



PMO MŰKÖDÉSE ÉS SZEREPE GYÓGYSZERIPARI PÉLDÁN BEMUTATVA

**dr. Báthory Gábor
Kovács Zoltán**
EGIS Gyógyszergyár Nyrt.

Copyright (C) 2006. Minden jog fenntartva

Az EGIS Nyrt. CÉGTÖRTÉNET



- A svájci Dr. Albert Wander A.G. magyarországi leányvállalatát **1912**-ben vették fel a cégjegyzékbe Dr. Wander Gyógyszer- és Tápszergyár Rt. néven.
- A vállalat első fő termékei tápszerek, malátakészítmények és gyógycukrok.



Az EGIS Nyrt.

TULAJDONOSI SZERKEZET



- ATP (Servier):
50,91%
- Külföldi intézményi és magánbefektetők:
41,67 %
- Magyar intézményi és magánbefektetők:
7,42 %

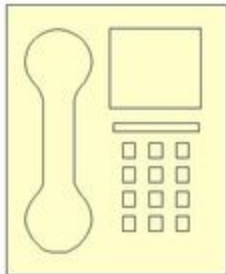


Az EGIS Nyrt.



A 2004/2005 ÜZLETI ÉV ADATAI

- Nettó árbevételünk **72,96 mrd Ft.** (+10%)
- Bevételünk **90,9%-át** a humán gyógyszer-értékesítés adta.
- Árbevételünk **59%-a** exportból, míg **41%-a** a hazai piacról származik.
- Magyarországon az eladott gyógyszerdobozok számát tekintve a **második**, árbevételünk alapján a **negyedik** legnagyobb gyógyszercég vagyunk, piaci részesedésünk **6,6%**.
- Kutatásra és fejlesztésre az éves árbevétel **8%-át**, **5,82 mrd Ft-t** fordítottunk.
- Eredményeinket **2 716** dolgozónknak köszönhetjük.



I. PROJEKT IRODA LÉTREHOZÁSÁNAK KIVÁLTÓ OKAI

MILYEN MEGGONDOLÁSBÓL HOZTAK LÉTRE PROJEKT IRODÁT?



***„To be prepared is the half the
victory”***

(Miguel De Cervantes)



PROJEKT SZEMLÉLETBEN JÓL KEZELHETŐ GYÓGYSZERGYÁRI INNOVÁCIÓS FOLYMATOK

- **Originális gyógyszerkutatások**
- **Generikus gyógyszerfejlesztések**
- **Licenc (dosszié) készítmények bevezetése**
- **Gyártásfejlesztések**
- **Kiegészítő klinikai-farmakológiai vizsgálatok**
- **Hazai és külföldi új törzskönyvezések**
- **Hazai és külföldi törzskönyvi felújítások, módosítások**

Megjegyzés: Egyes fenti folyamatok között átfedések lehetnek!

GENERIKUS GYÓGYSZER



- **GENERIKUS** az a biológiai hatásosság szempontjából az originálissal egyenlő termék, amelynek előállítását és forgalmazását az tette lehetővé, hogy az originális gyógyszer szabadalma (illetve a hasonló jogok) lejárt(ak).
- A generikus termékeket bárki szabadon gyárthatja és forgalmazhatja.
- A generikus gyógyszerek világpiaca **2008**-ra várhatóan eléri a **64** milliárd USD-t (7%)!

MILYEN IPARÁGI SAJÁTOSSÁGAI VANNAK AZ ÖNÖK PROJEKTIRODÁJÁNAK?



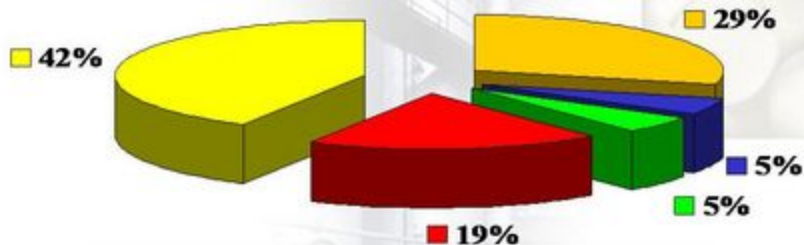
- **A GENERIKUS GYÓGYSZERFEJLESZTÉSI
PROJEKTEK SAJÁTOSSÁGAI**
- **Hosszú átfutási idő (3-5 év)**
- **A kötött idejű tevékenységek aránya magas**
- **Meghatározó hatósági előírások
(dokumentáció)**



EGY TIPIKUS GENERIKUS FEJLESZTÉSI PROJEKT



Tevékenységcsoportok
időszükségletének megoszlása

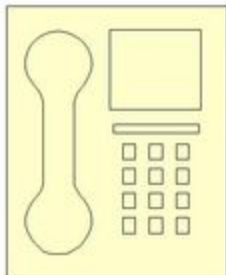


Törzskönyvezés	Dokumentálás
Hatóanyag beszerz.	Készítmény fejlesztés
Stabilitási vizsgálatok	

MIK VOLTAK A PROJEKT IRODA LÉTREHOZÁSÁNAK FŐBB LÉPÉSEI?



