

De aanvoerketen te lijf gaan

Onderkennen dat er verandering nodig was, was slechts de eerste stap op het verraderlijke pad van het kiezen en implementeren van een geïntegreerd productiemanagementsysteem voor Fleet Laboratories.

De meeste bedrijven, ongeacht de bedrijfstak, hebben het probleem dat klanten niet langer voorspelbare behoeften en vraag hebben, maar wel verwachten dat fabrikanten steeds beter aan hun vraag voldoen. De farmaceutische sector is bepaald niet immuun voor deze druk, dus hebben veel farmaceutische producenten, zowel groot als klein, hun aandacht gevestigd op reorganisatie en het gebruik van nieuwe systemen.

Met name in de laatste jaren heeft de industrie ongekende investeringen gedaan in Enterprise Resource Planning (ERP)-systemen. Door de gegevensstromen en de controle binnen de organisatie te verbeteren en breder in het bedrijf, kunnen deze systemen helpen de kosten in de toevoerketen te beperken, levertijden te reduceren en een betere klantenservice te leveren.



"Anders dan andere producten is Syspro een 'echt' op Windows gebaseerd pakket, met een goede reputatie en degelijke ontwikkelingsplannen. Het is ook erg flexibel." Juliet Johnson, Operations Manager

In één oogopslag

Bedrijf

Fleet Laboratories

Industriector

Productie - farmaceutische preparaten

SIC-code

- 21200
- Farmaceutisch

De uitdaging

- Onvoorspelbare behoeften en vraag van de klant
- Geplande bedrijfsgroei
- Gebruik van een variëteit aan onafhankelijke computerpakketten en op papier gebaseerde planningsystemen
- Toenemende eisen van regelgevende, farmaceutische instanties

Oplossing en dienstverlening

- Syspro Financials
- Syspro Manufacturing

Voordelen

- Begrenzen van toegang om te voldoen aan strakkere controle voor farmaceutische bedrijven
- Voldoen aan rigoureuze validatieregels van regelgevende instanties voor medicijnen
- Toegankelijke, actuele informatie
- Integrale oplossing
- Vervanging van de op papier gebaseerde controles
- Verdubbelen in volume, zonder toename in controlerende staf
Betere controle op inventaris



Een Brits bedrijf dat onderdeel is van deze trend en nu de enorme voordelen ziet van investering van tijd en geld in de implementatie van een geïntegreerd productiemanagementsysteem, is Fleet Laboratories, de productiedivisie van DDD Ltd.

Beperking van capaciteit

DDD is een bedrijf met een omzet van €32 miljoen in farmaceutische, huishoudelijke en toiletartikelen. Haar activiteiten omvatten onder andere de ontwikkeling en verkoop van merkproducten (zoals Blisteze en Stain Devils), het ontwerp, de productie en distributie van producten onder private labels van verscheidene grote winkelketens en contractproductie.

Fleet Laboratories voorziet in de productie via een farmaceutische fabriek en aparte faciliteiten voor toiletartikelen en huishoudelijke producten, beide gevestigd in Watford, en beheert de verkoop voor de privémerken en contractproducten. De divisie die zowel een farmaceutische accreditatie heeft van de British Medicines Control Agency (MCA) als de American Food & Drug Administration (FDA), zorgt ook voor de navolging en licentieverlening van de farmaceutische producten van haarzelf en haar klanten.

De behoefte aan nieuwe investeringen kwam twee jaar geleden tot een hoogtepunt, toen het bedrijf zich onder andere een verdubbeling in verkoopvolume binnen vier jaar ten doel stelde. Maar, zoals Juliet Johnson, Customer Operationsmanager bij Fleet, uitlegt: "Zelfs voordat deze groeidoelen waren gesteld, had het productiebedrijf een glazen plafond bereikt in volumecapaciteit."

Het grote probleem was, dat de fabrieken nog steeds werden beheerd door een mix van onafhankelijke computersystemen en op papier gebaseerde planningsystemen. De controle van grondstoffen werd bijvoorbeeld uitgevoerd door de inkopers, die handmatig de benodigdheden schatten op basis van de productieplanning.

Het resultaat was dat de lopende vraag, gecombineerd met de complexiteit van drie verschillende vraagssystemen, een combinatie van productie op bestelling en productie voor de voorraad

en een scala aan farmaceutische en niet-farmaceutische producten deze systemen maximaal belasten.

"We realiseerden ons, dat als we de nieuwe bedrijfsdoelen wilden halen zonder grote toename in personeel, we de efficiëntie serieus moesten verbeteren door interne processen te stroomlijnen en dat we op beide productielocaties geïntegreerde controlesystemen moesten invoeren," aldus Johnson.

"Met behulp van een geïntegreerd managementsysteem zouden we kunnen voldoen aan de toenemende vereisten van regelgevende farmaceutische instanties, zoals verbeterde gegevensopslag, partij traceerbaarheid en terughaalprocedures voor producten."



