



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-18

**Maciej Mikucki\***

## **NOWE MODELE KONKUROWANIA NA RYNKU FARMACEUTYCZNYM NA PRZYKŁADZIE PROJEKTU PGT HEALTHCARE**

### **STRESZCZENIE**

Pojęcie modeli biznesowych, mimo że ma długą historię, zostało spopularyzowane wraz z rozwojem internetu i firm internetowych. To właśnie w sferze modeli biznesowych dostrzega się często główne źródło przewagi konkurencyjnej w tak dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym. Celem artykułu jest identyfikacja nowych metod konkurowania na współczesnym rynku na podstawie analizy studium przypadku PGT Healthcare. Alians strategiczny stworzony przez firmy TEVA i Procter & Gamble jest unikalną w skali świata formułą organizacyjną i wartym uwagi sposobem na budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na know-how partnerów.

**Słowa kluczowe:** model biznesowy, przewaga konkurencyjna, otwarte modele konkurowania, alians strategiczny

### **Wprowadzenie**

W środowisku współczesnych przedsiębiorców panuje przekonanie, że obecnie największa rezerwa na budowanie przewagi konkurencyjnej znajduje się w sferze modeli biznesowych (Gassmann, Frankerberger, Csik, 2014, s. 4). Do tego, że o nowych modelach biznesowych mówi się tak wiele, niewątpliwie przyczyniła się rewolucja technologiczna. Powszechny dostęp do internetu, nieograniczony wręcz dostęp do informacji, szybkość komunikowania, mobilność, innowacyjne rozwiązania w zakresie

---

\* Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Zarządzania i Finansów, adres e-mail: mmikucki@op.pl

zaspokajania potrzeb, powstawanie internetowych społeczności – to tylko przykładowe elementy, które złożyły się na ogromną zmianę, która dokonała się na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat. Liczne innowacje o charakterze nieciągłym (Christensen, 2004), w szczególności w sferze technologii, przyczyniły się także do poważnych zmian w zachowaniach nabywców. Sukces wielu nowych i nieznanych dotąd firm – głównie z branży nowych technologii, ale nie tylko – stał się kluczowym dowodem na to, że dotychczasowe reguły rynkowej gry nie są święte i nie będą obowiązywać wiecznie. Pokazał też, że każda organizacja ma potencjał, by zmieniać obowiązujące zasady i zmieniać status quo.

Celem artykułu jest identyfikacja nowych metod konkurowania na współczesnym rynku na podstawie analizy studium przypadku PGT Healthcare (alians strategiczny Procter & Gamble oraz firmy farmaceutycznej Teva). Podstawą empiryczną jest wskazane wcześniej przedsięwzięcie rynkowe, które wciąż stanowi ewenement nie tylko w Polsce, ale także na rynku światowym.

## 1. Nowe formy i modele konkurowania w biznesie

Jednym z najpowszechniej znanych klasycznych modeli związanych ze strategią i przewagą konkurencyjną jest model Portera (2004). Wyróżnił on 3 podstawowe strategie (tzw. strategie generyczne): przywództwo kosztowe, wyróżnienie i koncentrację. W pierwszym przypadku organizacja buduje swoją przewagę na atrakcyjnej w porównaniu do konkurentów cenie produktów. W drugim przewaga opiera się na oferowaniu klientom unikalnej wartości, której nie są w stanie zapewnić inni gracze na rynku. W trzecim przypadku natomiast przewaga opiera się na specjalizacji na bardzo ściśle określonym, niszowym segmencie rynku.

Choć ta klasyczna kategoryzacja jest bardzo uniwersalna i z pewnością dałoby się obronić pogląd, że jest też ponadczasowa, nie brakuje jej innych wyjaśnień w postaci nowoczesnych teorii na temat źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Wśród nich prym wiodą koncepcje, w których zwraca się uwagę na rolę, jaką w budowaniu przewagi konkurencyjnej odgrywają zasoby i kompetencje. Szczególnie warte uwagi jest podejście zaproponowane przez Parahalda i Hamela (1990, s. 79).

