



Reengineering

w przemyśle farmaceutycznym

Anna Kwiatkowska

Termin „reengineering”, a raczej Business Proces Reengineering (BPR), odnosi się do filozofii i strategii działania innowacyjnego, a także metody gruntownego przekształcenia i modernizacji procesów biznesowych przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem procesów strategicznych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, przy wykorzystaniu postępów technologii informatycznej w celu osiągnięcia istotnych efektów ekonomicznych oraz znacznej poprawy obsługi klientów.



Innymi słowy, BPR polega na fundamentalnym przemyśleniu od początku, a następnie radykalnym przeprojektowaniu procesów w firmie, prowadzącym do skokowej, dramatycznej, przełomowej poprawy osiąganych wyników (np. takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość).

W powyższym opisie znajdują się następujące kluczowe pojęcia:

- Fundamentalne przemyślenie procesów oznacza postawienie takich oto pytań: „Dlaczego robimy te rzeczy i dlaczego akurat w taki sposób?”. Należy zaznaczyć, że celem tych pytań nie jest uzyskanie diagnozy (co jest?), lecz raczej obrazu tego, co należy zmienić i to w sposób zasadniczy.
- Radykalne przeprojektowanie. W reengineeringu chodzi o całkowicie od początku ukształtowany, zupełnie nowy proces, a nie o ulepszenie, rozszerzenie czy modyfikację procesu istniejącego. Należy dodać, że źródła lub podpowiedzi dotyczące całkowitej przebudowy danego procesu mogą pochodzić z benchmarkingu (por. „Benchmarking w przemyśle farmaceutycznym”, Przemysł Farmaceutyczny nr 4/2009).
- Skokowa, dramatyczna, przełomowa poprawa oznacza, że reengineering nie interesuje się niewielkimi zmianami

i niewielkimi przyrostami, ale raczej skokami ilościowymi. Ulepszenia na dużą skalę, o które chodzi w BPR, wymagają „wytoczenia armat” i zniszczenia starego porządku.

Tak więc, w pewnym sensie BPR stanowi przeciwieństwo metodologii kaizen (por. „Kaizen w przemyśle farmaceutycznym”, Przemysł Farmaceutyczny nr 2/2009). Kaizen koncentruje się na ciągłym doskonaleniu poprzez niewielkie, częste zmiany. Reengineering natomiast jest także ukierunkowany na poprawę, lecz nie ciągłą, a skokową. Nie drobną i częstą, lecz znaczną lub nawet całkowitą, wdrażaną rzadko – wtedy jedynie, kiedy istnieją ku temu uzasadnione przesłanki. O ile zatem kaizen polega na zmianach ewolucyjnych, o tyle BPR jest swego rodzaju rewolucją.

Kiedy stosować BPR?

Nasuwa się zatem pytanie: kiedy i w jakiej sytuacji przedsiębiorstwo powinno rozważyć zasadność skorzystania z filozofii BPR? Odpowiedź wynika z definicji reengineeringu: wtedy, kiedy wyniki danego procesu lub sam proces jako całość nie spełnia stawianych mu kryteriów. Wtedy, kiedy nie ma możliwości uzyskania dalszej poprawy wyników danego procesu innymi metodami, w tym najczęściej stosowaną metodą „drobnych kroczków” (kaizen). Czyli wówczas, kiedy kolejne niewielkie zmiany będą jedynie zmianą jakościową procesu, nie przelozą się natomiast na

zmianę ilościową, tj. poprawę wskaźników wypracowanych dla tego procesu. A także wtedy, kiedy istnieją obiektywne przyczyny poszukiwania odważnych rozwiązań, np. przyczyny natury rynkowej, ekonomicznej. Na przykład wówczas, kiedy dany proces jest nadal wydolny, a jego wskaźniki ilościowe – postrzegane przez kadre zarządzającą jako zadowalające, lecz zmienia się sytuacja na rynku: pojawia się silna konkurencja z podobnym produktem i procesem produkcyjnym daleko bardziej wydajnym od naszego. Aby zatem nasz produkt przetrwał na rynku, gruntowne przemodelowanie naszego procesu staje się koniecznością.

