

*“De nood aan verandering is niet altijd negatief”*

# **LIESBETH DRUTTI EN ERWIN MALLEKOOTE**



**ZAAKVOERDERS**

Quaestor International



**Liesbeth Drutti en Erwin Mallekoote van Quaestor International reizen de wereld rond om bedrijven te helpen met verandertrajecten. Haast elk bedrijf wordt ooit geconfronteerd met de nood om zijn organisatiestructuur te herbekijken en de nodige veranderingen door te voeren. “Een werk van lange adem, maar oh zo belangrijk voor de toekomst van je organisatie”, vertelt Erwin.**

“Gelukkig is de nood aan verandering niet altijd negatief”, nuanceert Erwin meteen. “Tegenwoordig komen veranderings-trajecten vaker voort uit gelukkigere omstandigheden, zoals versnelling of groei van de markt. Als bedrijf moet je dat kunnen behappen, en dat is waar wij hen bij helpen. Zo ook bij MSD, een groot Amerikaans farmaceutisch bedrijf met 70.000 vaste medewerkers wereldwijd.”

“MSD heeft een aantal medicijnen die nog in de pijplijn zitten. En die *gamechangers* zijn op het gebied van virologie en oncologie. Zeker bij oncologie stijgt de vraag naar de producten van MSD zo explosief, dat MSD dat moeilijk bijgehouden krijgt. Hun vraag was of wij hun interne processen onder de loep konden nemen, met als beoogd resultaat om medicijnen sneller op de markt en dus bij de patiënt te krijgen.”

### Tijdverlies in farma

“De farmaceutische sector is geen gemakkelijke sector”, gaat Liesbeth verder. “De tijd tussen de ontwikkeling van een medicijn en de toelating om het werkelijk op de markt te mogen brengen, duurt heel lang. Dat komt door een samenspel van factoren. Een aantal vallen buiten je invloed, zoals toelating door de EMA en FDA, andere factoren kan je wel beïnvloeden.”

“Om een medicijn te kunnen produceren, dient MSD nieuwe machines aan te kopen en fabrieken te bouwen. Het topmanagement zag dat liefst gebeuren binnen een tijdspanne van maximaal 24 maanden, maar dat bleek onhaalbaar. Zeker als je weet dat het acht tot tien maanden duurt om nog maar een contract te tekenen met de machinebouwer. En dan moet het design, engineering en productie nog beginnen. Begin dus maar te tellen, zoiets lukte nooit binnen de gewenste tijdspanne.”

“We besloten om de inkoopstrategie te veranderen, en te garanderen dat MSD zo snel mogelijk de juiste machines ter beschikking hadden”, pikt Erwin in. “Nu werd steeds via tenders gezocht naar de leveranciers met de beste kwaliteit en prijs, maar dat kostte te veel tijd. We kwamen met een nieuw inkooptraject op de proppen, dat al snel zijn efficiëntie bewees.”

### Efficiëntie troef

“Elk medicijn heeft een specifieke manier om te produceren, en de machines zijn de sleutel voor de juiste kwaliteit en succes van het product. Wij werkten een systeem uit waarin MSD strategische partnerships van vijf jaar aangaat met enkele leveranciers van machines. In die vijfjarige contracten regelen we alle condities, juridische clausules... Zodat dit niet elke keer opnieuw moet gebeuren. Dat bespaart ons een hoop werk en tijd bij de effectieve bestelling van een machine.”

“Het resultaat? Een proces van tien maanden duurt nu nog drie à vier weken. Een wereld van verschil, waardoor die tijdspanne van 24 maanden plots wel haalbaar wordt. De misschien iets goedkopere prijs die ze

hadden via de tenders, viel in het niets bij de tijd- en kostenbesparing van deze nieuwe methode.”

### Continuous improving

“De impact van zulke veranderingen is niet te onderschatten. Niet alleen op financieel vlak was dit voor MSD een grote stap vooruit. Ook voor patiënten is dit een enorme winst. Zij hebben sneller toegang tot het medicijn dat ze nodig hebben. Intern zorgde

---

**“HET IS EEN TRAJECT  
VAN LANGE ADEM. MAAR  
ALS JE ZIET WAT JE  
BEREIKT, IS HET DE EFFORT  
MEER DAN WAARD”**

---

dat bij MSD natuurlijk ook voor de nodige veranderingen. We herbekeken de structuur van de procurementafdeling en veranderden de bestaande processen om deze nieuwe manier van werken mogelijk te maken.”

“Bepaalde jobs kregen een andere invulling, wat logisch is. Er wordt meer tijd besteed aan het uitkiezen van geschikte strategische partners, waarmee een nauwe en langdurige vertrouwensrelatie wordt opgebouwd. Vaste leveranciers en partners zorgen voor meer standaardisatie, waardoor ook minder tijd nodig is voor design en engineering. Hiervoor begonnen ze bij MSD voor elk project opnieuw van nul, dat is niet meer nodig.”

“De tijd die hierdoor is vrijgekomen, steken engineers en andere medewerkers in het verbeteren van de machines, het onderzoeken van innovaties en hoe die toe te passen in de markt”, besluit Liesbeth. “Zo kom je in een spiraal van *continuous improving*, iets waar voordien geen tijd voor was. Natuurlijk is dit een traject van lange adem. Maar wanneer je ziet wat je hiermee bereikt, zowel voor de maatschappij als het bedrijf, weet je dat het de effort meer dan waard is.”