

DEAD-ON-ARRIVAL - DE ECHE KOSTEN LIGGEN VEEL HOGER

Slechts een klein percentage van de zendingen krijgt een DOA (Dead-On-Arrival) notering. Maar nader onderzoek leert dat de echte kosten een stuk hoger liggen. Beter verpakken is het devies.

Rijkuniversiteit Groningen bracht een onderzoeksrapport uit onder de titel: Signed, Sealed, Delivered: it is broken. Daarmee werden de oorzaken van DOA's in kaart gebracht. Op basis van reële data van drie bedrijven deed de universiteit nauwkeurig onderzoek naar de daadwerkelijke kosten van DOA's in de hightechindustrie. Verantwoordelijk voor het onderzoek waren professor Ruud Teunter (hoogleraar Operations Research) en Tessa van Swieten, masterstudente Econometrie aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde. Een belangrijke conclusie luidt, dat voor een optimaal verpakkingsmanagement niet alleen gekeken moet worden naar de verpakking zelf, maar naar de totale supply chain. Hoe wordt het product verpakt, hoe wordt het vervoerd, waar komt het terecht en hoe wordt het opgeslagen? Dat zijn de vragen die beantwoord moeten worden. Kostenreductie en serviceniveau

Kostenreductie en serviceniveau

Het onderzoek toont aan, dat er met een gerichte aanpak van producten, die bij aankomst niet in goede staat zijn zo'n twintig procent meer nettowinst mogelijk is en dat een verbetering van het verpakkingsproces tot grote besparingen leidt. Ook laat het onderzoek zien, dat bedrijven geneigd zijn een tweede aankoop te doen bij een leverancier, die een hoog serviceniveau biedt en problemen snel oplost. Het aanpakken van DOA's leidt dus niet alleen tot een significante kostenreductie, maar ook tot een verhoging van het serviceniveau en bijhorende customer satisfaction.

Tips om DOA's aan te pakken

Standaardiseer verpakkingen: gebruik niet honderden verschillende verpakkingen, maar gestandaardiseerde verpakkingen voor 95 procent van de producten
Definieer de verpakkingsproces: verspreid deze laagdrempelig zodat de werkvloer weet welke verpakkingen te gebruiken (wereldwijd)
Supply Chain: Betrek actief de gehele supply chain bij dit proces
Schrijf verpakkingen voor: Doe dat op basis van kwetsbaarheid van goederen en bestemming



Deze laatste twee factoren spelen een grote rol in de huidige hightechbranche. Alle kostencomponenten gerelateerd aan DOA's zijn kwalitatief in kaart gebracht. In kwantitatief opzicht ontbrak voor een aantal componenten de benodigde data, waardoor deze niet in de kostenanalyse konden worden meegenomen. Dit betekent dat de daadwerkelijke kosten gerelateerd aan DOA's hoger zullen zijn dan de huidige conclusies weergeven.

Het is opvallend dat de gemiddelde kostprijs van een DOA-part hoger is dan de gemiddelde kostprijs van alle parts. De verklaring hiervoor is dat

een DOA eerder voorkomt bij de zwaardere en gevoeligere parts. In vele gevallen zijn dit ook de meer kostbare parts.

Verbeteren van verpakkingen

De praktijkcases zijn afkomstig van de spare part divisies van drie bedrijven. Wanneer de data naast elkaar worden gezet en de DOA-kosten aan de omzet worden gerelateerd, levert dit een verrassende conclusie op. In alle drie de cases blijken de gekwantificeerde kosten van DOA's 4 procent van de omzet te bedragen. Binnen deze drie cases is een opvallend onderscheid te zien, namelijk in de wijze waarop DOA's worden aangepakt door verbetering van verpakkingen. In veel gevallen wordt de oorzaak van schade gekoppeld aan het product zelf. Diepere data-analyse wijst echter in de richting logistiek: het niet correct handelen of verpakken van het product blijkt vaak de oorzaak van een DOA. Aangetoond is dat tussen de 21 en de 42 procent van de DOA-kosten hun oorzaak hebben "in de logistiek", waar in eerste instantie dit percentage

veel lager leek te liggen.

DOA's kunnen effectief verminderd worden door uniforme verpakkingen vanuit een geharmoniseerd verpakkingsbeleid. Door het aantal verpakkingen te beperken en de geschikte verpakkingsmaterialen voor te schrijven (verpakkingsproces) kan het aantal logistieke DOA's aanzienlijk dalen, wat een enorme besparing per jaar kan opleveren.

Wereldwijd zelfde verpakking

Op basis van de resultaten van dit onderzoek liet Philips Healthcare zijn verpakkingsbeleid analyseren door FPC. Na kritische analyse bleek dat circa een derde van de DOA's verpakkingsgerelateerd was. Dit werkte verhoogde voorraadniveaus en spoedtransporten in de hand, met onvoorziene kosten als gevolg. FPC heeft met PackAssist bereikt dat het verpakkingsbeleid van Philips Healthcare op alle plekken in de supply chain op de juiste manier wordt toegepast. Dat betekent dat nu, wereldwijd, voor elk specifiek spare part altijd dezelfde verpakking en bijbehorende verpakkingsinstructie beschikbaar is op de plek waar dat essentieel is, namelijk bij de inpakker. Daarvoor is het wel van belang, dat ook de toeleveranciers en logistieke partners zijn aangesloten op de webbased applicatie. Vanwege de wereldwijde operatie van Philips Healthcare was taalafhankelijkheid een belangrijke voorwaarde. De verpakkingsinstructies zijn beschikbaar in de vorm van animaties of afbeeldingen, zodat er bij de inpakker geen onduidelijkheden zijn. Tekstuele instructies worden tot een minimum beperkt.

Inzichtelijk maken van kosten

Het onderzoek geeft een goede ondergrens op basis van de direct aanwijsbare kosten. Om de daadwerkelijke totale DOA kosten inzichtelijk te maken, moet ook rekening gehouden worden met kosten van imagoschade, organisatorische kosten en/of containment (schadebeperkende) acties. De hoogte van DOA kosten wordt vaak niet direct herkend. Maar aan de resultaten van dit onderzoek wordt niet getwijfeld en het triggert managers om binnen het bedrijf een eigen onderzoek aan te gaan wat betreft DOA's.



Ed Klijsen (45)

Business Development Manager FPC, Faes Group

De consultancytak van verpakkingspecialist Faes Group (FPC) wordt vaak geconfronteerd met het onderwerp DOA's, zogenaamde 'Dead-on-Arrivals'. Dit zijn vervangende componenten (spare parts) voor machines of systemen die bij aankomst niet blijken te functioneren – en dat terwijl de nood bij de klant vaak hoog is. Rijkuniversiteit Groningen deed onderzoek naar de achtergronden en op basis daarvan ontwikkelde FPC een specifiek tool, dat inmiddels is ingezet bij Philips Healthcare. Meer weten over dit onderzoek? Vraag het onderzoeksrapport aan op info@fpc-beyondpackaging.com