie propozycje P&G okazały się najlepszymi rozwiązaniami.

- Ale były też odwrotne sytuacje – dodaje Michał Nitka. – Pamiętasz, jak ustalaliśmy szczegóły dotyczące dostaw, to my mieliśmy cały know-how, jak powinny wyglądać umowy między spółkami, wszystkie etapy procesu, a w Procterze mówili tylko, że trzeba dostarczyć produkt – śmieje się prezes Tevy.

Te wszystkie bardzo stresujące wtedy spotkania dziś obaj partnerzy strony mogą wspominać z uśmiechem.

- Połączenia polegają na tym, że trzeba bardzo szybko, bardzo sprawnie i bardzo skutecznie połączyć dwa mechanizmy gospodarcze w jeden – tłumaczy Maciej Mikucki. – W przypadku fuzji i przejęć przypomina to działanie armii: działanie musi być szybkie, ale poprzedzone wieloma miesiącami planowania. Sukces osiąga się dzięki hierarchicznemu zarządzaniu, jak w oddziale wojskowym. Stworzenie joint venture jest zupełnie innym zadaniem. Mamy dwa oddziały, dwóch dowódców i każdy z nich ma swoją wizję. Dodatkowo nominują oni trzeciego dowódcę, który także ma swoją koncepcję, jak joint venture powinno być zarządzane i tworzone – wyjaśnia.

Zarówno fuzje i przejęcia, jak i alianse są szczególną formą zmiany, jaka zachodzi w organizacjach. To, czy zmianę tę udało się przeprowadzić z sukcesem, można oceniać na dwóch poziomach. Pierwsze z podejść, strategiczne, wiąże się z realizacją celów strategicznych,

wskaźnikami finansowymi i efektywnością działania. Drugie dotyczy ludzi i tego, jak oni sobie z tą zmianą poradzili. Żadnej zmiany nie da się przeprowadzić bez zaangażowania ludzi, stąd istotnym wyzwaniem jest pokonanie wszelkiego oporu i obaw przed „nowym”, co w takiej sytuacji jest naturalnym zjawiskiem. Jednym z najczęściej popełnianych błędów w zarządzaniu tego typu zmianą jest lekceważenie kultury organizacyjnej i różnic kulturowych między organizacjami, ignorowanie strachu, udawanie partnerstwa lub brak szacunku dla pracowników.

- Niewątpliwie nasze pierwsze kontakty były spotkaniem dwóch różnych światów i dwóch różnych kultur. Musieliśmy zacząć od uczenia się nawzajem swoich języków. Każda z firm posługiwała się innym słownikiem. Nie wspominając już o stylu komunikacji, który w Tevie zawsze był bezpośredni i nawet o trudnych sprawach mówiło się prosto z mostu, a w Procterze był on dużo bardziej ugięty, poprawny politycznie i pełen motywacyjnych komunikatów – tłumaczy Maciej Mikucki.

- Najważniejsze jednak w tym wszystkim było to, że nikomu nie dało się tutaj narzucić swojego zdania czy stylu. Nasze firmy spotkały się jako dwaj równorzędni partnerzy. Porozumienie zawsze trzeba było wypracowywać do skutku. W takiej relacji nie istnieje pojęcie nadmiernej komunikacji. Trzeba rozmawiać, rozmawiać i rozmawiać – ocenia z perspektywy czterech lat Michał Nitka. ■

Żadnej zmiany nie da się przeprowadzić bez zaangażowania ludzi

Powrót do źródeł

Michał Nitka przegląda w swoim komputerze foldery z uporządkowanymi prezentacjami planów i podsumowań kolejnych etapów projektu PGT Healthcare. Zarówno tych realizowanych globalnie, jak i tu, w Polsce.

O potrzebne dane nie jest o trudno – ponieważ w PGT Healthcare zjawisko nadmiernej komunikacji nie istnieje, po każdym spotkaniu zostaje jakiś ślad. Wszystkie podsumowania mają formę pisemną i są potwierdzane przez obie strony.

Dobrze jest też od czasu do czasu wrócić do źródeł – przypomnieć sobie jakie były pierwsze idee, cele i założenia projektu. Ocenic, ile z tego udało się osiągnąć. Spojrzeć z perspektywy czasu: czy nadal idziemy obraną na początku drogą?

