



DURLINGER
CONSULTANCY

Ir. Paul Durlinger

DURLINGER ESSENTIAL

Product Lifecycle Management



we make problems easy

Logistiek is moeilijk, hoezo?

Waarom lijkt Logistiek zo moeilijk?
Omdat het nu eenmaal moeilijk is.

Daarom is er ter inleiding de serie **Durlinger Essentials**. Ik behandel daar, in gemiddeld zo'n 16 pagina's A6, een onderwerp uit het logistieke vakgebied. Kort, bondig en helder.

Voor de Manager die meer wil weten over een onderwerp is er de reeks **Durlinger voor Managers**. Boekjes van weer gemiddeld zo'n 16 pagina's A5 waarin dieper op de materie wordt ingegaan. Iets minder bondig, maar nog steeds helder en gericht op de Manager.

Nog meer kennis levert de reeks **Durlinger Specials**. Een serie boekjes waarin we nog dieper ingaan op de stof. Waarbij formules en tabellen niet worden geschuwd. Deze reeks is eigenlijk het voorportaal van wetenschappelijke titels geschreven voor en door doorgewinterde experts.



DURLINGER
ESSENTIAL

Product Lifecycle Management

Ir. Paul Durlinger

Inhoud

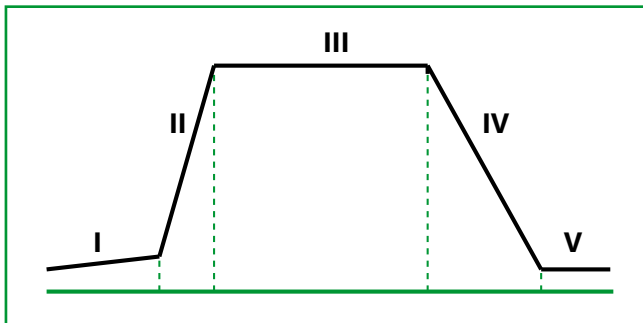
1. Inleiding.....	3
2. De product lifecycle.....	4
3. Datum van introductie.....	6
4. Vastleggen faseovergangen.....	7
5. Het inladingsprobleem.....	9
6. Laatste fase: afscheid nemen.....	11
7. Geld of stuks?.....	12
8. Samenvatting.....	13
9. Literatuur.....	14

1. Inleiding

Het is een bekend fenomeen bij vele ondernemingen. Het assortiment lijkt nog het meeste op onkruid; het groeit onbeheersbaar en wieden lijkt weinig zin te hebben. Bij een ABC-analyse blijkt altijd opnieuw dat er een groot aantal producten zijn, die hoegenaamd nul bijdragen aan het bedrijfsresultaat. Sterker nog, ze beïnvloeden het resultaat negatief, ze kosten geld! (Zie Durlinger [2012, 1]). In dit paper kijk ik naar het assortiment met een logistieke bril, beschrijf procedures om te voorkomen dat het assortiment ongecontroleerd groeit. Ook welke data al bij productintroductie vast te leggen en wanneer een product uit het assortiment moet worden verwijderd. Op het moment van productintroductie is er immers nog geen emotionele binding. Hulpmiddelen en oplossingen om te wieden in het assortiment worden beschreven in Durlinger [2012,1]. Ik kijk niet naar de eventuele noodzaak of wens van een productintroductie. Dit is en blijft een commerciële verantwoordelijkheid. Maar de logistieke afdeling kan commercie ondersteunen bij het nemen van gefundeerde beslissingen over aantallen bij de in- en uitfasering.

2. De product lifecycle

Elk product kent een product lifecycle zoals we heel theoretisch weergeven in figuur 1.



Figuur 1. 'Product Lifecycle'

Er is een introductiefase (I) waarin de klanten kennis kunnen maken met het product, dan een groeifase (II) waarin het product zich waarmaakt in de markt. In de 'mature' fase (III) groeien de verkopen niet meer maar blijven stabiel. In fase IV neemt de vraag naar het product af en in fase V is er (hoegenaamd) geen vraag meer naar het product. Helaas is voor elk product de verblijftijd in elke fase anders, zullen de hellingshoeken in fase II en IV verschillend zijn en is de vraag naar het product in iedere fase voor elk product anders. Soms lijken producten ook fases over te slaan.

Wanneer een soepfabrikant een 'verbeterde' (en daardoor nog lekkerder) kippensoep op de markt brengt zal deze een vervanger zijn voor de bestaande kippensoep, die hoogstwaarschijnlijk al in de mature-fase zit. Iets anders is het wanneer de fabrikant een totale nieuwe soep op de markt brengt zoals de *oranje-3-groenten* soep. Die zal zich eerst moeten bewijzen. Maar helaas zal een groot aantal producten in Fase I blijven steken. En hier is dan meteen het probleem hoeveel liter er in eerste instantie van te maken. Overspannen verwachtingen kunnen leiden tot incurantie (zie ook Durlinger [2012,2]) en te lage verwachtingen kunnen leiden tot gemiste verkopen. Dit 'inladingsprobleem' komt in paragraaf 5 ter sprake. Naast dit gegeven moeten een aantal andere beslissingen worden genomen met als doel het assortiment niet ongebreideld te laten groeien.