"Het extra voordeel," merkt ze op, "was dat we met behulp van een geïntegreerd managementsysteem zouden kunnen voldoen aan de toenemende vereisten van regelgevende, farmaceutische instanties, zoals verbeterde gegevensopslag, partij traceerbaarheid en terughaalprocedures voor producten."

Alternatieven bekijken

Toen men zag wat er nodig was, was de eerste stap van Fleet Laboratories het vormen van een systeemselectieteam waarin personeel van verschillende afdelingen vertegenwoordigd was. Dit team kwam regelmatig bij elkaar om eerst de eisen te bepalen en daarna de verschillende opties af te



wegen tegen de gestelde criteria. Interessant genoeg deed de IT-beheerder alleen suggesties voor bijvoorbeeld de hardware-omgeving, zoals het voorstellen van een op een PC-netwerk gebaseerd systeem. Ze was niet betrokken bij het selectieproces van de software, vanuit functioneel oogpunt.

In oktober 1996 en na een gedetailleerd onderzoek, koos het bedrijf voor het Syspro-systeem. Er waren vele redenen voor deze keuze, waaronder een aantal belangrijke factoren.

"Anders dan andere producten is Syspro een 'echt' op Windows gebaseerd pakket, met een goede reputatie en degelijke ontwikkelingsplannen," vertelt Johnson.

"Het is ook erg flexibel. We konden het door ons gewenste, integrale productie-, distributie- en financiële systeem opbouwen door de selectie van verschillende modules, in plaats van een enorm pakket aan te schaffen en te installeren, met functies die we niet gebruiken. Het bood ons in feite de benodigde functionaliteit tegen een prijs die geschikt was voor ons bedrijf."

"Een ander grote kwestie die een rol speelde bij onze beslissing, was dat in vergelijking met andere systemen, de leverancier naar onze mening realistischere tijdplanningen en arbeidscalculaties bood voor de implementatie," voegt ze eraan toe.

Dingen anders doen

Voor de volgende stap werd tot het uiterste gegaan voor een implementatieproces dat niet alleen een goed werkend systeem zou opleveren, maar dat ook aan de rigoureuze validatieregels van de regelgevende medische instanties zou voldoen, waaronder Fleet werkt.

"Wat we voornamelijk anders deden in vergelijking met andere bedrijven die minder succesvol waren met dit soort grote projecten, was het gebruik van een speciaal implementatie-kernteam. Ook ontwikkelden we een uitgebreider netwerk van teams die de individuele modules en het validatiewerk beheerden," stelt Johnson.

Het was het kernteam, dat werkte onder de directe

leiding van een managementstuurgroep, dat het alledaagse projectmanagement deed en de band met de consultants onderhield. Van de drie leden van het team, die allemaal geen IT-achtergrond hadden, waren er drie gedurende het hele traject volledig gericht op het implementatieproject. Alleen Johnson zelf, de algemene projectmanager, had nog andere verantwoordelijkheden.

"Wij bezochten alle trainingen en consultancy cursussen, hielpen alle benodigde gegevens te verzamelen en waren betrokken bij de implementatie van elke module," constateert Johnson. "Dit betekende dat er gedurende het hele project continuïteit was."

"We konden het geïntegreerde productie-, distributie- en financiële systeem dat we wilden opbouwen door de selectie van verschillende modules, in plaats van een enorm pakket aan te schaffen en te installeren, met functies die we niet gebruiken."



Elke systeemmodule had ook zijn eigen implementatieteam. Om te zorgen dat de gebruikers een systeem kregen dat deed en eruit zag zoals zij het wilden, zaten in elke team vertegenwoordigers van de functies, die het meest met de module te maken hadden.

"Dit klinkt misschien enigszins ingewikkeld, maar we realiseerden ons het belang van een systeem dat



opgebouwd was door de gebruikers, in plaats van door een kernteam dat het uiterlijk en de werking bepaalt. En door de implementatie te spreiden over zoveel mogelijk medewerkers, kregen we ook de benodigde ondersteuning van de gebruikers," zegt Johnson.

Een belangrijk deel van het proces was het goed regelen van het trainingsproces. Bedrijven lopen vaak tegen problemen aan, doordat ze geen rekening houden met het feit dat er nog steeds veel mensen zijn die nog nooit een computer hebben aangeraakt. Om deze moeilijkheden te omzeilen, werd er in samenwerking met de trainingsafdeling van het bedrijf een trainingsteam opgezet. Dit organiseerde cursussen zodat alle medewerkers basisvaardigheden met de computer en Windows hadden, voordat ze leerden hoe het systeem werkt.

Het systeem bewijst zich

Als farmaceutisch producent was er verder nog het 'noodzakelijke kwaad' van systeemvalidatie: het testen, de documentatie en rapportage van de overeenstemming van het systeem met de vereisten van de regelgevende instanties.