Michał Nitka otwiera folder „Maj 2011”. Tu znajdują się pierwsze dokumenty projektowe – prezentacje ze spotkań „założycielskich”.

Misja PGT Healthcare:
stać się największą i najbardziej szanowaną na świecie firmą w branży ochrony zdrowia

Misja PGT Healthcare: stać się największą i najbardziej szanowaną na świecie firmą w branży ochrony zdrowia.

Cele: roku osiągnąć wzrost sprzedaży z 1,3 mld do 4 mld dolarów w ciągu 10 lat.

Cel ten miał być zrealizowany dzięki nowemu modelowi biznesowemu i unikalnemu partnerstwu – pierwszej takiej inicjatywie w branży. W założeniach strategicznych planowano sprzedaż produktów PGT Healthcare w większości krajów świata. Dla spółki joint venture pracować miało łącznie 130 000 pracowników obu partnerów.

Przeanalizowano podobieństwa i różnice pomiędzy Tevą i Procter & Gamble. Choć obie firmy sporo łączyło, to zarówno P&G, jak i Teva miały cenne zasoby, których nie posiadał drugi z partnerów. Każde z rodziców miało dać od siebie dziecku, jakim było PGT Healthcare, to, co miał najlepszego.

P&G – Teva Podobieństwa i różnice

P&G
TEVA

Podobieństwa

- Liderzy w swoich branżach
- Aspiracje do dalszego rozwoju
- Innowacyjność
- Koncentracja na środowisku zewnętrznym
- Wysokie standardy jakości
- Wysokie standardy etyczne
- Firmy ceniące współpracę
- Firmy szanowane przez swoich konkurentów

Różnice

- Uporządkowana struktura i procesy
- Perfekcja w planowaniu
- Elastyczność
- Perfekcja w działaniu

Procter & Gamble posiadał cenne doświadczenie w tworzeniu silnych marek w branży FMCG w segmentach takich jak uroda, zdrowie, gospodarstwo domowe. Spośród produktów znanych polskim konsumentom wymienić można choćby: Head&Shoulders, Old Spice, Pantene, Wella, Always, Gillette, Pampers, Oral-B, Blend-a-med, Ace, Ariel, Ambi Pur, Vizion, Lenor czy Duracell.

P&G do perfekcji opanowało prowadzenie działań marketingowych zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej. Firma dysponowała też unikalnym doświadczeniem w zdobywaniu wiedzy o kliencie i poszukiwaniu nowych insightów konsumenckich. Można też powiedzieć, że doszła do perfekcji w planowaniu działań.

Teva z kolei posiadała nie tylko zakłady produkcji leków na całym świecie, ale nade wszystko ponadprzeciętne zdolności optymalizowania kosztów przy zachowaniu najwyższych standardów jakości. Firma była też bardzo innowacyjna: miała bardzo silny dział badań i rozwoju w zakresie tworzenia i wykorzystywania w lekach substancji czynnych.

Teva doskonale radziła sobie w branży farmaceutycznej, czyli w środowisku rygorystycznych przepisów prawnych i wymogów bezpieczeństwa.

Co jednak jeszcze cenniejsze, firmę cechowała elastyczność, w efekcie czego była niezwykle szybka i sprawna w działaniu – jak to choćby odbywało się w procesach integracji spółek.

Sukces joint venture miał opierać się o kombinację mocnych stron każdej z dwóch firm.



Sukces joint venture miał opierać się o kombinację mocnych stron każdej z dwóch firm

To połączenie sił miało też pomóc przetrwać ciężkie słabe strony obu firm. Procter & Gamble nie był obecny na rynku OTC w wielu krajach, więc sam musiałby zaczynać niemal od zera. Z drugiej strony Teva, choć miała szeroki portfel farmaceutyków z tego segmentu, to jednak był on rozdrobiony i nieuporządkowany. Dodatkowo produktom tym brakowało mocnej i zorientowanej na klienta strategii marketingowej.

