

Michał Nitka

Organizacja a wyzwania przyszłości – zarządzanie wiedzą w organizacji na przykładzie PGT HEALTHCARE

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 43/2, 209-217

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-20

Michał Nitka*

ORGANIZACJA A WYZWANIA PRZYSZŁOŚCI – ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE PGT HEALTHCARE

STRESZCZENIE

Wyzwania współczesnego rynku sprawiają, że organizacje poszukują nowych sposobów działania i odmiennych metod budowania przewagi konkurencyjnej. Spośród różnych nurtów rozważań teoretycznych, ale także działań praktycznych na szczególną uwagę zasługują te związane z koncepcją zarządzania wiedzą, organizacją uczącą się czy zwinnym przedsiębiorstwem. Jednym z nielicznych na świecie przykładów aliansu strategicznego, którego celem była wymiana wiedzy rynkowej w celu wzmocnienia przewagi konkurencyjnej partnerów, był sojusz firm Teva i Procter & Gamble. Celem artykułu jest identyfikacja i analiza – w ramach studium przypadku – nowego podejścia do zarządzania wiedzą rynkową. Przeprowadzone badania wykazały z jednej strony wysoką skuteczność opisanego podejścia, z drugiej zaś zidentyfikowały główne bariery związane z tego rodzaju przedsięwzięciami.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, organizacja ucząca się, strategia rozwoju

Wprowadzenie

Pojęcie tzw. organizacji uczącej się zyskało w ostatnich dekadach dużą popularność (Argyris, 1977, s. 116). Mówi się, że żyjemy w czasach gospodarki opartej na wiedzy, a pracownicy naszych organizacji to pracownicy wiedzy (Drucker, 1968).

* Teva, adres e-mail: michal.nitka@teva.pl.

Ponadto coraz częściej w strategiach przedsiębiorstw istotne miejsce zajmują plany i pomysły na to, jak zarządzać wiedzą wewnątrz organizacji (Deshpande, 2001).

To skierowanie uwagi świata nauki i biznesu na wiedzę ma swoje uzasadnienie. Truizmem staje się stwierdzenie, że współczesne środowisko biznesowe ma złożony i zmienny charakter (Ansoff, 1985). O ile jeszcze w latach 80. czy 90. można było mówić o pewnej ciągłości, a zarządzanie polegało na długo- lub przynajmniej średniookresowym planowaniu i dostosowywaniu działań do wymagań otoczenia, o tyle dziś firmy muszą być w każdym momencie gotowe na nieustanną walkę z tym, co nieoczekiwane (Płoszajski, 2005, s. 6). Pożądanymi cechami organizacji stały się zatem zdolność do zmiany, elastyczność i szybkość działania – zwinność organizacyjna (Trzecieliński, 2011). O ile jeszcze 30 lat temu organizacje mogły polegać na wiedzy pojedynczych ludzi, o tyle dziś coraz większe znaczenie zyskują kompetencje i umiejętności całego zespołu, w szczególności zaś menedżerów i liderów (Aniszewska, 2007, s. 40).

Wyzwania współczesnego rynku sprawiają, że organizacje poszukują nowych metod konkurowania i budowania relacji z klientami. Coraz częściej rośnie świadomość faktu, że to właśnie wiedza może stać się dla organizacji stosunkowo trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej. Nielicznym z takich przykładów jest alians strategiczny zawarty w skali światowej pomiędzy Procter & Gamble a firmą farmaceutyczną Teva–PGT. Jednym z kluczowych celów była wymiana wiedzy organizacyjnej pomiędzy partnerami w celu lepszego zrozumienia specyfiki klientów i skutecznego wejścia na nieznane dotychczas rynki. Celem artykułu jest identyfikacja i analiza – w ramach studium przypadku – nowego podejścia do zarządzania wiedzą rynkową.

1. Rola wiedzy we współczesnych organizacjach

Jak pokazują badania, najlepsze wyniki uzyskują firmy, które mają zdolność szybkiego rozpoznawania i przewidywania zmian, a także szybkiego dostosowywania się do nich – właśnie takie organizacje określamy mianem organizacji uczących się (Kozielski, 2012, s. 167). Zaproponowane (Senge, 1993) pojęcie organizacji uczącej się (*learning organization*) po polsku nie brzmi najlepiej. Zapewne większość osób zgodziłaby się, że można by ten termin zgrabniej przetłumaczyć, na przykład jako „mądrą organizację”, „inteligentną organizację” czy „organizację wiedzy”. Warto jednak podkreślić, że powyższe określenie oddaje istotę tego pojęcia. Zwrot „ucząca się” wskazuje bowiem na dynamikę tego procesu i rolę wiedzy rynkowej.