- A jelenlegi PMO (koordináció) kialakulása hosszú, többéves szervezeti fejlődés eredménye



II. PROJEKT IRODA FUNKCIÓI, SZERVEZETI ELHELYEZÉSE



MI A PROJEKT IRODA FELELŐSSÉGE, SZEREPKÖRE?

HOL HELYEZKEDIK EL A PROJEKT IRODA
A VÁLLALATI HIERARCHIÁBAN?



A GENERIKUS PROJEKTEKSEL ÖSSZEFÜGGŐ NÉHÁNY FŐBB FELADAT



- Új operatív tervek elkészítése (MS project)
- Már meglévő operatív tervek adatainak karbantartása (multiprojekt adatbázis)
- Gyógyszertervek
- Éves K+F terv
- K+F terv negyedéves és féléves felülvizsgálatai
- Időközi projekt újraértékelések (ÜFO)
- Üzletfejlesztési megbeszélések
- Projekt záró értékelések

A PROJEKTMENEDZSMENT INTEGRÁLÓDÁSA A SZERVEZETBE (1)



Főbb szervezeti formák

- Funkcionális szervezeti forma
- **Projekt koordinációs szervezeti forma**
- Átfedési mátrix szervezeti forma
- Rendelkezésre bocsátási mátrix szervezeti forma
- Projekt csapat szervezeti forma

Megjegyzés: Lefelé haladva nő a szervezettől való függetlenség, ill. a projekt vezető döntési jogköre és felelőssége.

A PROJEKTMENEDZSMENT INTEG- RÁLÓDÁSA A SZERVEZETBE (2)



Projekt koordinációs szervezeti forma

- **A hagyományos vállalati struktúra változatlan marad**
(Nincsenek az egyes projektekre elkülönített szervezeti egységek vagy projekt tagok, hanem ugyanazok párhuzamosan több projekten is dolgoznak.)
- **A döntések a szokásos vállalati hierarchiában születnek**
- **A projekt vezetője tulajdonképpen egy koordinátor**
- **A projektvezetőnek csak információs, tanácsadói és tervezési jogköre van, általában nem irányíthat és nem dönthet önállóan**
- **Feladatai elsősorban a határidők és költségkeretek betartására korlátozódnak**



PROJEKTEKKEL KAPCSOLATOS DÖNTÉSHOZATAL SZINTJEI, PROJEKT MENEDZSMENT FOLYAMATOK, HASZNÁLT SABLONOK ?

- A DÖNTÉSEK A SZOKÁSOS VÁLLALATI HIERARCHIÁBAN SZÜLETNEK!
- (...)

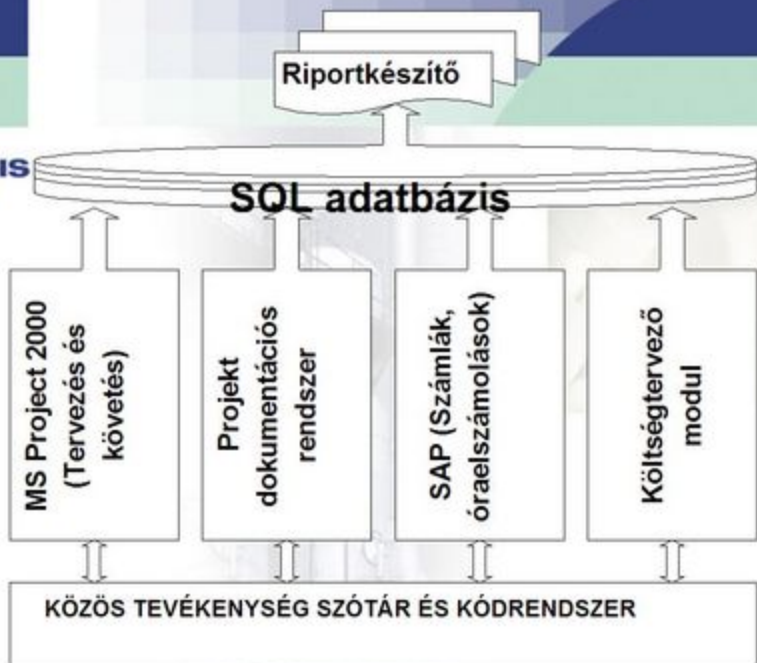
SABLONOK:



TEVÉKENYSÉG SZÓTÁR / ADATBÁZIS

- **Tevékenység pontos elnevezése**
- **Tevékenység definíciója**
- **Felelős szervezeti egység és személy**
- **Szokásos időszükséglet (csak nap!)**
- **Szokásos előzmények (kapcsolatok: FS, SS, FF, SF)**
- **Tevékenység súlya, fontossága (0, 1, 2, 3)***
- **Tevékenység kódja (hierarchikus, SAP kompatibilis)**

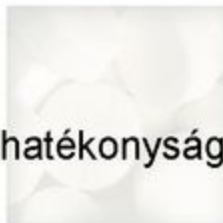
* Megjegyz: Autóút építésnél, pl. a csomópontok elkészülése kiemelt esemény.