Jednak fundamentem sukcesu tego przedsięwzięcia było stworzenie podstaw wzajemnego porozumienia, dzięki któremu globalne założenia mogły być w efektywny i praktyczny sposób przełożone na działania w poszczególnych krajach. ■

Strategia działania PGT Healthcare zbudowana miała być na 6 filarach:

1. Wejście na rynki, gdzie nie ma aktywnej konkurencji - wykorzystanie możliwości rozszerzenia linii produkcyjnych, a także świetnej znajomości przepisów i możliwości rejestracji nowych leków.
2. Zwiększenie obecności w aptekach – wykorzystanie szerokiego portfolio i rozwinięcie sieci dystrybucji.
3. Wzrost sprzedaży marek z portfela Tevy – wykorzystanie kompetencji marketingowych P&G oraz ekonomii skali w obszarze zakupu mediów.
4. Ekspansja na nowe rynki silnych, lokalnych marek z portfela Tevy.
5. Stworzenie nowych marek OTC dzięki wykorzystaniu technologii posiadanych przez joint venture.
6. Zmiana statusu części leków z recepturowych na OTC.

„Alignment”

Gdybyście chcieli zebrać w jednym miejscu wszystkie ustalenia dotyczące tego, jak ma działać PGT Healthcare i jak globalne ustalenia mają być dookreślane najpierw na poziomie regionu, a potem w poszczególnych krajach, byłoby to dobrych kilkanaście tysięcy stron.

- Największym wyzwaniem zawsze było to, jak tym wszystkim zarządzać – mówi Michał Nitka. – Osoba odpowiedzialna za segment OTC w danym kraju ma dwóch przełożonych: jednym jest menedżer po stronie PGT Healthcare z Genewy, drugim – szef w jego macierzystej firmie w kraju. No i najważniejsze pytanie brzmiało, jak tych dwóch ludzi, tych dwóch szefów ma się ze sobą dogadywać. W jaki sposób mają razem wypracowywać i egzekwować cele, bo tu wszystko odbywa się na zasadzie porozumienia. Nad stworzeniem tych zasad spędziliśmy naprawdę bardzo dużo czasu - przyznaje.

Ale zaraz dodaje, że było warto.



Michał Nitka:
Bardzo rozwinęliśmy się w trakcie współpracy

– W organizacji hierarchicznej decyzje po prostu idą w dół. Wszystko działa szybko i to jest duży plus. Jednak wadą takiego podejścia jest słaba komunikacja pozioma w firmie – tłumaczy. – Pracując nad tym projektem musieliśmy się dopasować, porozumieć i to na różnych poziomach. Dzięki temu każda z naszych firm bardzo dużo się nauczyła – uważa Michał Nitka.

- Teva do współpracy wniosła know-how apteczny, związany z działaniem na rynku farmaceutycznym. Ale dzięki procesom P&G udało nam się ten know-how poukładać – ocenia. - W trakcie współpracy bardzo

rozwinęliśmy się, jeśli chodzi o badanie i rozumienie potrzeb konsumenckich. Procter & Gamble zaprzęgał do pracy na rzecz PGT Healthcare swoją badawczą maszynię, wykorzystywaną przy markach FMCG. Dzięki temu zobaczyliśmy, jak można optymalizować marketing mix.

Dzięki posiadanej wiedzy, a także systematycznemu uczeniu się, wyciąganiu wniosków i doskonaleniu działań, organizacje stają się bardziej wrażliwe rynkowo. Organizacje uczące się nie są jedynie zbiorem jednostek, które się uczą, ale strukturą demonstrującą zdolność do zmiany. Organizacje takie kumulują indywidualne umiejętności pracowników, a także redefiniują strukturę, procesy i procedury, dzielą się z pracownikami i klientami informacjami, a także angażują ich w proces podejmowania decyzji. Starają się pozyskiwać, gromadzić, przechowywać, upowszechniać i wykorzystywać użyteczną wiedzę rynkową.

Aby wiedza mogła krążyć pomiędzy Tevą a Procter & Gamble, kluczowa była komunikacja i wielokierunkowy przepływ informacji. Wyzwania firmy związane z komunikacją to nie tylko reklama i informowanie klientów o zaletach swoich produktów. Zarządzanie wiedzą to także bardziej skomplikowany proces niż tylko zbieranie i analiza informacjami o klientach, ich potrzebach, a także szerszym środowisku biznesowym. W przypadku joint venture PGT Healthcare kluczową rolę odegrały strumienie informacji z góry w dół (od kadry zarządzającej do pracowników niższych szczebli), z dołu w górę (od pracowników do kadry zarządzającej), a przede wszystkim procesy komunikacji poziomej pomiędzy różnymi jednostkami zarówno w Tevie, jak i P&G.