"Hoewel de validatie het algehele proces verlengde, was het van vitaal belang, dat dit deel van de systeemimplementatie niet werd verwaarloosd," benadrukt Johnson. "Als we de verkeerde benadering voor de validatie zouden hanteren, zou het veel geld kunnen kosten. Er zijn gevallen bekend waar een regelgevende instantie een bedrijf verplichtte het productiecontrolesysteem te stoppen, en daarmee effectief te productie te stoppen, doordat het niet volledig gevalideerd was."

Daarom werd er een validatieteam opgericht, met leden van het kernteam, die de kennis van het systeem hadden, samen met de validatiemanager van het bedrijf. De initiële taak van het team was om met behulp van de GAMP (Good Automated Manufacturing Practice) -richtlijn, een 'geaccepteerd' Europees document over het valideren van software, een validatieprotocol vast te stellen met daarin de validatievereisten en een planmatig test- en rapportageproces.

Daarna kwam het op de teamleden aan om alle benodigde systeemprogramma's te testen en goed te keuren. Om het proces zo vloeidend mogelijk te laten verlopen, werd een eenvoudig op papier gebaseerd systeem geïmplementeerd voor het markeren van fouten en het controleren of correcties werden doorgevoerd en bijgehouden. Ook werden alle door het nieuwe systeem voorgeschreven wijzigingen, die nog in uitvoering waren, gecontroleerd door de bestaande wijzigingscontroleprocedure van het bedrijf.

"Nu, jaren verder, zijn we nog steeds erg tevreden met de beslissing voor Syspro. Het implementatieproces heeft ons een systeem opgeleverd dat aan de meeste van onze initiële eisen voldoet en het heeft de divisie een sterk platform gegeven voor toekomstige ontwikkelingen."



De drijfkracht beheren

De implementatie werd gestart in december 1996 en het geïntegreerde productiemanagementsysteem van Fleet Laboratories ging live in september 1997. Sinds die tijd is de sleutel steeds het vasthouden van het momentum voor verandering, zodat de verfijning van bedrijfsprocessen en het ontwikkeling van het systeem kunnen blijven doorgaan.

Een managementteam voor Syspro-softwareontwikkeling, met daarin leden van het oorspronkelijke implementatieteam, bepaalt de prioriteiten van de aanvragen voor systeemwijzigingen

en -verbeteringen, die door afdelingsmanagers worden gedaan. Ook is er een gebruikersteam dat problemen die gebruikers tegenkomen en gebruikersaanvragen voor systeemwijzigingen terugkoppelt. Verder is een lid van het kernteam fulltime aangewezen voor het continu inventariseren van verbeteringen.

In combinatie met het algemene doel meer en meer oud papierwerk te verminderen, werkt deze afdeling toe naar een volledige integratie van de nieuwe boekhoudingsmodules met het algemene boekhoudingsstelsel van het bedrijf. Het moet ook omgaan met verbeteringen die worden voorgeschreven door het geïntegreerde stelsel. Zo beperkt momenteel bijvoorbeeld een gebrek aan gegevens het volledige gebruik van de productiemodule en is de behoefte ontstaan om de processen te verbeteren, zodat productie-informatie kan worden vastgelegd en geanalyseerd. Informatie die niet alleen van belang is voor de planning, maar die vitaal is voor het handhaven en verbeteren van de prestaties.

Maar het feit dat dit soort ontwikkelingen nu plaatsvinden, bevestigt alleen maar het succes van het implementatieproject.

"Nu, jaren verder, zijn we nog steeds erg tevreden met de beslissing voor Syspro. Het implementatieproces heeft ons een stelsel opgeleverd dat de aan de meeste van onze initiële eisen voldoet en het heeft de divisie een sterk platform gegeven voor toekomstige ontwikkelingen," stelt Johnson.

Johnson schrijft veel van deze prestatie toe aan de mogelijkheden, met name het kernteam, dat het bedrijf bereid was aan het project te verbinden. Ze legt uit: "Het was van essentieel belang dat we niet alleen de technische problemen vermeden, die het ernstig onderschatten van de benodigde, interne 'mankracht' voor een project van deze omvang met zich meebrengen, maar dat we bereid waren om die mankracht ook eraan te besteden, zodat we konden voldoen aan wat werkelijk nodig was."

DDD bevindt zich momenteel in een periode van snelle groei en Fleet Laboratories ligt op schema om de

geplande verdubbeling van het volume te halen, zonder toename in personeel. De inventaris is ook beter onder controle.

"We zouden dit nooit hebben kunnen bereiken zonder de implementatie van Syspro. Het is meer dan een simpele vervanging van het papieren stelsel. Met dit geïntegreerde productiestuurlsysteem kan iedereen veel nauwer samenwerken en dit was precies wat het bedrijf nodig had om het door onszelf opgelegde glazen plafond te doorbreken," concludeert Johnson.

"We zouden dit nooit hebben kunnen bereiken zonder de implementatie van Syspro. Het is meer dan een simpele vervanging van het papieren stelsel. Met dit geïntegreerde productiestuurlsysteem kan iedereen veel nauwer samenwerken en dit was precies wat het bedrijf nodig had om het door onszelf opgelegde glazen plafond te doorbreken."

