

Novo Nordisk kører for grønt



SPEEDOMETERET SPILLER EN CENTRAL ROLLE HOS MEDICINALGIGANTEN NOVO NORDISK. VIRKSOMHEDEN MÅLER SIN DRIFT NED I MINDSTE DETALJE, MEN HAR SKABT ET YDERST BRUGERVENLIGT SYSTEM, SOM GIVER DET VIGTIGE HURTIGE OVERBLIK.

- Se her, de fleste fabrikker har opfyldt deres mål. Men der er én her, som ikke har produceret den mængde insulin de skulle, for speedometeret er røget over i rødt.

Peter Grand peger på skærmen og viser, hvordan man kan dykke videre ned i oplysningerne om den uheldige fabrik. Via de bagvedliggende kildesystemer kan man se, at fabrikken har haft midlertidige problemer med logistikken. Peter Grand er project manager i Novo Nordisk og har ansvaret for det avancerede Data Warehouse-system, som gør det muligt at overvåge driften i den verdensomspændende concern ned i mindste detalje.

- Vi måler på tværs af geografi og organisation og har med Data Warehouse-løsningen fået et fantastisk system til at styre driften og træffe hurtige strategiske beslutninger, siger han.

Det er imidlertid ikke mange år siden, beslutningsprocessen var anderledes lang i Novo Nordisk. Frem til 1995 anvendte de

enkelte afdelinger og fabrikker forskellige IT-systemer, og derfor gik møder ofte med, at man diskuterede tal i stedet for at træffe beslutninger og lægge planer.

- Novo havde på det tidspunkt nået en størrelse, hvor overblik og handlekraft absolut var forretningskritiske størrelser. Det gav den gamle IT-struktur ikke mulighed for. Tværtimod skabte den separate informations-øer i virksomheden. Derfor besluttede vi at investere i en ny virksomhedsløsning, forklarer Peter Grand.

TÆT SAMARBEJDE

Novo Nordisk tog kontakt til tre IT-rådgivningsvirksomheder med ekspertise inden for Business Intelligence og Data Warehouse. Ud over Platon var det Oracle og SAS Institute.

- Vi valgte at gå videre med Platon, fordi de havde den største forretningsmæssige forståelse. Samtidig udfordrede de vane-tænkningen i Novo Nordisk. De dedikerede også et fast team til os, og det er utrolig

vigtigt, når man har med så komplekst et system at gøre, fastslår Peter Grand.

Han fortæller videre, at Novo Nordisk den dag i dag samarbejder tæt med Platon, for den løsning, der i første omgang blev udviklet til fabrikken og hovedsædet i Bagsværd, er ved at blive implementeret i samtlige strategiske fabrikker. I dag er systemet i fuld drift i 10 fabrikker, og flere fabrikker står i kø til at bruge systemet fuldt ud.

INGEN SPILD

Systemet som Novo Nordisk og Platon har udviklet, kaldes PEIS (Pharmaceutical Executive Information System). Systemet har fra første færd haft indflydelse på, hvordan fabrikkerne i Novo Nordisk drives. Virksomheden har fået det overblik over, hvad der foregår i organisationen, som man savnede, og det har givet flere sidegevinster. En af de vigtigste er optimering af produktionen. Som eksempel nævner Peter Grand påfyldning af insulin på små glas.

NOVO NORDISK:

- Markedsleder indenfor sukkersyge behandling
- Mere end 20.000 medarbejdere
- Repræsenteret i 68 lande
- 29 mia. dkk i omsætning i 2004
- Produktion i 8 lande



Novo Nordisk

- Systemet gør det muligt at sammenligne, hvor meget insulin vi kasserer i et produktionsforløb og hvorfor. Vi fandt ud af, at der var et væsentligt spild, når de automatiserede robotter fyldte insulin på glas. Vi mistede flere procent insulin på den konto. Vi har nu indført bedre sensorer på robotterne og har intet spild, siger Peter Grand.

Novo Nordisk bruger også PEIS-systemet til benchmarking af de enkelte fabrikker. Ledelsen holder løbende øje med, om der er nogle fabrikker, der klarer sig bedre eller dårligere end andre. Her kommer dybden i systemet til sin fulde ret, fordi det ikke alene gør det muligt at se, hvordan det går, men også hvorfor.

- Vi kan gå ned og se på ydelsen i den enkelte fabrik, afdeling, ja vi kan sammenligne helt ned på maskinniveau. På den måde kan vi lære af det, der går godt og rette op de steder, der ikke opfylder målene, fortæller Peter Grand.

FRA RØD TIL GRØN

PEIS-systemet bygger på Balanced Scorecard tankegangen. Kernen i systemet er en række strategiske målepunkter, KPI (Key Performance Indicators) inden for økonomi, forretningsprocesser, kunder og organisation. Systemet henter data i alle kildesystemer i virksomheden, herunder bl.a. produktionssystemet, lagerstyrings-systemet og HR-systemet, og sammenlig-

ner tallene med de mål, der er opsat.

Resultatet vises pædagogisk og overskueligt som speedometre, der går i grøn, når man har opfyldt sine mål, og i rødt hvis man er bagud.

- En KPI kan fx. måle gennemløbstid for produkterne i fabrikkerne. Novo Nordisk har defineret en acceptabel grænse for, hvor lang tid der må gå, fra et produkt er produceret, til det bliver frigivet. Overskrides grænsen, bliver det med det samme vist i systemet, forklarer Peter Grand.

SYSTEM FOR ALLE

De data, der trækkes ud af PEIS-systemet, er brugerdefinerede, så brugeren kun får adgang til informationer, der er relevante for hans/hendes funktion. Systemet er således ikke kun et ledelsesinformations-system, som Business Intelligence-systemer ofte er, men et system for alle i Novo Nordisk - timelønnede, funktionærer og direktionen. De benytter alle systemet med forskellige forudsætninger og formål, men resultatet er det samme - overblik og evaluering af arbejdsprocesserne.

Udrulningen til fabrikkerne og integrationen af systemet er relativ enkel. Serveren står i Bagsværd og Internet-adgang er alt, hvad der kræves for at skabe hul igennem til de andre fabrikker i Danmark, Frankrig og USA.



RESULTATER:

- Så snart medarbejderne har fået forklaret tallenes betydning, og hvad de skal bruges til, spreder der sig hurtigt en positiv holdning til systemet. Medarbejderne ved godt, at vi er her sammen, og vi skal bruge tallene for at komme videre, siger Peter Grand.

Novo Nordisk bruger mange kræfter på at vise medarbejderne, at systemet er en temperaturføler og ikke en kontrolfunktion. Peter Grand underviser i systemets funktioner og mener, at det i bund og grund er et spørgsmål om at betragte Balanced Scorecard tankegangen rigtigt.

PEIS-LØSNINGEN:

Front-end:

· Pilot Balanced Scorecard

Data Warehouse Database:

· Oracle

ETL-værktøj:

· DataStage

Antal Brugere:

· Mere end 800 brugere