Te doświadczenia przyniosły Tevie jeszcze jedną korzyść – firma zaczęła dużo lepiej zarządzać wiedzą wewnątrz swojej organizacji. – Dotąd Teva była firmą mocno działającą lokalnie. Jednostki w poszczególnych krajach działały dość niezależnie. Współpraca z P&G stała się dla nas impulsem, by również wewnątrz dzielić się wiedzą

Dzięki posiadanej wiedzy organizacje stają się bardziej wrażliwe rynkowo



Efekt, który zazwyczaj chcą osiągnąć przedsiębiorstwa jest tak zwany efekt synergii. Jesteśmy go w stanie osiągnąć, jeśli mądrze zarządzamy wiedzą. Co to znaczy „zarządzamy wiedzą”? Zarządzamy wszystkimi systemami wymiany informacji pomiędzy ludźmi, pomiędzy działami, pomiędzy organizacjami łączącymi się, ale też tworzymy sytuacje w których ludzie mogą wymieniać się informacjami, na przykład wspólnie rozwiązywać problemy czy wspólnie uczestniczyć w projektach.



dr **Katarzyna Nizińska**

i z doświadczeń wszystkich krajów wyciągać to, co najlepsze – podkreśla Michał Nitka. Dzięki temu projektowi zunifikowaliśmy na przykład sposób współpracy z aptekami na różnych rynkach. Wprowadzamy wspólne standardy, budujemy podobne plany, powielamy dobre rozwiązania, sposoby pomiarów efektywności, unifikujemy raportowanie – wymienia Michał Nitka.

Tym korzyściom, mimo, iż nie da się ich bezpośrednio przeliczyć na zysk, szef polskiej Tevy na pewno poświęci ważną część raportu podsumowującego projekt. Niematerialne aktywa organizacji,

takie jak wiedza czy zdolność uczenia, również wpływają na wartość firmy i nierzadko okazują się jedynym trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej. Zwłaszcza w tych branżach, gdzie liczy się innowacyjność. ■

Polski „go-to-market”

Na początku drugiej dekady XXI wieku, kiedy Europa zmagą się z kryzysem, Polska jest zieloną wyspą nie tylko pod względem ekonomicznym. To także świetne miejsce dla firm, które chcą sprzedawać leki OTC.

Polska jest szóstym pod względem wartości sprzedaży leków rynkiem w Europie i liderem w grupie krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Wielkość rynku farmaceutycznego w Polsce pod koniec 2010 roku szacowana jest na 20,1 mld złotych. Najwięcej, bo aż 67 proc., stanowią leki na receptę. Około 14 proc. medykamentów trafia do szpitali. Natomiast prawie jedna piąta to właśnie segment OTC, czyli środki na grypę i przeziębienie, przeciwbólowe, witaminy, preparaty na wątrobę, trawienie, zdrową skórę, włosy czy paznokcie i wszystkie inne leki, które można kupić bez recepty (PwC, 2011). W porównaniu do innych krajów, gdzie rynek OTC stanowi zaledwie kilka procent, to całkiem sporo.

Rynek farmaceutyczny w Polsce od lat też stabilnie, z roku na rok, rośnie o kilka do kilkunastu procent. Wzrosty prognozowane są także na rynku OTC.

Zanim jednak PGT Healthcare rozwinie skrzydła na polskim rynku wydarzy się jeszcze jedna rzecz. Z początkiem 2012 roku ma wejść w życie nowa ustawa, dotycząca refundacji leków. Zmiany są dość poważne i nie wiadomo do końca, jakie przyniosą skutki. Lekarze i pacjenci są zdezorientowani. Wybucho powszechna panika: w grudniu 2011 roku przed aptekami w całej Polsce ustawiają się długie kolejki. Pacjenci, zwłaszcza ci, którzy leczą się na przewlekłe choroby, chcą mieć pewność, że na pewno nie zostaną bez lekarstw. Rekordy sprzedaży biją leki na nadciśnienie, układ pokarmowy i nerwy. Sprzedaż testów paskowych do pomiaru poziomu glukozy we krwi w grudniu 2011 wzrasta o 150 proc. w porównaniu do tego samego miesiąca rok wcześniej (Pilkiewicz, 2012).