Aby zdobyć przewagę na rynku, firmy powinny organizować swoją pracę właśnie wokół kluczowych kompetencji (Day, Wensley, 1988). Po pierwsze – muszą je właściwie zidentyfikować. Kompetencje kluczowe powinny spełniać trzy kryte-

ria: zapewniać firmie dostęp do różnorodnych rynków, wzmacniać korzyści klienta związane z korzystaniem z produktu i być trudne do skopiowania przez konkurentów. Po drugie – powinny przeorganizować się w taki sposób, aby były zdolne uczyć się dzięki sojuszom z innymi, a także koncentrować się na wewnętrznym rozwoju.

Zdolność organizacji do uczenia się ma niewątpliwe znaczenie we współczesnym środowisku biznesowym, w którym codziennością są takie zjawiska, jak komodyzacja produktów i usług, radykalne innowacje czy powstawanie nowych przestrzeni rynkowych. W takich warunkach kluczową kompetencją staje się umiejętność myślenia w sposób kreatywny i twórczy, także o sposobach, w jaki można konkurować z innymi graczami na rynku (Cravens, Piercy, 2013, s. 37). Poszukiwanie nowych, niezagospodarowanych przestrzeni rynkowych zgodnie z tzw. strategią błękitnego oceanu (Chan, Mauborgne, 2005), tworzenie nowych modeli biznesowych (Gassmann, Frankerberger, Csik, 2014) – to tylko przykłady dróg, jakimi podążać mogą i często podążają organizacje. W takim ujęciu przewaga konkurencyjna staje się dziś czymś wymykającym się kategoryzacji i przestaje być zamkniętym zestawem opcji strategicznych. Z obserwacji współczesnych organizacji można wysnuć wskazówkę, że biznes przede wszystkim powinno się dziś robić w taki sposób, w jaki nikt jeszcze dotąd tego nie robił.

Tak jak wspomniano we wstępie, w środowisku współczesnych praktyków biznesu istnieje przekonanie, że największe możliwości w zakresie uzyskania przewagi konkurencyjnej dają dziś modele biznesowe (Gassmann, Frankerberger, Csik, 2014). Po części popularność pojęcia model biznesowy wynika z mody – określenie to było chętnie używane w latach 90. przez przedsiębiorców, którzy chcieli zaakcentować w ten sposób niezwykle szanse rozwoju, jakie stały przed tzw. dotcomami. Szybko jednak okazało się, że zakładane na potęgę internetowe firmy upadały, jeśli w istocie nie stał za nimi dobry koncept i efektywny model biznesowy. Oba te pojęcia są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie się uzupełniają. Koncept oznacza pomysł na biznes, a model biznesowy – sposób, w jaki biznes ten będzie funkcjonował (Koziełski, 2012, s. 88). Mimo że dobry koncept i model nie były mocną stroną dotcomów w latach 90., nie ulega wątpliwości, że rozwój internetu bardzo wzbogacił możliwości przedsiębiorców w zakresie tworzenia innowacyjnych modeli biznesowych.

Model biznesowy określa przede wszystkim to, w jaki sposób firma będzie zarabiać pieniądze. Jednak żeby zarabiać, nie wystarczy wskazać jedynie źródeł przychodów. Należy także określić działania, funkcje i procesy, które muszą być zrealizowane, aby w istocie źródła te przynosiły firmie zyski. Według jednej z naj-

ciekawszych propozycji ostatnich lat, której autorami są A. Osterwalder i Y. Pigneur (2012, s. 20–23), aby opisać model biznesowy, wystarczy określenie 9 najistotniejszych elementów. Są to: segmenty klientów, propozycja wartości, kanały, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy i struktura kosztów.

Choć Osterwalder i Pigneur wymieniają kilka najpopularniejszych typów modeli biznesowych, najciekawszy z punktu widzenia współczesnych realiów rynkowych wydaje się tzw. otwarty model biznesowy. Sprawdza się on w środowisku, w którym mamy do czynienia z dużym rozproszeniem informacji, i zakłada, że organizacje mogą korzystać z wiedzy zewnętrznych podmiotów, a także spieniężać swoją własność intelektualną przez udostępnianie jej innym podmiotom. Dzięki otwartym modelom biznesowym firma ma szansę tworzyć wartość na drodze współpracy z zewnętrznymi partnerami. Otwarte modele biznesowe można podzielić na modele typu „z zewnątrz do środka”, w których firmy wykorzystują pomysły płynące z zewnątrz, oraz modele typu „ze środka na zewnątrz”, polegające na przekazywaniu własnych pomysłów zewnętrznym podmiotom. Zdaniem Chesbrougha (2006, s. 2–3) siłą otwartych modeli jest przede wszystkim tworzenie wartości przez generowanie znacznie większej liczby pomysłów dzięki korzystaniu z zewnętrznych zasobów.