Dlatego jednym z najważniejszych wyzwań dla współczesnych menedżerów jest takie zarządzanie wiedzą.

Poszerzanie wiedzy w organizacji to także znacznie więcej niż ciągły proces gromadzenia danych rynkowych. W dobie szerokiego dostępu do informacji jej nadmiar może być wręcz uciążliwy dla menedżerów. Dlatego często właściwsze okazują się nie tyle inwestycje w pozyskanie dodatkowych danych, co w rozwijanie umiejętności pracowników związanych z rozumieniem i interpretowaniem zgromadzonej wiedzy (Cravens, Piercy, 2013, s. 133).

Wreszcie kluczowe jest stworzenie takich warunków, w których wiedza będzie mogła swobodnie krążyć w organizacji. Tego z kolei nie da się osiągnąć bez sprawnej komunikacji wewnętrznej i zapewnienia wielokierunkowego przepływu informacji (Ulrich, Brockbank, 2013, s. 132), a szerzej – kultury organizacyjnej.

Badania Berry’ego i Parasuraman pozwoliły wskazać cechy typowe dla organizacji uczących się. Wśród nich wymienić można m.in. takie jak: walka o utalentowane osoby na rynku pracy, oferowanie zatrudnianym osobom nie tylko korzyści finansowych, ale też pozafinansowych (np. możliwość rozwoju), nacisk na szkolenia i coaching, systematyczna ocena i nagradzanie pracowników, tworzenie zespołów zadaniowo-projektowych umożliwiających rozwój umiejętności ich członków, proaktywny sposób działania pracowników i całej organizacji, zintegrowany system komunikacji oraz kompleksowe i systematyczne podejście do analizowanych problemów (Ambler, 1999, s. 6).

Ostatnim kluczowym problemem wartym poruszenia, zarówno w odniesieniu do zarządzania wiedzą, jak i budowania kultury organizacji uczącej się, jest stosunek do różnorodności. Otwartość, która jest cechą typową dla organizacji uczącej się, zakłada także otwartość na różnorodność. W każdym biznesie i każdej firmie wielkim atutem jest zdolność patrzenia na sprawy z wielu perspektyw. Godin (2007) wskazuje kilka propozycji, jak taką różnorodność osiągnąć. Po pierwsze, kryteria doboru członków zespołu powinny zakładać przyjmowanie wyłącznie osób, które są w stanie wnieść do pracy coś nowego. Po drugie, w organizacji należy doceniać niezależność myślenia i nie obawiać się ludzi, którzy wyrażają swoje niezadowolenie z obecnego kierunku rozwoju organizacji. Wreszcie po trzecie, warto upowszechniać wewnątrz firmy wartości, takie jak: różnorodność, innowacyjność, kreatywność i krytyczne myślenie.

2. Zarządzanie wiedzą w organizacji – przypadek PGT Healthcare

Teva Pharmaceuticals to jedna z największych firm farmaceutycznych, obecna w 60 krajach świata. Jeszcze do niedawna regionalne i lokalne oddziały firmy działały praktycznie niezależnie od siebie. Komunikacja pozioma była słaba, podobnie jak procesy zarządzania wiedzą. Obecnie standardem stała się wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy oddziałami. Rozwiązania, które sprawdziły się na jednym rynku, adaptowane są w innych krajach, a z nietrafionych decyzji lekcję wyciąga nie tylko regionalny dyrektor generalny, ale także cała organizacja.

Swoją obecną pozycję firma zawdzięcza przede wszystkim konsekwentnie realizowanej przez lata strategii fuzji i przejęć. Jednak każda strategia może się kiedyś wyczerpać lub okazać niewystarczająca. Tak było i w tym przypadku, dlatego w drugiej dekadzie XXI wieku Teva zaczęła aktywnie poszukiwać nowych możliwości dalszego rozwoju. Jedną z najważniejszych podjętych przez organizację w tym czasie decyzji było zawarcie porozumienia o współpracy z innym globalnym potentatem – Procter & Gamble, i utworzenie *joint venture* pod nazwą PGT Healthcare.