Zmiana przepisów i panika pacjentów na przełomie grudnia 2011 i 2012 zaburzyły wyniki rynkowe w branży. Jednak pod koniec 2012 roku już wiadomo, że rynek apteczny odnotowuje spadek w porównaniu do 2011 roku o 11,5 procent. Aż o 15,4 proc. maleje sprzedaż w segmencie leków recepturowych (Pilkiewicz, 2012).

Polska to świetne miejsce dla firm, które chcą sprzedawać leki OTC

Nowa ustawa uderza przede wszystkim w innowacyjne produkty farmaceutyczne. Natomiast w przypadku leków generycznych negatywne skutki nowelizacji list leków refundowanych równoważy wzrost sprzedaży leków nierefundowanych, zwłaszcza produktów OTC (PMR, 2012). Mimo tak słabych wyników całego rynku, ten segment odnotowuje w 2012 roku niewielki, ale jednak wzrost – nieco ponad 1 proc. (Pilkiewicz, 2012). To kolejny argument za tym, by inwestować właśnie w leki OTC.

PGT Healthcare zaczyna więc walkę o rynek produktami OTC z portfolio Tevy. Najbardziej znane spośród nich to Vibovit, Aviomarin, Flegamina czy Hepatil. Procter & Gamble dokłada do tego bardzo mocny, globalny brand, jednak o marginalnym znaczeniu na polskim rynku – Vicks. ■

Historie sukcesu: Vicks i Vibovit

Na jednym z początkowych slajdów swojej prezentacji Michał Nitka umieścił tabelę z wynikami PGT Healthcare za lata 2012-2014 w zestawieniu z konkurentami na rynku OTC. PGT Healthcare zajmuje piątą pozycję w Polsce za Aflopharmem, USP Zdrowie Polpharma Group i Novartis, ale w 2014 roku była już o krok od wskoczenia na czwartą. W kategorii leków na grypę i przeziębienie, która stanowi aż 24 proc. segmentu, joint venture dwóch firm w 2014 roku uplasował się na trzecim miejscu, awansując w ciągu dwóch lat z czwartej pozycji.

Jeśli chodzi o zyski, w 2014 roku odnotowano lekkie spadki, jednak był to efekt optymalizacji portfolio i wycofania najmniej rentownych leków. Natomiast patrząc na skumulowany roczny wzrost PGT Healthcare, można być optymistą – na całym rynku OTC wynosi on 4 proc., a w kategorii leków na grypę i przeziębienie 21 proc.

Jednym
najważniejszych
wyzwań było
wprowadzenie na
polski rynek marki
Vicks

Ale Michał Nitka wie, że tak, jak w komunikacji marketingowej ważny jest storytelling, tak samo na korporacyjnych zebraniach warto opowiadać konkretne historie sukcesu. Liczby w tabelach mogą robić wrażenie, ale nie dowiemy się z nich, w jaki sposób udało się osiągnąć taki a nie inny wynik,

co było czynnikiem sukcesu i jaką naukę można wyciągnąć z tego na przyszłość.

Jednym najważniejszych wyzwań PGT Healthcare w Polsce było wprowadzenie na lokalny rynek

Wartość sprzedaży (w mld PLN)	Rynek OTC ogółem				Kategoria C&C*						
	Pozycja	07.12	07.13	07.14	CAGR**	Pozycja	07.12	07.13	07.14	CAGR**	Udział w C&C* całości sprzedaży OTC
Ogółem		8126	8736	8667	3%		1912	2256	2066	4%	24%
AFLOFARM	1	448	516	571	13%	5	68	91	106	24%	19%
USP ZDROWIE	2	534	552	527	-1%	1	200	221	196	-1%	37%
POLPHARMA GROUP	3	418	478	488	8%	4	95	109	110	7%	23%
NOVARTIS CORP.	4	308	362	343	6%	2	181	224	189	2%	55%
TEVA GROUP	5	309	349	334	4%	3	91	140	134	21%	40%
SANOFI	6	236	283	312	15%	6	71	93	97	17%	31%
VALEANT PHARMA	7	358	320	271	-13%	15	34	40	32	-3%	12%
HASCO LEK	8	260	274	264	1%	10	38	39	37	-1%	14%
GSK CONSUMER H/C	9	280	273	227	-10%	7	84	89	80	-2%	35%
RECKITT BENCKISER	10	180	194	201	6%	8	69	77	76	5%	38%

