

Külső tanácsadó segítette a Pfizert a megújulásban

# Látványos javulás minden területen

Hatékonyabbá, összehangoltabbá, átláthatóbbá kívánta tenni magyarországi leányvállalatának működését a Pfizer akkor, amikor az egyes tevékenységi körök és munkafolyamatok elemzéséhez külső tanácsadó cég, a BCA segítségét vette igénybe. Az önvizsgálat szükségességéről és eredményeiről a vállalat igazgatója, Mario Gattino beszélt.



**Pirulatrend:** Több mint egy évvel ezelőtt komoly szerkezeti változások történtek a világ első számú gyógyszeripari vállalatánál.

**Mario Gattino:** Egy új vállalati struktúrát alakítottunk ki, új üzleti egységeket hoztunk létre, emellett – elsősorban a kedvezőtlen piaci történésekre reagálva – mintegy száz fővel csökkentettük a magyarországi alkalmazotti létszámot. Gyakorlatilag egy új vállalatot

hoztunk létre, és papíron minden tökéletesnek is tűnt, ám amikor elkezdtünk együtt dolgozni, kiderült, hogy jó néhány folyamat nem működik elég hatékonyan. Sok ember végzett például olyan munkát, ami a múltban a feladata volt, ám amire az új struktúrában már nem volt szükség. A döntéseket túl hosszú idő alatt hoztuk meg, és nem reagáltunk elég gyorsan a vásárlói igényekre. Eltelt fél év, s elég tapasztalatunk gyűlt össze. Úgy éreztük, nagyon fontos, hogy megvizsgáljuk az összes kulcsfolyamatot a vállalatnál – például, hogyan hozzuk a döntéseket, hogyan készítjük a beszámolókat, hogyan szolgáljuk ki az ügyfeleinket –, mert úgy láttuk, a jelenleginél létezik hatékonyabb módszer is.

**PT:** Ekkor döntöttek úgy, hogy működésük „önrevíziójához” külső partnert keresnek...

**M. G.:** Egy olyan tanácsadóra volt szükségünk, aki segít megvalósítani ezt a számunkra nagy jelentőségű projektet, ami a szervezetünk szinte valamennyi részét érinti. Olyan szakértőt kerestünk, aki megláttatja velünk, hogy mi működik jól a vállalatnál, és mi nem. Szabályos tendert írtunk ki, az összes olyan nagy tanácsadó céget is meghívtuk rá, amelynek voltak tapasztalatai ezen a területen. Azonban a megbízást egy viszonylag kisméretű, helyi cég nyerte el.

**PT:** Hogyan történt a tevékenységi körök analízise?

**M. G.:** Hosszú folyamat volt, több mint egy évig dolgoztunk együtt a BCA munkatársaival, akik gyakorlatilag itt éltek velünk, és a vállalat legtöbb dolgozójával munkakapcsolatba kerültek. 22 kulcsfolyamatot azonosítottunk (sales, marketing, könyvelés, pénzügyek stb.), amelyeket egyenként meg akartunk vizsgálni. Minden egyes folyamatra multifunkcionális projektszempontot állítottunk fel. A könyvelés mikéntjének vizsgálatát például pénzügyi szakember vezetésével végeztük: nyomom követtük a számlákat a beérkezésüktől a lekönyvelésükön át egészen a kifizetésekig, és ha probléma merült fel, igyekeztünk kideríteni, hogy hol akadnak el a rendszerben.

Úgy láttuk, a projekteket vizsgáló csapatok világos ajánlásokkal, cselekvési tervvel tértek vissza, amelyekből néhányat már végre is hajtottunk, a többi pedig a közeljövőben kerül napirendre. Mostanra látványos javulást értünk el számos olyan egyszerű folyamatban, mint amelyeket említettem. Célunk, hogy minden területen hatékonyabb módszer, optimálisabb üzletmenet váltsa fel a régi metódusokat.

**PT:** Hogyan segíti ez a hatékonyságváltozást a Pfizer és a Wyeth jelenleg is folyamatban levő egyesülését?

**M. G.:** Fontosnak éreztük, hogy erős és hatékonyan működő vállalként vegyünk részt az integrációban. Másrészt, ha hasonlít egymáshoz a két cég szerkezeti felépítése, működési mechanizmusa, sokkal könnyebb beilleszteni a Wyeth-et a Pfizer struktúrájába. Biztosak akartunk lenni abban, hogy a folyamatok rendben futnak, a lehető legjobb hatékonysággal, az optimális struktúrában, a megfelelő elkötelezettséggel dolgozunk, és a helyes üzleti kultúrát képviseljük. Így tehetünk szert a lehető legtöbb előnyre a Wyeth integrációjából, így tudunk a jövőben hatékonyan és sikeresen együtt dolgozni.

## Mérhető eredmények, felszabaduló kapacitás



„A gyógyszeriparban is hatékonyabban működő szervezetekre van szükség – mondja Deák András, a BCA Hungary Kft. ügyvezető igazgatója. – A BCA egyik erőssége a működési hatékonyság mérhető javítása. Projektjeink során nem csupán javaslatokat teszünk, hanem aktívan részt is veszünk azok megvalósításában. A BPR-projekt során az üzleti folyamatok és a szervezet is megújul, átalakul, s mivel ez közvetlenül a teljesítményre van hatással, a vállalat hatékonyabbá válik, s az így felszabadult energiákat a jobb szakmai munkára, illetve a költséghatékonyság javítására lehet fordítani.

A Pfizer, mint élenjáró gyógyszeripari vállalat nyitott volt arra, hogy a más iparágban szerzett tapasztalatainkat is felhasználjuk, s e legjobb gyakorlatok adaptálása a gyógyszeripari környezetben additív versenyelőnyt jelentenek. Öröm volt együtt dolgozni a Pfizer munkatársaival; lelkes, innovatív szakértőkkel ismerkedhettünk meg, akiknek a tudására könnyű volt építeni. Sokat tanultunk tőlük.”

Bővebb információ: [www.bca.hu](http://www.bca.hu)

(x)

TT