Nowo powstała spółka miała reprezentować obie firmy na światowym (z wyłączeniem krajów Ameryki Północnej) rynku OTC, czyli leków dostępnych bez recepty. *Joint venture* miało być dla obu firm szansą na zwiększenie prawdopodobieństwa sukcesu na rynku, który zrodził się na pograniczu branż farmaceutycznej i FMCG. Z jednej strony podstawą dla działających na nim firm była specjalistyczna wiedza farmaceutyczna, z drugiej zaś rynek napędzany głównie przez potrzebę konsumenta. Połączenie sił Tevy i Procter & Gamble oznaczało tak naprawdę połączenie mocnych stron i zniwelowanie słabości każdej z tych organizacji, a także dawało możliwość uzyskania efektu synergii.

Do *joint venture* Teva wniosła swoje doświadczenie na rynku farmaceutycznym, a Procter & Gamble know-how o rynku FMCG. Obie firmy zdecydowały, że będą posiadać wspólne portfolio i żadna z nich nie będzie konkurować w ramach samodzielnej działalności z nowym podmiotem, czyli PGT Healthcare. W *joint venture* Procter & Gamble objął 51% udziałów, a Teva Pharmaceuticals 49%. Współpraca pomiędzy firmami dotyczyła m.in. takich obszarów, jak: badania i rozwój, marketing, dystrybucja i komercjalizacja produktów OTC. Teva wzięła na siebie przede wszystkim część związaną z badaniami laboratoryjnymi i produkcją leków, z kolei Procter & Gamble odpowiadać miał za badania rynkowe, finanse oraz strategie brandingowe dla wspólnych produktów.

Co jednak szczególnie istotne z punktu widzenia zarządzania PGT Healthcare, umowa pomiędzy firmami nie przewidywała poważniejszych zmian wewnątrz obu organizacji. Teva i Procter & Gamble jako odrębne podmioty zachowały pełną niezależność. Nie planowano żadnych zmian na poziomie struktur, procesów i procedur. Ponadto PGT Healthcare miało nie zatrudnić ani jednego nowego pracownika.

Wszystkie operacje zaplanowano tak, by mogły zostać zrealizowane istniejącymi siłami obu firm. W zależności od tego, jakimi zasobami obie organizacje dysponowały w poszczególnych krajach, kontrolę nad działaniem PGT Healthcare na lokalnych rynkach obejmowała albo Teva, albo Procter & Gamble.

3. Wyzwania związane z zarządzaniem wiedzą

Przed *joint venture* postawiono przede wszystkim twarde cele wyrażone we wskaźnikach, takich jak wzrost sprzedaży i udział w światowym rynku OTC. Od początku jednak obie organizacje miały świadomość, że nie uda się tak łatwo osiągnąć oczekiwanych wyników finansowych, jeśli nie zostaną stworzone najpierw optymalne warunki dla przepływu wiedzy pomiędzy pracownikami Procter & Gamble oraz Tevy.

Ponieważ struktury obu firm miały pozostać nienaruszone, pierwszym z wyzwań było ustanowienie kanałów komunikacji pomiędzy firmami. Wymogiem swobodnego krążenia wiedzy między organizacjami było to, aby przepływ informacji odbywał się wielokierunkowo. W przypadku *joint venture* PGT Healthcare kluczową rolę odegrały nie tylko strumienie informacji horyzontalne (od kadry zarządzającej do pracowników niższych szczebli), wertykalne (od pracowników do kadry zarządzającej), a przede wszystkim procesy komunikacji poziomej pomiędzy różnymi jednostkami Procter & Gamble i Tevy.

Z komunikacją ściśle związany jest obszar kultury organizacyjnej, która odgrywa ogromną rolę w zarządzaniu wiedzą – dość powiedzieć, że styl, sposób i język komunikacji w firmach są jednymi z przejawów kultury organizacyjnej. Zderzyły się więc kultury o różnych cechach i stylach funkcjonowania. Wspomniana wcześniej różnorodność, która jest siłą organizacji uczących się, tutaj była jednym z kluczowych wyzwań.