* C&C - kategoria grypy i przeziębienia (ang. cough & cold category)

** CAGR - skumulowany roczny wskaźnik wzrostu

Źródło: IMS Pharmascope, MAT 8/2015, Value (PLN) © 2015 IMS Health and its affiliates. All rights reserved.

marki Vicks – popularnego na świecie, szczególnie w USA, środka na grypę i przeziębienie z portfolio Procter & Gamble.

Wprowadzenie marki poprzedziły kilkuletnie badania rynku. Na podstawie zebranej wiedzy zdecydowano się na sprzedaż dziewięciu produktów Vicks z sześciu kategorii produktowych. Zastosowano strategię reklamową 360°, w której wykorzystano wszystkie dostępne narzędzia marketingowe i kanały dotarcia. Wykorzystano też nowoczesną komunikację: zamiast epatować widokiem cierpiących z powodu przeziębienia ludzi, postawiono na pozytywną komunikację pod hasłem „Nie trać czasu na przeziębienie”. Wreszcie zadbano o atrakcyjne warunki kontraktów z aptekami.

O sukcesie zdecydowało kilka czynników. Maciej Jarosz, dyrektor komercyjny OTC w polskiej Tevie wymienia: - Bezwzględnie dobry produkt, bo ten produkt ma lepszy skład od produktów konkurencji, dobry plan działania, w tym dobry plan promocji poprzez telewizję, prasę, radio i internet, a także najważniejsza sprawa: skuteczne wykonanie planu. Każdy plan bez

Konkurencja na rynku grypy i przeziębienia jest ogromna

Przykłady nowoczesnej komunikacji



Materiały wewnętrzne Teva

wykonania pozostaje tylko planem, a w tym wypadku możemy tylko zdjąć czapki z głów przed wszystkimi naszymi pracownikami.

Mariusz Milewski, przedstawiciel medyczny Tevy, tak wspomina pierwsze doświadczenia z Vicksem: - Wkraczaliśmy na bardzo trudny rynek, czyli rynek grypy i przeziębienia. Jak doskonale wiemy konkurentów na tym rynku jest naprawdę mnóstwo. Największym wyzwaniem było sprawić, żeby ten produkt zaczął w aptekach rotować, żeby

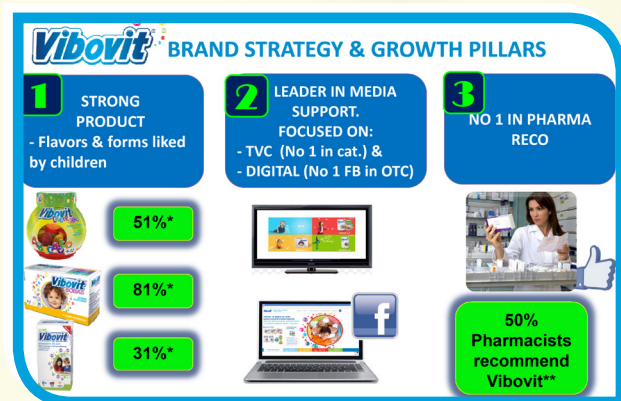
pacjent sięgał po ten produkt. Z perspektywy czasu widzimy, że wprowadzenie Vicksa było ogromnym sukcesem. Produktami, które się najlepiej przyjęły są saszetki. Statystyczny Polak kilka razy w roku sięga po takie preparaty i wiemy z badań, że mniej więcej co 8-10 saszetką wybraną przez pacjenta jest właśnie Vicks, a jeśli chodzi o polecenia farmaceutów jest jeszcze lepiej, bo jest to co 3-4 saszetka – cieszy się.

Nie mniej pracy zespół PGT Healthcare włożył w leki z dotychczasowego portfolio Tevy.