Zasady

Żeby metodologia BPR przyniosła oczekiwane, pożądane rezultaty, przy jej wdrażaniu należy mieć na uwadze następujące zasady:

- Działania podejmowane w ramach BPR powinny być od początku ukierunkowane na spełnienie potrzeb klienta. Należy wspomnieć, że w zależności od procesu, który ma podlegać przeprojektowaniu, klient może znajdować się na zewnątrz lub wewnątrz organizacji (tj. klient może być zewnętrznym lub wewnętrznym).
- Działania podejmowane w ramach BPR powinny być zorientowane na procesy oraz ich analizę.
- Działania podejmowane w ramach BPR powinny być prowadzone z myślą o zaprojektowaniu danego



procesu/procesów od nowa, przy odrzuceniu dotychczasowych schematów, a głównym celem powinna być diametralna poprawa wskaźników ilościowych.

Reengineering należy prowadzić etapami, według następującej kolejności:

- Przegląd procesów organizacji i wyłonienie procesu/procesów, które będą podlegać przeprojektowaniu.
- Powołanie zespołów – interdyscyplinarnych grup zadaniowych, których zadaniem będzie przygotowanie, a następnie wdrożenie zremodelowanego procesu.
- Analiza dotychczasowego modelu procesu przez członków grupy remodelującej.
- Opracowanie nowego modelu procesu:
 - odrzucenie dotychczasowych schematów, odejście od utartych ścieżek, powrót do „stanu wyjściowego”, w którym nic nie jest oczywiste;
 - nastawienie na wymagania i potrzeby klienta, także te niewyartykułowane;
 - twórcze, elastyczne podejście i myślenie;
 - zastosowanie nowatorskich rozwiązań (np. z dziedziny informatyki).
- Opracowanie planu wdrożenia zmienionego procesu.
- Zarządzenie zmianą: wdrożenie zrekonstruowanego procesu.
- Kontrola funkcjonowania przeprojektowanego procesu.
- Analiza skuteczności i efektywności wprowadzenia zmian.

Korzyści

Właściwie przeprowadzony reengineering jest źródłem licznych korzyści dla organizacji. Najważniejsze z nich to:

- Optymalizacja funkcjonowania procesu po zmianie.
- Skokowy wzrost wskaźników ilościowych zremodelowanego procesu.
- Wzrost satysfakcji klienta.
- Wzrost pozycji rynkowej firmy.

Wady

Negatywne strony BPR to:

- Możliwy wzrost kosztów zatrudnienia (dodatkowe uposażenie dla członków grup zadaniowych; w niektórych

przypadkach – radykalna przebudowa systemu wynagrodzeń organizacji).

- Możliwość wystąpienia chaosu organizacyjnego, ze względu na relatywną trudność w skutecznym wdrożeniu zmiany rewolucyjnej (należy także brać pod uwagę opór pracowników względem znaczących zmian).

Inne zmiany

Kadra zarządcza przedsiębiorstwa decydującego się na reengineering powinna także liczyć się z innymi skutkami BPR:

- Zmianie ulegnie model pracy przedsiębiorstwa: obok (lub w niektórych przypadkach zamiast) tradycyjnych struktur organizacyjnych pojawiają się interdyscyplinarne grupy zadaniowe, co spowoduje konieczność głębszych zmian w metodach zarządzania.
- Elastyczność pracy grup zajmujących się reengineeringiem może – i powinna – przekładać się stopniowo na jednostki zajmujące się pracami rutynowymi.
- BPR może – i powinien – zwiększyć zainteresowanie nowymi technologiami informatycznymi, także w obszarach niepodlegających reengineeringowi w danym okresie czasu, co docelowo może się przełożyć na lepsze wykorzystanie osiągnięć tej technologii w całej organizacji.
- BPR może spowodować redukcję zbędnych przepływów informacji zarówno w procesach remodelowanych, jak i procesach wspomagających.