Jednym z przytaczanych przez autorów przykładów otwartego modelu biznesowego jest przypadek Procter & Gamble. Prezes zarządu (*Chief Executive Officer* – CEO) tej firmy A. Afley zdecydował się na wdrożenie modelu zakładającego, że aż połowa nowatorskich rozwiązań dotyczących marek będzie wynikiem współpracy z zewnętrznymi partnerami. W kilka lat firma przekroczyła ten cel, a produktywność wzrosła o 85% przy zachowaniu podobnych wydatków na działalność rozwojową (Osterwalder i Pigneur, 2012, s. 112–129).

Mówiąc zatem o rezerwie na budowanie przewagi konkurencyjnej w sferze modeli biznesowych, można przyjąć, że największe możliwości w tym zakresie dają właśnie otwarte modele, które przyczyniają się do owego „otwarcia się” organizacji na wszystko, co nowe. Takie podejście wymaga od organizacji uważności i ciekawości zewnętrznego świata oraz poszukiwania nowych dróg. Jeśli zatem przyjąć, że kluczową kompetencją każdej organizacji jest zdolność uczenia się, otwarte modele biznesowe z pewnością sprzyjają jej rozwojowi.

## 2. Poszukiwanie nowych form konkurowania na przykładzie *joint venture* PGT Healthcare

Teva Pharmaceuticals jest jednym z największych graczy na światowym rynku farmaceutycznym. W ciągu ostatnich stu lat przeobraziła się z niewielkiej spółki, założonej przez trzech przedsiębiorców z Jerozolimy, w globalne przedsiębiorstwo. Dziś Teva obecna jest w 60 krajach świata i zatrudnia 46 000 pracowników. W 2012 roku przychody koncernu przekroczyły 20 mld dolarów.

Do obecnej pozycji Teva Pharmaceuticals doszła, realizując przez ostatnie kilkadziesiąt lat strategię rozwoju poprzez fuzje oraz przejęcia. Mając takie doświadczenie w zakresie fuzji i przejęć, firma do perfekcji opanowała procesy szybkiej i sprawnej integracji przedsiębiorstw. Celem było z jednej strony sukcesywne powiększanie udziału w rynku, z drugiej – optymalizacja kosztów i podniesienie ogólnej efektywności całego biznesu.

Nie istnieje uniwersalna strategia ani też uniwersalny model biznesowy, który zapewniałby firmie rozwój niezależnie od zewnętrznych okoliczności. Wyzwania rynkowe początku XXI wieku niewątpliwie były dla Tevy czasem próby i sprawdzianu. Analizy wskazywały, że dotychczasowy model działania stracił swój potencjał i nie był w stanie zapewnić firmie rozwoju na satysfakcjonującym poziomie. Siłą rzeczy zarząd firmy zaczął poszukiwać nowych możliwości.

Ciekawą perspektywą był rynek OTC, czyli rynek leków dostępnych bez recepty. Badania wskazywały na wyraźny trend rosnący. Teva, choć specjalizowała się głównie w produkcji i sprzedaży leków recepturowych, w wyniku licznych przejęć i fuzji posiadała w swoim portfolio także farmaceutyki z kategorii OTC. Jedyne, czego jej brakowało, to doświadczenie typowe dla rynku konsumenckiego. Rynek OTC od pozostałych segmentów w branży farmaceutycznej odróżniało przede wszystkim to, że tu decyzję o zakupie podejmował klient. Teva świetnie radziła sobie w świecie lekarzy i farmaceutów, ale nie miała doświadczenia w zakresie budowania relacji z końcowym użytkownikiem swoich produktów.

Tym razem za najlepszą drogę rozwoju uznano nie kolejne przejęcie bądź fuzję, ale ścisłą współpracę z partnerem z zupełnie innej branży. W 2011 roku Teva Pharmaceuticals podpisała umowę o współpracy z Procter & Gamble. Obie firmy, jako równorzędni partnerzy, utworzyli *joint venture*, w którym 49% udziałów objęła Teva, a 51% – Procter & Gamble.