- Zaczęliśmy tak od odrobienia zadania domowego: przeanalizowaliśmy produkt po produkcji, określiliśmy jakie są czynniki wzrostu dla każdego z nich i co jest najważniejszym motywatorem dla klienta - mówi Michał Nitka. Dziś mamy świetnie posegmentowane produkty, wiemy przy których lepsze efekty przyniesie rekomendacja farmaceuty, a przy których reklama w telewizji. Wcześniej działaliśmy bardziej schematycznie: tyle wydajemy

na ATL, czyli reklamę w telewizji, radiu, prasie, tyle na BTL, czyli ulotki i materiały dla farmaceutów, a tyle na trade marketing. Trochę z przyzwyczajenia reklamowaliśmy się głównie w radiu i drukowaliśmy ulotki. Teraz wiemy, przy których produktach najlepiej działa telewizja, przy których warto zainwestować w internet, a w jakich sytuacjach trzeba po prostu koncentrować się na działaniach edukacyjnych wśród farmaceutów. Podsumowując, dziś jesteśmy dużo bardziej efektywni przy tych samych budżetach.

Dla Vibovitu – marki znanej Polakom od kilkudziesięciu lat – przygotowano strategię marki opartą o trzy filary: mocny produkt, reklamę w telewizji



Materiały wewnętrzne Teva

i internecie oraz rekomendacje farmaceutów, które są szczególnie istotne w kategorii preparatów dla dzieci.

Po pierwsze: rozpuszczalny w wodzie preparat w saszetkach uzupełniła cała gama innych produktów o smakach i formach lubianych przez dzieci, jak choćby witaminowe żelki. Zróznicowano produkty dla dzieci z różnych grup wiekowych, wprowadzono też nowości takie jak syrop czy tran norweski - ten ostatni produkt wpisał się w trend rosnącego zainteresowania rodziców preparatami z tłuszczu ryb, który pozytywnie wpływa na odporność.

Po drugie: zainwestowano w reklamę w telewizji i mediach społecznościowych. Vibovit stał się marką numer jeden, jeśli chodzi o udział w widowni wśród produktów swojej kategorii, ale też liderem na Facebooku w całym segmencie OTC.

Po trzecie wreszcie, jeśli chodzi o rekomendacje, w 2014 roku udało się doprowadzić do sytuacji, w której produkty tej marki były polecane przez 50 proc. farmaceutów. W porównaniu do 2013 roku udział w rynku Vibovitu wzrósł z 35,1 do 41,3 proc. i był to największy wzrost wśród wszystkich produktów z portfela PGT Healthcare na polskim rynku.



Maciej Jarosz:
Vibovit to nasza
polska duma

- Vibovit to jest nasza polska duma – mówi Maciej Jarosz, dyrektor komercyjny OTC w Tevie.

– O ile Procter & Gamble wprowadza globalną markę Vicks w krajach,

w których jeszcze jej nie ma, o tyle Vibovit jest przykładem działania w drugą stronę:

Polska marka Vibovit wchodzi na rynki w innych krajach Europy – nie kryje zadowolenia Maciej Jarosz. ■

Definicja sukcesu

Jeśli podsumowania mają być nauką na przyszłość, z liczb i faktów trzeba umieć wyciągnąć właściwe wnioski. I odpowiedzieć sobie na proste, a jednocześnie wcale nie tak łatwe pytanie: co w największym stopniu zadecydowało o sukcesie?

Czy było to sprzyjające otoczenie rynkowe? Siła połączonego kapitału obu firm? Atrakcyjna cena, a może doskonała jakość produktów?

Te wszystkie czynniki w różnym stopniu odgrywały rolę w budowaniu pierwszych osiągnięć PGT Healthcare, ale na ostatnim slajdzie swojej prezentacji Michał Nitka wymieni tylko dwa, które uważa za kluczowe.

Są nimi zaufanie i komunikacja.

- Zaufanie to podstawa. W takiej relacji po prostu nie ma miejsca na to, żeby sobie nie ufać, bo bez tego nie ma szans na porozumienie – uważa szef polskiej Tevy. - Druga absolutnie kluczowa rzecz to komunikacja. Jeśli podejmuję jakieś decyzje



Kluczowe czynniki sukcesu: zaufanie i komunikacja

na poziomie kraju, to muszę to wcześniej omówić z szefem PGT Healthcare i tak samo: jeśli ktoś z PGT Healthcare podejmuje jakąkolwiek decyzję, to to również powinno być uzgodnione z szefem po drugiej stronie. Tak jak już wcześniej wspominałem, tutaj nie istnieje pojęcia nadmiernej komunikacji. Trzeba cały czas rozmawiać, uzgadniać, cały czas być blisko ze sobą, jeżeli chodzi o wymianę wiedzy i informacji - przekonuje.