Rozważając zasadność wejścia w metodologię Business Process Reengineering, przedsiębiorstwa z branży farmaceutycznej powinny mieć na uwadze to, że funkcjonują w dość specyficznym otoczeniu – środowisku ściśle regulowanym prawnie. Liczne procesy firmy farmaceutycznej, istotne z punktu widzenia jej funkcjonowania lub nawet o znaczeniu strategicznym, mogą nie być dobrą osnową dla BPR ze względu na ograniczenia regulacyjne. Na przykład, radykalna, zgodna z duchem BPR zmiana procesów wytwarzania (w tym procesów produkcji i kontroli jakości produktów leczniczych), zwalidowanych i opisanych w CTD (Common Technical Document) oraz SMF (Site Master File) i innych dokumentach Systemu Zapewnienia Jakości, niesie ze sobą utrudnienia w postaci m. in. konieczności rewalidacji oraz poinformowania i uzyskania aprobaty uprawnionych

instytucji zewnętrznych; ta ostatnia może wiązać się z inspekcją Inspektorów ds. Wytwarzania przeprowadzoną u wytwórcy planującego dokonanie zmiany warunków wytwarzania. Im bardziej radykalna zmiana, tym prawdopodobieństwo wystąpienia takich utrudnień lub konieczności odbycia dodatkowych aktywności jest większe. Zatem wytwórca farmaceutyczny z pewnością przeprowadzi bilans potencjalnych korzyści z BPR procesu wytwórczego oraz nakładów, które trzeba będzie ponieść – w tym nakładów wynikających z uwarunkowań regulacyjnych. Jeżeli bilans ten wykaże, że nakłady przekraczają spodziewane korzyści, oczywistą decyzją będzie rezygnacja z reengineeringu procesu wytwarzania.

BPR polega na fundamentalnym przemyśleniu od początku, a następnie radykalnym przeprojektowaniu procesów w firmie, prowadzącym do skokowej, dramatycznej, przełomowej poprawy osiąganych wyników (np. takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość).

Należy jednak nadmienić, że w firmie farmaceutycznej jest wiele procesów niepodlegających takim rygorom prawnym, jak procesy wytwarzania, a zmiany tych procesów co do zasady pozostają wyłączną domeną danego przedsiębiorcy. Te właśnie procesy stanowią bardzo dobry materiał dla BPR. Wśród nich najistotniejsze dla organizacji są wszystkie procesy administracyjne i zarządcze, np.:

- Zarządzanie informacją w przedsiębiorstwie
- Zarządzanie finansami
- Zarządzanie wynikami
- Zarządzanie projektami
- System oceny pracowniczej
- System motywacyjny (z uwzględnieniem systemu wynagrodzeń)
- Procesy marketingowe
- Proces sprzedaży.

Jeżeli zatem wytwórca farmaceutyczny dzięki BPR zobaczy dla siebie szansę uzyskania znaczącej poprawy w jednym z obszarów, zwłaszcza tych niepodlegających pod opiniowanie czy też aprobatę instytucji zewnętrznej, powinien z tej szansy skorzystać. Poprawa ta bowiem z pewnością będzie ważnym przyczynkiem do polepszenia wyniku finansowego przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – do wzrostu konkurencyjności firmy na rynku. Jest jedynie kwestią czasu, kiedy owa poprawa stanie się dla firmy źródłem satysfakcji.

Literatura

1. Konarzewska-Gubała E. (red.), Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2006.
2. Kraśnicka, E., Metody organizacji i zarządzania – Wykłady, 1999.
3. http://www.abc-ekonomii.net.pl/s/reengineering_w_zarzadzaniu,893.html.
4. http://www.pbsg.pl/index.php?option=com_glossary&func=view&catid=13&Itemid=&term=reengineering.