Teva i Procter & Gamble miały ze sobą sporo wspólnego na poziomie wyznawanych wartości, takich jak choćby dążenie do nieustannego rozwoju, dbałość o jakość czy wysokie standardy etyczne. Jednak jeśli chodzi o przejawy kultury organizacyjnej w codziennym funkcjonowaniu organizacji, istniały obszary, w których obie

firmy znacząco się różniły. W Tevie pracownicy zwykli zwracać się do siebie bardzo bezpośrednio, a o sprawach trudnych, problemach czy zastrzeżeniach mówiło się zawsze wprost. W Procter & Gamble dominował język pełen korporacyjnej poprawności i motywujących haseł. Inny przykład to szybkość podejmowania decyzji. O ile w Tevie zdarzało się, że pewne strategiczne decyzje podejmowano niemalże z dnia na dzień, dzięki czemu firma była niezwykle sprawna operacyjnie, o tyle w Procter & Gamble proces poprzedzający podjęcie ostatecznej decyzji trwał bardzo długo – w tym czasie zbierano wszelkie potrzebne dane, analizowano problem z wielu perspektyw, konsultowano i akceptowano zaproponowane rozwiązania na wielu poziomach, by mieć ostatecznie pewność, że obrany kierunek jest słuszny.

Kluczem do sukcesu PGT Healthcare było traktowanie obu tych sposobów działania równorzędnie, a także przekonanie, że każde z podejść ma swoje plusy i minusy. We współpracy nie chodziło o to, by narzucić drugiej stronie swój styl, ale znaleźć złoty środek. W efekcie po kilku latach współpracy ani Teva nie podejmowała już decyzji bez zgromadzenia uprzednio niezbędnych informacji, ani też Procter & Gamble nie przeciągał procesów decyzyjnych w nieskończoność. Było to możliwe, ponieważ już na etapie założeń ustalono, że we współpracy pomiędzy obiema firmami wartością nadrzędną ma być zgoda. Słowem kluczem było angielskie słowo *alignment*, oznaczające uzgodnienie, ustalenie konsensusu. *Alignment* wypracowywany miał być na wszystkich szczeblach i w odniesieniu do wszelkich procesów zachodzących na styku obu organizacji (Kaplan, Norton, 2006).

Takie podejście jest oczywiście bardzo idealistyczne w swoich założeniach i niezwykle trudne we wdrożeniu, niemniej – jak pokazuje przykład PGT Healthcare – warte wysiłku, by mimo przeciwności starać się je urzeczywistnić. W organizacji hierarchicznej decyzje są delegowane, co z pewnością jest rozwiązaniem łatwiejszym i wygodniejszym z praktycznego punktu widzenia – wszystko działa szybciej. Jednak wadą takiego podejścia jest słaba komunikacja pozioma w firmie, która z perspektywy zarządzania wiedzą odgrywa kluczową rolę. Właśnie dlatego Procter & Gamble i Teva zdecydowały się podjąć tak duży wysiłek na rzecz wypracowania wzajemnego porozumienia i dopasowania do siebie. Tylko w ten sposób obie organizacje bardzo wiele mogły nauczyć się w trakcie współpracy.

4. Efekty współpracy

Wspólne przedsięwzięcie, do jakiego przystąpiły Teva oraz Procter & Gamble, było szczególnym rodzajem zmiany, która zaszła w obu organizacjach. Zazwyczaj to, czy zmianę udało się przeprowadzić z sukcesem, można oceniać na dwóch poziomach. Pierwszy poziom – strategiczny – odnosi się do realizacji celów finansowych, wskaźników finansowych i efektywności działania. Drugi natomiast związany jest z ludźmi i tym, jak sobie z tą zmianą poradzili (Aniszewska, 2007, s. 212).

W przypadku PGT Healthcare należało – po pierwsze – pokonać naturalny opór przed zmianą i zbudować zaangażowanie pracowników tak, aby stali się oni sojusznikami zmiany, a nie jej przeciwnikami. Po drugie, miernikiem sukcesu miał być także wzrost wiedzy pracowników w obu organizacjach jako warunek osiągnięcia oczekiwanych rezultatów na poziomie strategicznym. Właśnie dlatego tak ważne było zbudowanie mostów pomiędzy obiema firmami, czy to na poziomie komunikacji, czy dopasowania kultur organizacyjnych.

Teva podjęła współpracę z Procter & Gamble, wnosząc do niej bardzo cenną wiedzę dotyczącą rynku farmaceutycznego. Dzięki partnerowi firmie udało się poukładać swój know-how, rozwinąć w zakresie badań i rozumienia potrzeb konsumenckich, a także nauczyć, jak optymalizować marketing mix. Korzystając z wiedzy Procter & Gamble, przeanalizowano produkt po produkcie i zdefiniowano czynniki wzrostu dla każdego z nich. Przeprowadzono też gruntowną segmentację rynku, dzięki czemu firma stała się dużo bardziej efektywna przy niezmiennych budżetach.