Na takich fundamentach udało się zbudować podstawy finansowego wzrostu PGT Healthcare na polskim rynku OTC. Udało się zoptymalizować koszty: wydatki spadły, podniosła się za to efektywność. Obroty zwiększają się także w skali globalnej, a zyskowność przedsięwzięcia rośnie. Wystarczy porównać symulacje, ile osiągnęłyby Teva i Procter & Gamble osobno, a ile po połączeniu sił.

We współpracy wszystkie procesy przebiegają praktycznie bezproblemowo. O ile na początku nie obojętne było się bez tarć, o tyle teraz nie ma żadnych problemów. Jeszcze na początku było tak, że przy każdym mniejszym projekcie ludzie z Tevy natychmiast chcieli przystępować do działania – szybkość decyzji i postępowania były wpisane w kulturę tej firmy. Za to w Procter & Gamble wszyscy dokładnie badali i analizowali sytuację, minimalizując co prawda ryzyko błędów, ale też przeciągając ten etap w nieskończoność. Dziś, po kilku latach współpracy w PGT Healthcare, udało się to wypośredkować, z korzyścią dla obu stron.

- Wyobrażenie o tym, co jest miarą sukcesu, daje też spojrzenie na ludzi i organizację – podsumowuje na zakończenie Michał Nitka. – Rozumienie marketingu i rozumienie rynku w naszej firmie jest dziś na zupełnie innym poziomie niż te cztery, pięć lat temu.

- Pieniądze które włożyliśmy w joint venture przyniosły oczekiwany przez udziałowców zysk. Realizację celów finansowych mamy pod kontrolą – dodaje Maciej Mikucki. – I to jest spory sukces, bo jeśli trochę poczytać i przejrzeć dane statystyczne, to większość joint venture nie przynosi zakładanych rezultatów. Wynika to głównie z tego, że udziałowcy nie potrafią się ze sobą porozumieć. Nam się udało. Mimo że droga na początku była szalenie wyboista, to jednak udało nam się stworzyć organizm, który funkcjonuje dobrze – przekonuje.

W Tevie wszyscy czują, że są już dziś w zupełnie innym miejscu. I choć na życie na w samolotach, pokojach hotelowych, na dworcach i lotniskach skazani się głównie prezesi i menedżerowie, to tak naprawdę cała firma ma za sobą bardzo długą i niezwykłą podróż. ■



W czasie wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach, na pierwszy plan wysuwa się sfera związana ze strategią, celami czy też efektami, jakie mają być osiągnięte. Jednakże o sukcesie wprowadzanej zmiany często decydują inne czynniki. Jakie? Przede wszystkim kultura organizacyjna, wartości czy komunikacja. Kiedy w firmach pojawiają się problemy z wprowadzaniem zmian, przy okazji różnych sytuacji, zarówno podczas wprowadzenia strategii marketingowej, jak i w przypadku połączenia firm czy joint venture, to najczęstszym powodem jest niedopasowanie kultur organizacyjnych. Właśnie dlatego, często już na etapie tworzenia założeń, angażuje się zespoły, które będą tą zmianę wprowadzać. Tak zwane zmiękczenie organizacji czy rozmrażanie w przygotowaniu do zmiany jest kluczowe.



dr **Katarzyna Nizińska**

Maciej Mikucki:
droga była wyboista,
ale udało nam się
stworzyć organizm,
który funkcjonuje
dobrze



Dziękujemy zespołowi PGT Healthcare
za pomoc w przygotowaniu case study

Bibliografia:

1. PMR, *Jak rozwijał się będzie polski rynek farmaceutyczny po wejściu w życie ustawy refundacyjnej?*, kwiecień 2012
2. Michał Pilkiewicz, *Rynek Farmaceutyczny 2012 – wpływ nowej ustawy na konsumpcję leków w Polsce*, IMS Health, 8 maja 2012
3. PwC, *Wkład innowacyjnego przemysłu farmaceutycznego w rozwój polskiej gospodarki*, wrzesień 2011