3. Datum van introductie

Voor de introductie van een product, moeten diverse tijdstippen duidelijk vastliggen. Bepalen wanneer een artikel beschikbaar is voor de verkoop. Dit houdt in dat, indien het een vervangingsartikel betreft, het oude artikel *niet* meer mag worden verkocht.

Introductiedatum en bijvoorbeeld publicatiedatum in de catalogus moeten liefst parallel lopen. Dit klinkt logisch maar ik kom vaak tegen dat de catalogus maar éénmaal per jaar verschijnt, terwijl productintroductie door het hele jaar geschiedt. Met als gevolg dat sommige producten niet echt verkopen gedurende een langere tijd. Of nog in de catalogus staan terwijl ze niet meer worden gevoerd. Online catalogussen kunnen dit probleem voor een deel ondervangen, mist ze tijdig worden bijgewerkt!

Deze dingen lijken evident maar opnieuw blijkt de praktijk weerbarstig.

4. Vastleggen faseovergangen

Bij de introductie moet men ook de faseovergangen, zoals gedefinieerd in paragraaf 2 vastleggen, waarbij vooral fase I (intro) en fase V (exit) van belang zijn. Men moet aangeven wanneer men vindt dat een product fase I moet hebben verlaten. Dit kan men zowel in tijd als in verkoop (aantallen, omzet) aangeven. Dit kan iets zijn als: "binnen een jaar minstens x stuks verkocht", of, "binnen een jaar voor dit product een omzet van y euro te behalen". Tegelijkertijd aangeven wat er gebeurt als de targets *niet* zijn gehaald. De enige logische conclusie is dan dat het product ondanks alles niet is aangeslagen en daarom uit het assortiment moet worden genomen.

Voor fase V (exit) is iets soortgelijks aan de hand. Elk product zal eens in deze fase belanden en bij *productintroductie* moeten we aangeven wanneer dit moment is aangebroken. Ook dit is iets als "als er minder dan x stuks verkocht zijn in het laatste jaar", of "als de omzet minder is dan y euro in het laatste jaar". Eigenlijk kan men hier de grenzen voor nemen, die men gebruikt voor een geslaagde fase I. Een product dat een lagere omzet heeft dan y euro hoeft niet in het assortiment te worden opgenomen maar hoeft er ook niet in te blijven! Dit criterium moeten we bij productintroductie vastleggen wanneer er nog geen emotionele binding is met het product. Na een aantal jaren is het moeilijk afscheid nemen. "Het is toch zo'n mooi product" is dan een veel

gehoorde uitdrukking. Maar producten in deze fase kosten over het algemeen geld. (Zie Durlinger [2012, 1]). Te lang doorgaan met producten of te laat onderkennen dat een product in fase IV of V zit, leidt tot incurantie maar ook een 'verkeerde' beslissing bij de eerste inlading (aan het begin van fase I dus) kan hiertoe leiden. (Zie ook Durlinger [2012,2])

5. Het inladingsprobleem

Bij de productintroductie moet Sales aangeven *hoeveel* producten er *wanneer* worden gaan verkocht. Voor een vervangend product is er historie beschikbaar maar voor een nieuw product is dit een stuk moeilijker. Toch moeten Sales en Marketing een schatting geven waarbij het geven van een *betrouwbare range* in eerste instantie belangrijker is dan een (onbetrouwbare) puntschatting. De range geeft namelijk een goede indicatie over het risico dat we willen/gaan lopen. Het maakt veel uit of de schatting is: "tussen de 500 en 1500 producten per week" of "tussen de 0 en 2000 producten per week". In beide gevallen is de puntschatting hetzelfde; gemiddeld 1000 stuks per week, maar in het tweede geval is het risico duidelijk groter. De eerste productie- of bestelserie of inlading is sterk afhankelijk van de hierboven genoemde range. Een aanzienlijk deel van de incurante voorraad ontstaat omdat er in eerste instantie té optimistisch is ingekocht of geproduceerd. Het is daarom zaak om een zo betrouwbaar mogelijke range vast te stellen. Ook als we geen flauw idee hebben van de werkelijke toekomstige vraag. Bij een vraag die volgens Sales en Marketing varieert tussen 0 en 2000 stuks per week is het niet echt realistisch om uit te gaan van een gemiddelde van 1000 stuks. Beter zou het zijn om iets te zeggen als: "we verkopen er zeker 200 maar voor de rest is het afwachten". Daarmee geef je een soort kansverdeling af op grond waarvan het te lopen risico is te bepalen. Ook als er