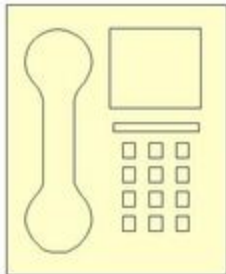


MIBEN LÁTJA PROJEKT IRODÁJUK TEVÉ- KENYSÉGÉNEK HOZZÁADOTT ÉRTÉKÉT?



- Nő az erőforrások felhasználásának hatékonysága
- Javul az információk megosztása
- Fejlődő módszertani és technikai eszköztár
- Fejlődő vállalati kultúra





III. PROJEKT IRODA MŰKÖDÉSÉNEK GYAKORLATI TAPASZTALATAI



MILYEN A PROJEKT IRODA ELFOGADOTTSÁGA AZ ÖNÖK VÁLLALATÁNÁL?

Csoport	Miért hasznos számára a PMO ?
Top menedzsment	Gyorsabban, több és relevánsabb információt kap, hatékonyabbá válik a munka, csökken a projekt csúszási idő, a kockázat és a költségek.
Projekt tagok	Igényeikhez igazodó, munkacsoportokra lebontott munkatervek készítése számítógéppel. Nem az ellenőrző (szankcionálási), hanem segítő szerep hangsúlyozása.

MIBEN BIZONYULT HATÉKONYNAK A PROJEKT IRODA MŰKÖDÉSE?



- A projekt tagok száma nagy, a tevékenységek bonyolultak és sokszor nehezen átláthatók.
- A kutatás-fejlesztési tevékenység számos előre nem kiszámítható elemet tartalmaz.
- A szükséges projekt döntések a vállalatnál térben és időben különböző helyeken születnek. Az egyes döntéshozóknak ugyanarról gyakran eltérő információik vannak.

Ezért a kockázatkezelés oldaláról próbáljuk megválaszolni a kérdést... ▶▶▶

KOCKÁZATKEZELÉS

(kockázatok felismerése, értékelése és kontrollja)



- **A folyamatok bonyolultságából eredő kockázat csökkenthető a pontosabb folyamat feltárással** (rejtett folyamatok, átlapolt tevékenységek határideje)
- **A változásoknak a részletes tervre való visszavezetése miatt a következmények ált. még időben jól előre jelezhetők** (elkerülhető a válságmenedzsment, idő és költségcsökkenés)
- **A problémák oka ill. a kockázati forrás pontosabban behatárolható** (ott találjuk a megoldást ahol az van, és ott születhet döntés is)

MIK A PROJEKT IRODA MŰKÖDÉSÉNEK FŐ NEHÉZSÉGEI?



- Nem egyértelmű a projekttel kapcsolatos felelősség kérdése, hiszen a projekt koordinátora nem rendelkezik elegendő „súllyal”.
- Az egyes szervezeti egységek közötti megegyezés időigényessége miatt lassú a döntések meghozása, mely késedelmeket és sok konfliktust eredményezhet.
- Mivel a projektvezetőnek nincsen hatásköre, erősen függ a szakirányú vezetők döntéseitől.
- A projekt koordináció rengeteg idő és erőráfordítást igényel.

MIK A PROJEKT IRODA FEJLŐDÉSÉNEK FŐBB IRÁNYAI?



- **Átfedési mátrix szervezeti forma**
(A projektvezető felel a projektért, a szervezeti egységek vezetői pedig a munkatársak irányításáért)
- **A MultiProjekt Menedzsment (MPM) és vállalati Multiprojekt Irányítási Rendszer (MPIR)**
- **Portfólió menedzsment**
- **Információáramlás, kommunikáció**
(IT fejlesztések)

MIT TANÁCSOLNA ANNAK, AKI MOST KÍVÁN PROJEKT IRODÁT LÉTREHOZNI?



- Pontos tisztázza a menedzsmenttel, hogy mit várnak a PMO-tól.
- Egyértelműen határozzák meg a szerepköröket, és a PMO illetve a projekt vezetők felelősségét, jogkörét és függését a szervezettől.
- Gondolkodjon multiprojekt szemléletben (több projekt esetén pl. adatait szervezze multiprojekt adatbázisba.)
- Alkalmazzon képzett szakembereket, megfelelő informatikai támogatást és fejlett projekt portfólió értékelő módszereket.

VÉGE



XII.
Innovációs
Nagydíj
Pályázat

Gazdasági és
Közlekedési Minisztérium
2003. évi
**IPARI INNOVÁCIÓS
DÍJ**

Az EGIS Gyógyszergyár Rt.
által megvalósított
„Támadás három ponton
TALLITON® 6,25 mg, 12,5 mg tablettá”
c. innováció elnyerte
a 2003. évi Ipari Innovációs Díját.

2004. március 29.

Dr. Csilling István miniszter
Levegő és Környezetvédelemért
és Energiaügyi Miniszter
1. számú aláírás

Dr. Szabadkai Péter elnökhelyettes
a Magyar Innovációs Akadémia
elnöke



Elérhetőség

dr. Báthory Gábor
Projekt vezető

EGIS Gyógyszergyár Nyrt.

Mobil: 06(20)320-1770

