

## Forhistorien

Oticon startede med indførelsen af VMI tilbage i 1997. Systemet afløste et kanban setup med den største af leverandørerne. Dette setup var ikke optimalt, idet det var svært at vedligeholde, eftersom produkterne ofte havde en relativ stor fluktuation. Desuden var indførelsen af VMI drevet af ønsket om mindre administration, samt ideen om at Forrester effekten ville blive mindre, hvis næste led i Supply Chain havde online adgang til Oticon. Oven i dette var der et ønske om et tættere logistisk samarbejde med vores leverandører, mindre administration samt et kraftigt ønske om en lavere lagerbinding. Strategiske overvejelser på daværende tidspunkt gik meget på om vi nu også gjorde klogt i at videregive alle disse oplysninger.

Konklusionen blev at vi måtte finde et setup, hvor vi kunne udnytte de dynamiske informationer, som vores ERP-system lå inde med.

Oticon har i dag et VMI-samarbejde med 12 leverandører og har dækket ca. 70% af det totale indkøbsvolumen via dette koncept. Følgende karakteristika kan opstilles for VMI-samarbejdet:

- To organisatoriske enheder administrerer styringen
- Informationssystemerne i de to virksomheder er adskilte
- Dobbelt lagerføring
- Ud- og Indgangskontrol foretages

Branchen inden for høreapparater er i de senere år blevet meget mindre, som en følge af kraftig konsolidering og vertikal integration og eftersom leverandørporteføljen i branchen er meget lille, er dette ensbetydende med, at alle handler med de samme leverandører.

## Ingen initiativ fra leverandørerne

Det var ikke leverandørerne i vores branche, som drev denne VMI-proces! Vi måtte selv overbevise dem om, at det i stor udstrækning også er en fordel for dem. Der var en skepsis om det nu kunne fungere vel – og om det teknisk kunne virke. I dag er der ikke længere nogen tvivl. Systemet og principperne har vist, at de har deres berettigelse.

Kodeordene har været (og er) samarbejde og kommunikation mellem flest mulige forskellige led i virksomhedens forsyningskæde. Det viste sig, at det ikke var nok blot at sende informationerne ud til leverandørerne - vores eget ERP-system skulle også tilfredsstilles! Vi udarbejdede derfor en række tiltag således, at der bl.a. automatisk blev åbnet Indkøbsordrer via leverandørens ordrebekræftelse. Hermed havde modtagelse og faktura de referencer, som ERP-systemet "krævede" for at sikre normal procedure.

Alt dette har kun været muligt fordi vi råder over egne IT-folk som har deres hverdag i produktions- og logistik miljøet, og derfor ikke kræver en masse baggrundsforståelse. De kunne gå direkte på sagen og se opgaven fra et IT/supply chain synspunkt.

Selve informationsudvekslingen, som er et af hovedprincipperne i VMI, foregår på forskellig vis alt efter, hvor moden leverandøren er IT-mæssigt. Med de bedste leverandører udveksles EDI baserede filer, som anvendes direkte i leverandørens ERP-system. I den anden ende af spektret ligger de leverandører, som ikke har egen IT-afdeling eller integreret IT-system til at modtage/afgive oplysninger. Informationsdelingen foregår i disse tilfælde via en kommasepareret fil, som sendes pr. e-mail med den hyppighed, som leverandøren ønsker.

  
PEOPLE FIRST

*artikel af Lars Petersen,  
Logistikdirektør, Oticon A/S*

*gengivet fra Videlity Nyhedsbrev,  
December 2002*

### Fordele for begge parter!

Opstarten af et VMI-samarbejde er at betragte som et teamwork imellem Supply Chain partnere. Der kræves et gensidigt tillidsforhold, en åben kommunikation og at begge partner demonstrerer kompetence og pålidelighed.

Fordelene har været indlysende. Som købervirksomhed har vi oplevet at:

- Lageromsætningshastigheden er større på emner hvor der eksisterer et VMI-samarbejde
- Vi anvender mindre administrativ tid end tidligere
- Vi oplever en større grad af attention hos leverandørerne end tidligere
- Forsyningssikkerheden er større.

De tilbagemeldinger, som vi har fra vores leverandører, efter de forgangne ca. 5 år har alle været positive, selvom der selvfølgelig i opstarten har været forhindringer, ofte af IT-mæssig karakter. Af opnåede fordele for leverandører skal nævnes:

- Kendskab til Oticon's lagerbeholdning
- Forecast er nu online, hvilket giver dem en bedre mulighed for at planlægge
- Færre fejl idet indtastning er reduceret eller fjernet

Det, der har holdt os tilbage fra implementering hos yderligere leverandører, har primært været leverandørens manglende IT-parathed. Men også et ønske fra vores side om udbygning af informationsflowet således, at mere foregår per automatik, når en hændelse forekommer.

### Ny generation

Med ovennævnte som udgangspunkt besluttede vi at købe software, som kunne være det bindeled, som manglede mellem forskellige IT-systemer.

Strategiske overvejelser gik i den forbindelse på, at det skulle være simpelt i dets opbygning og ikke et stort, "tungt" system, der krævede en masse vedligeholdelse (inkl. årlige licensomkostninger). Men det skulle stadig være et system, der ville bringe os over i det, vi kalder 2. generation. Et system som skal forbinde os med de sidste udvalgte- og kommende leverandører. Målet for Oticon er ikke at have alle leverandører på VMI, men kun dem, hvorpå der ligger et vist volumen.

Af yderligere krav til et nyt system kan nævnes:

- Hurtig tilslutning af nye leverandører (vi vil ikke være afhængig af systemer)
- Let adgang til filer for afsendelse og indlæsning
- Alle ordrebekræftelser og forsendelses-advis retur online i Oticon's ERP-system
- Proaktiv overvågning af processen, ved definerede hændelser og ændringer, med besked via e-mail
- Mulighed for at følge leverandørens produktionsplan/lager online sammen med Oticon's egne lagertal
- Størst mulig IT-sikkerhed (isoleret platform)
- Give leverandøren bedre mulighed for at kunne se historiske tal m.m.
- Sammensætning af et setup ud fra den enkelte leverandørs formåen og Oticon's ønske

Når valget af Videlity er truffet til løsning af Oticon's fremtidige 2. generations software, skyldes det primært følelsen af, at vi taler samme sprog. Her tænkes på forståelsen af de logistiske problemstillinger samt det, at softwarepakken indeholder enkle løsninger, men samtidig præcis de ting som efterspørges til et VMI-samarbejde. Desuden har vi utroligt nemt ved selv at tilrette, hvis der måtte være yderligere behov senere.