helemaal niets valt te voorspellen, geeft dit enige informatie. Het geeft het management een kans om een strategie te bepalen. Men kan bijvoorbeeld besluiten om met een kleine hoeveelheid te beginnen, maar capaciteit te reserveren voor het geval het product een succes wordt. Winkelketens die een groot aantal filialen hebben, kunnen het product in een beperkt aantal winkels introduceren. Een extreem voorbeeld is wanneer we maar één keer kunnen inkopen. Dit probleem staat in de voorraadtheorie bekend onder het 'one-shot problem' of het 'krantenjongen' probleem. Hoeveel kranten moet een verkooppunt inslaan als ze te veel ingekochte kranten niet mogen teruggeven? Afhankelijk van de verwachte verkopen (de eerdergenoemde range), de marge, de kosten van nee-verkopen en de kosten van incurantie is het theoretisch mogelijk te bepalen hoeveel kranten in te kopen (zie daarvoor Chase & Aquilano [1992], Nahmias [1989]). Voor de genoemde verkooppunten zal dit een brug te ver zijn, voor bedrijven die in China maar één (productie)serie kunnen bestellen is het wel degelijk zinvol! In feite moet het management rekening houden met twee *doemscenario's*. Wat te doen als de vraag naar het nieuwe product veel hoger is dan verwacht of juist veel lager? Iets soortgelijks geldt wanneer een product aan het einde van de levenscyclus komt en er nog één keer moet worden besteld. Het management moet de afweging maken. Daarnaast is het geen schande om een keer 'de fout in te gaan'. Verantwoord risico nemen is inherent aan zaken doen.

6. Laatste fase: afscheid nemen

Het bepalen van de laatste productie en inkoopserie gaat eigenlijk analoog aan de inlading. Maar eens komt het tijdstip dat we echt afscheid moeten nemen van het product, hoe vervelend dat ook is. Om dit goed te doen moet het product op een viertal manieren ook echt worden beëindigd.

1. Vanuit *commercieel* oogpunt. Het product mag gewoonweg niet meer worden aangeboden aan een klant.
2. Vanuit *administratief* oogpunt. Het product mag niet meer besteld kunnen worden en het artikelnummer moet eigenlijk worden verwijderd uit het systeem. Soms blijkt dit laatste op technische of tracking gronden niet mogelijk of wenselijk; in elk geval mag er geen order op worden gegeneerd.
3. *Fysiek ingrijpen*. Als er nog producten over zijn moeten deze meteen uit het magazijn worden gehaald en teruggestuurd, verkocht via alternatieve kanalen of verschrot.
4. *Financieel/administratief verwijderen*. Dus eventueel overgebleven incurante producten meteen op nul afgewaardeerd. Dit kan vervelend zijn omdat dit ten koste kan gaan van de winst. Daarom stelt men de beslissing, om een product incurant te verklaren, zo lang mogelijk uit. Maar of dit wijsheid is waag ik te betwijfelen.

7. Geld of stuks?

Bij het vaststellen van de grenzen is de eenheid waarin dit gebeurt van belang. Vaak zal Sales geneigd zijn een budget af te geven, maar de afdeling Logistiek werkt in stuks. Bij een leverancier moet een bepaalde seriegrootte (in stuks) worden gekocht of productie moet een zekere serie (in stuks) produceren. Aan de andere kant is het financiële aspect ook belangrijk omdat aan de hand hiervan kan worden bepaald of het financieel aantrekkelijk is om met een product door te gaan. Dit leidt ertoe dat het is aan te raden om beide eenheden (stuks en geld) simultaan te gebruiken bij het vastleggen van de eerdergenoemde grenzen en criteria.

8. Samenvatting

Een aantal hulpmiddelen is gegeven om het assortiment onder controle te houden. Veel leed te voorkomen door bij de productintroductie enkele zaken vast te leggen zoals:

1. Bepaal introductietijdstip (in de winkel, in de catalogus).
2. Leg vast wanneer het product uit fase I moet zijn (in tijd en/of aantal en/of geld).
3. Leg vast wanneer het product is 'mislukt' (komt niet door fase I).
4. Bepaal de eerste seriegrootte (inkoop, productie).
5. Leg vast wanneer het product uit het assortiment moet worden gehaald.

Wanneer een product tenslotte de eindfase heeft bereikt en het product is uit te faseren moet dat wel goed gebeuren. We noemden financieel, fysiek, commercieel en administratief uitfaseren. Alleen met een strikt beleid kan men voorkomen dat het assortiment blijft uitbreiden.

9. Literatuur

Chase, R.B., N.J. Aquilano [1992]

Production and Operations Management: A life cycle approach

Irwin, Homewood, 6th ed

Durlinger P.P.J. [2012,1]

Verhoog uw winst, ROI en ROA met een gedegen ABC-analyse – een 10 stappenplan

Whitepaper www.durlinger.nl

Durlinger P.P.J. [2012,2]

Incourantie: Managementsfalen of Bedrijfsrisico?

White paper www.durlinger.nl

Nahmias, S. [1989]

Production and Operation Analysis

Irwin, Homewood, 1989

Paul Durlinger


Was als docent verbonden aan een groot aantal universiteiten en heeft 20 jaar ervaring als senior consultant. Hij ziet zijn rol in het begrijpbaar maken van moeilijke concepten. Daarnaast is hij verbonden aan de Slimstock Academy.





DURLINGER
CONSULTANCY

Nieuw Holsterweg 15
6061 EG Posterholt

 +31-6 224 07 919

Paul@durlinger.nl

www.durlinger.nl