Wchodzenie w związki z innymi podmiotami jest jednym ze sposobów rozwoju organizacji. Mogą przybierać one różną formę – od kooperacyjnych po koncentracyj-

ne. Teva dotychczas wchodziła w związki oznaczające koncentrację i integrację. Tym razem zdecydowała się na zmianę modelu i postawiła na kooperację. Utworzenie *joint venture* oznaczało de facto powołanie do życia nowego modelu biznesowego – współpraca pomiędzy obiema firmami była pierwszą tego typu inicjatywą na tak dużą skalę zarówno w branży farmaceutycznej, jak i w sektorze FMCG.

### 3. Przewaga oparta na kluczowych zasobach i kluczowych kompetencjach

Współpracę opartą na modelu *joint venture* zazwyczaj podejmują firmy z różnych branż, które mają jednak pewne wspólne cele i interesy. Wśród korzyści z zawarcia takiego aliansu wymienić można: otwarcie szans wejścia na nowe rynki lub poszerzenie dotychczasowych rynków, dywersyfikację ryzyka, wymianę technologii i wiedzy pomiędzy partnerami, a także uzyskanie efektu synergii wzajemnej współpracy.

Synergia kreuje prawdziwą wartość tylko wtedy, gdy jest powiązana z wiedzą. Tak naprawdę przy zawieraniu wszelkiego rodzaju sojuszy bądź współpracy nie chodzi ani o redukcję kosztów, dublujących się stanowisk, działań czy produktów. Kluczowe jest doprowadzenie do sytuacji, kiedy mocne strony jednej organizacji redukują słabości drugiej i odwrotnie (Aniszewska, 2007). I takie z pewnością założenia przyświecały stworzeniu *joint venture* Tevy oraz Procter & Gamble.

Obie firmy na pewno wiele łączyło. Przede wszystkim – wspólny cel. Teva chciała mocniej wejść na światowy rynek OTC, podobnie zresztą jak Procter & Gamble. Obie firmy były liderami w swoich branżach i miały aspiracje do dalszego rozwoju. Łączyło je ukierunkowanie na jakość i innowacyjność, ale też na współpracę i wysokie standardy etyczne. Nie brakowało jednak także różnic pomiędzy partnerami. Procter & Gamble wyróżniała uporządkowana struktura i procesy, szczególnie w zakresie planowania. Firma ta doskonale opanowała prowadzenie działań marketingowych zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej, a także posiadała unikalne doświadczenie w zdobywaniu wiedzy o kliencie. Teva z kolei była ekspertem w branży farmaceutycznej: od osiągnięć w zakresie badań laboratoryjnych i rozwoju po cenny know-how w zakresie choćby rygorystycznych regulacji prawnych, jakim podlega obrót lekami. Firma dysponowała licznymi zakładami produkcji leków zlokalizowanymi w różnych częściach świata. Jej mocną stroną była zdolność optymalizowania kosztów przy zachowaniu najwyższych standardów jakości. Tewę wyróżniała też elastyczność, w efekcie czego była niezwykle szybka i sprawna w działaniu.

Sukces *joint venture* miał być pochodną kombinacji mocnych stron każdej z dwóch firm. Współpraca miała też pomóc w przewycięzeniu ich słabych stron. Procter & Gamble w wielu krajach nie był jeszcze obecny na rynku OTC, więc wsparcie partnera takiego jak Teva dawało mu znacznie lepszą pozycję wyjściową. Z kolei Teva, mimo że dysponowała szerokim portfolio w segmencie leków OTC i sprzedawała je na wielu rynkach, mierzyła się z bolączką, jaką było rozdrobnienie i nieuporządkowanie portfela tych produktów. Drugą słabością był brak zorientowania na końcowego użytkownika strategii marketingowej dla brandów OTC.

Podpisana w 2011 roku umowa o podjęciu współpracy między firmami w ramach *joint venture* została zawarta na okres 7 lat. W 2015 roku wyniki finansowe PGT Healthcare i zwrot z poczynionych inwestycji były na tyle satysfakcjonujące dla obu udziałowców, że zarządy Tevy i Procter & Gamble otwarcie deklarowały chęć kontynuowania tego przedsięwzięcia.

