



Jasper Waanders (Intervet, rechts op de foto) en Robert Verlaat (Avelon) werkten samen aan de implementatie van SAP Workflow bij Intervet

INTERVET BRENGT *producten sneller* OP DE MARKT

INTERVIEW Robert Verlaat • TEKST Jos Fluitsma • FOTOGRAFIE Intervet/Schering-Plough en Jos Fluitsma

Door de afhankelijkheden in beeld te brengen maakten we het hele proces inzichtelijk

Intervet/Schering-Plough Animal Health maakt 1.000 verschillende producten. Die brengt het bedrijf in zo'n 14.000 verschillende product-/marktcombinaties op de markt. Het bedrijf heeft bijna 30 fabrieken en kantoren in meer dan 50 landen en is wereldwijd actief op meer dan 140 markten. "We zijn een innovatief bedrijf", vertelt Jasper Waanders. "Dus we brengen vaak nieuwe producten op de markt. Dan hebben we te maken met heel veel spelers."

Intervet hield haar Product Introductie Proces handmatig bij via Excel-lijstjes en e-mailcontact. “Administratief was dat een nachtmerrie”, zegt Waanders, werkzaam bij de afdeling Operations Support van Intervet. Die afdeling voert operationele taken uit binnen Global Supply Chain Management Animal Health, waaronder de systeemconfiguratie voor alle productintroducties. “We wilden af van Excel en e-mails en het proces met software beter ondersteunen. Om het zo sneller en soepeler te laten verlopen. Want hoe eerder we een product op de markt kunnen brengen, des te sneller we kunnen voldoen aan de vraag naar bepaalde innovatieve diergeneesmiddelen.”

PROJECTMATIGE AANPAK

In de oude situatie verliep het Product Introductie Proces niet altijd goed. Introducties namen regelmatig te veel tijd in beslag en nogal wat orders kwamen terug vanwege fouten. “Het proces raakt alle aspecten binnen onze organisatie”, zegt Waanders. “Van Manufacturing, Sales en Supply Chain Management tot Marketing, Finance en Quality Management. Er zijn dus veel functionele disciplines bij betrokken. Als er iets fout gaat, merken we dat direct door het hele proces heen.” Het was Intervet er dus aan gelegen om het proces beter te laten verlopen. Die verandering pakte het bedrijf projectmatig aan. Het maakte een business case om doelstellingen en kosten in beeld te brengen. Daarna werden de juiste stakeholders erbij betrokken. “Hun betrokkenheid was nodig om te zorgen dat het nieuwe systeem zou worden geaccepteerd. Anders zou de veranderslag niet lukken. Dat proces was het meest lastige. We kozen ervoor om te werken met workflow en dat was voor de meeste medewerkers een nieuwe tool. We hebben veel tijd genomen om hen de voordelen ervan te laten zien.”

PROCES INZICHTELIJK MAKEN ...

Intervet bekeek eerst van elke stap in het Product Introductie Proces wat daarvan de toegevoegde waarde was. “In de loop van de jaren was het proces heel complex geworden en uiteengevallen in veel losse processtappen”, vertelt Waanders. “Stappen die geen toegevoegde waarde hadden, hebben we uit het proces gehaald. We hebben ook stappen gebundeld, zodat een medewerker nu meer stappen tegelijk uitvoert. Door de afhankelijkheden in beeld te brengen maakten we het hele proces

inzichtelijk. Nadat we het proces zo opnieuw hadden geformuleerd, hebben we onze organisatie daarop ingericht. Pas toen zijn we op zoek gegaan naar IT om het proces te ondersteunen. Ons operationele proces hebben we bijna volledig met SAP geautomatiseerd. Het was dus logisch om voor ondersteuning van het Product Introductie Proces voor SAP Workflow te kiezen. Gebruik van een andere tool zou extra werk opleveren om processen op elkaar af te stemmen. Daar hebben we bij de geïntegreerde oplossing van SAP geen last van. Onze afdeling IT is daarna op zoek gegaan naar een implementatiepartner. Op basis van het intakegesprek en hun voorstel en ervaring viel de keuze op Avelon.”

... EN VERBETEREN

Nu Intervet het Product Introductie Proces inzichtelijk heeft gemaakt, ziet het ook waar het fout gaat. “Met die informatie werken we nu continu aan verbetering van het proces. We zien welke stappen er in het proces zitten en wie die stappen uitvoeren. We zien of iedere medewerker doet wat hij moet doen. En we kunnen bepalen van welke stappen we rapportages willen zien.” Zo gaat Intervet steeds meer de kant van Business Proces Modelling op (BPM). Dat past in het beleid om binnen de organisatie meer aandacht te krijgen voor het stroomlijnen van de businessprocessen. “We kijken nu op een meer procesachtige manier naar onze organisatie. Dat betekent dat we voortdurend bezig zijn functionele grenzen te overbruggen. Op alle gebieden, dus zowel bij manufacturing als op het gebied van kwaliteit en supply chain planning. Zo willen we tot optimalisatie van processen komen.”

TIEN KEER WINST

Intervet werkt nu ruim een jaar met SAP Workflow. De resultaten zijn naar verwachting. “Omdat het systeem signalen geeft wanneer een bepaalde afdeling een administratieve handeling moet uitvoeren, loopt het proces nu veel efficiënter. Met SAP Workflow hebben we het werk gestroomlijnd van zo’n tien afdelingen die bij het Product Introductie Proces zijn betrokken. We halen dus tien keer winst in het hele proces.” Terugkijkend vindt Waanders nog steeds dat hij voor de goede aanpak heeft gekozen. “De volgorde van het proces opnieuw inrichten, dan de organisatie daarop aanpassen en dan pas de IT erbij zoeken, heeft goed gewerkt. Wat ook goed is geweest, is dat we de implementatie

procesbreed hebben aangepakt, maar pas later de details in stapjes hebben toegevoegd. Dat leverde snel resultaat op. Als ik het opnieuw zou moeten doen, zou ik wel zorgen voor meer kennis vooraf van BPM en SAP Workflow binnen de organisatie. Dat had het project wat makkelijker laten verlopen.” Waanders is al weer bezig met een volgende verbeterslag. “Ik wil meer doen met het inzicht dat we nu in ons proces hebben. Van reageren op rapportages naar proactief productintroducties aansturen. Daarom vraag ik de medewerkers op mijn afdeling nu, waar zij in hun dagelijkse werk tegenaan lopen en welk deel van hun werk de meeste tijd kost. Met het antwoord op die vragen krijgen we nog meer controle op het proces. Die verbeterslag kan ons nog weer winst opleveren.” ●

 **Intervet**
Schering-Plough Animal Health



MARKTLEIDER

Intervet/Schering-Plough Animal Health is wereldleider op het gebied van onderzoek, ontwikkeling, fabricage en verkoop van diergeneesmiddelen. Intervet maakt innovatieve producten om ziektes bij dieren te voorkomen, behandelen en controleren. En producten om het leven van dieren op de boerderij en gezelschapsdieren te verbeteren. Intervet is marktleider in Europa, Latijns-Amerika en het Verre Oosten.