Współpraca z Procter & Gamble przyniosła Tevie jeszcze jedną korzyść: firma zaczęła dużo lepiej zarządzać wiedzą wewnątrz swojej organizacji. Dostrzeżono, jak wiele można osiągnąć dzięki dzieleniu się wiedzą, doceniono również korzyści płynące z czerpania z doświadczeń innych. Dziś Teva wprowadza wspólne standardy, unifikuje procesy i powiela dobre rozwiązania pomiędzy krajami, w których prowadzi działalność. Celem jest to, aby z doświadczeń każdego rynku wyciągnąć to, co najlepsze.

Podsumowanie

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 nabywają nową wiedzę, ale strukturą demonstrującą zdolność do zmiany. Organizacje takie kumulują indywidualne umiejętności pracowników, a także redefiniują strukturę, procesy i procedury. Dzieli się informacjami z pracownikami i klientami, jak również angażują ich w proces podejmowania decyzji. Starają się pozyskiwać, gromadzić, przechowywać, upowszechniać i wykorzystywać użyteczną wiedzę rynkową (Kozielski, 2012, s. 167).

Nie ulega wątpliwości, że we współczesnym biznesie wiedza odgrywa niebagatelną rolę w zdobywaniu przez firmy przewagi konkurencyjnej. Jednak z wiedzą jest jak z księgą pełną mądrości – nie wystarczy ją posiadać, trzeba umieć z niej korzystać.

Zarządzanie wiedzą jest dzisiaj jednym z najważniejszych wyzwań, przed jakimi stoją organizacje. Nie jest to proste zadanie, ponieważ w grę wchodzi nie tylko ustanowienie procesów umożliwiających pozyskiwanie i przepływ wiedzy, ale przede wszystkim świadomość, że na ten proces ma wpływ wiele czynników miękkich: od stylu komunikacji i zarządzania po kulturę organizacyjną.

Biorąc pod uwagę realia współczesnej gospodarki opartej na wiedzy, wyzwaniem zarówno dla praktyków, jak i teoretyków będzie dalsze doskonalenie metod zarządzania wiedzą, a także kreatywne poszukiwanie sposobów, które zapewnią organizacjom nowe źródła wiedzy i pozytywnie wpłyną na ich długoterminową przewagę konkurencyjną.

Literatura

- Ambler, T. (1999). *Innovation Metrics*. London: London Business School.
- Ansoff, H.I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: PWE.
- Argyris, C. (1977). Double-loop learning in organizations, *Harvard Business Review*, 55.
- Aniszewska, G. (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Brockbank, W., Ulrich, D. (2013). *Tworzenie wartości przez dział HR*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Cravens, D.W., Piercy, N.F. (2013). *Strategic Marketing*. New York: McGraw Hill.
- Deshpande, R. (2001). *From Market Research Use to Market Knowledge Management*, Thousand Oaks (CA): Sage Publication.
- Drucker, P.F. (1968). *The Age of Discontinuity – Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper & Row.
- Godin, S. (2007). *Wielkie Muuu. Nie musisz być perfekcyjny*. Gliwice: One Press.

- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies: How to Apply the Balanced Scorecard to Corporate Strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press Publishing Corporation.
- Kostera, M., Śliwa, M. (2012). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Kozielski, R. (2012). *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Płoszajski, P. (2005). *Przerażony kameleon – eseje o przyszłości zarządzania*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH.
- Senge, P. (1993). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. London: Random House Business.
- Trzecieliński, S. (2011). *Przedsiębiorstwo zwinne*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

ORGANIZATION AND FUTURE CHALLENGES – KNOWLEDGE MANAGEMENT BASED ON THE PGT HEALTHCARE PROJECT

Abstract

Contemporary market challenges force companies to explore new methods of business activities and discover alternative ways of building competitive advantage. Knowledge management, organizational learning and agile organization represent well-known path of thinking. PGT Healthcare project – a strategic alliance between multinational companies (Teva and Procter&Gamble) is a rare example. The main aim of the project was to exchange market knowledge (tacit and explicit) between both parties. The purpose of the paper is to examine and identify benefits and barriers in knowledge management process as the key element of building competitive advantage process.

Translated by Michał Nitka

Keywords: knowledge management, organizational learning, growth strategy

JEL Codes: M10