Fundamentem sukcesu *joint venture* było połączenie kluczowych zasobów i kluczowych kompetencji obu stron. W obu firmach od początku dominowało przekonanie, że osiągnięcie celów finansowych będzie możliwe tylko dzięki synergii wiedzy. Ta świadomość ukierunkowała większość działań na obszary związane z komunikacją i zarządzaniem wiedzą. W efekcie to właśnie synergia wiedzy stała się przewagą konkurencyjną PGT Healthcare.

Stworzona formuła współpracy, mimo że oparta na szeroko znanej idei wspólnego przedsięwzięcia, wykreowała jednocześnie nową formę organizacyjną, dzięki której uzyskano unikalną formułę konkurowania. PGT Healthcare nie ma swojego zarządu w skali globalnej. Za operacje na różnych rynkach odpowiadają połączone zespoły Tevy i P&G, ze wskazanym jednoosobowym liderem. Przyjęta formuła organizacyjna umożliwiła wymianę wiedzy o rynku i klientach. Opracowany model biznesowy z jednej strony pozwolił P&G zyskać wiedzę na temat rynku farmaceutycznego, dzięki czemu odnotowano znaczny wzrost sprzedaży flagowego produktu P&G – Vicks. Teva zaś dzięki know-how P&G na temat rynku FMCG z sukcesem zaczęła go wykorzystywać na rynku leków bez recepty OTC. Stworzona formuła konkurowania miała cechy otwartego modelu biznesowego, a jednocześnie zahaczała o tradycyjny, porterowski sposób konkurowania.

## Podsumowanie

Efektem, który zazwyczaj chcą osiągnąć przedsiębiorstwa podejmujące współpracę, jest wspomniany tzw. efekt synergii. Kluczem do sukcesu w tym zakresie jest właściwe zarządzanie wiedzą, ponieważ synergia to coś więcej niż tylko połączenie materialnych i niematerialnych zasobów wchodzących w alians organizacji. To coś w rodzaju „nadwyżki”, która rodzi się w wyniku ich wzajemnego oddziaływania. Dlatego też we różnego rodzaju aliansach kluczową rolę odgrywa zarządzanie wszystkimi systemami wymiany informacji pomiędzy pracownikami i jednostkami łączącymi się organizacji. Nie zawsze się to udaje, a częstą przyczyną porażki okazuje się zbytnia koncentracja na potencjalnych zyskach, a zbyt mała na procesie uczenia się w organizacji.

Poszukiwanie nowych przestrzeni rynkowych, nowych źródeł przewagi konkurencyjnej i innowacyjnych modeli biznesowych wymaga od organizacji, aby nieustannie rozwijały swoją kluczową kompetencję, jaką jest zdolność uczenia się. Otwarte modele biznesowe dodatkowo poszerzają możliwości przedsiębiorstw w tym zakresie, wskazując, że liczba źródeł, z których firma może czerpać, jest tak naprawdę nieograniczona. Jak pokazuje praktyka, warto z nich korzystać, ponieważ w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym właściwie zarządzana wiedza jest dla organizacji szansą nie tylko na szybką adaptację do nowych warunków, ale również na to, by samemu podyktować innym nowe reguły rynkowej gry.

## Literatura

- Aniszewska, G. (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Chan Kim W., Mauborgne R., (2005). *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C.M. (2004). *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cravens, D.W., Piercy, N.F. (2013), *Strategic Marketing*. New York: McGraw Hill.
- Day, G.S., Wensley, R. (1998). Assessing advantage – a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52.
- Gassmann, O., Frankerberger, K., Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator*. New York: FT Publishing.



- Kozielski, R. (2012). *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Porter, M. (2004). *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68.

## NEW MODELS OF COMPETING ON THE PHARMACEUTICAL MARKET BASED ON THE PGT HEALTHCARE PROJECT

### Abstract

The issue of this business model has a long story. Popularization was possible due to development of the Internet and dotcoms. In the contemporary environment, business models are perceived as a key source of competitive advantage. Based on the case study (PGT Healthcare) the paper is aimed at the identification of new methods of competing on the market. Strategic alliance was unique worldwide and a new form of organization as well as way of building competitive advantage were built based on both parties know-how.

*Translated by Maciej Mikucki*

**Keywords:** Business model, competitive advantage, open business model, strategic alliance

**JEL Codes:** M10

