

A. C. F. J. Houben en Drs. W. G. Nijkamp

## Produkteliminatie: en hoe verder?

### 1 Inleiding

Binnen het bedrijfsvoeringsproces wordt meestal veel minder aandacht besteed aan de eliminatiebeslissing dan aan de introductiebeslissing. Het verwijderen van zwakke producten is dan wel een minder aantrekkelijke taak dan het lanceren van nieuwe, maar gezien de invloed die het kan hebben op de lange-termijnrentabiliteit van de onderneming is deze taak zeker niet minder essentieel. Zowel de technologische vernieuwing als de steeds verschuivende wensen en verlangens van de consumenten maken de eliminatiebeslissing een onontbeerlijk deel van het strategisch management. Men kan het zich niet permitteren om langdurig achter te blijven bij de marktontwikkelingen: nieuwe producten moeten worden geïntroduceerd en zwakke producten geëlimineerd.

Gezien het belang van de produkteliminatieprocedure en de weinig theoretische onderbouwing die hiervoor te vinden is in de huidige literatuur, is dit onderwerp in een tweetal artikelen onder de loep genomen. In een voorgaand artikel hebben wij aandacht besteed aan de identificatie en analyse van zwakke producten.<sup>1</sup> Een drietal analyses werd aangedragen om de levensvatbaarheid van zwakke producten te toetsen alsmede diverse motieven die pro en contra het elimineringsbesluit pleiten. Figuur 1 geeft een opsomming van deze motieven. Indien het management, na het wikken en wegen van deze motieven voor en tegen eliminatie, beslist om aan de produktie een halt toe te roepen, kan zij dit besluit op verschillende manieren uitvoeren. Dit artikel gaat in op de diverse eliminatiestrategieën waaruit een beleidsbepaler in een dergelijke situatie kan kiezen. Een en ander wordt schematisch weergegeven in een stroomschema van de implementatiefase van het produkteliminatieproces.

### 2 Implementatie van de eliminatiebeslissing

Zodra de beslissing is gevallen om een produkt uit het assortiment te verwijderen moet voor een aanpak gekozen worden waardoor de negatieve nevengevolgen van de abandonnering op de afnemers, leveranciers en vooral ook de consumenten minimaal zullen zijn. Aan vier kernproblemen zal aandacht moeten worden besteed in deze fase van de abandonneringsprocedure. Allereerst speelt de *timing* van de eliminatie een grote rol. Moet het produkt direct worden geëlimineerd en zijn er dan alternatieve beste-

Figuur 1: Het afwegingsproces van motieven pro en contra eliminatie

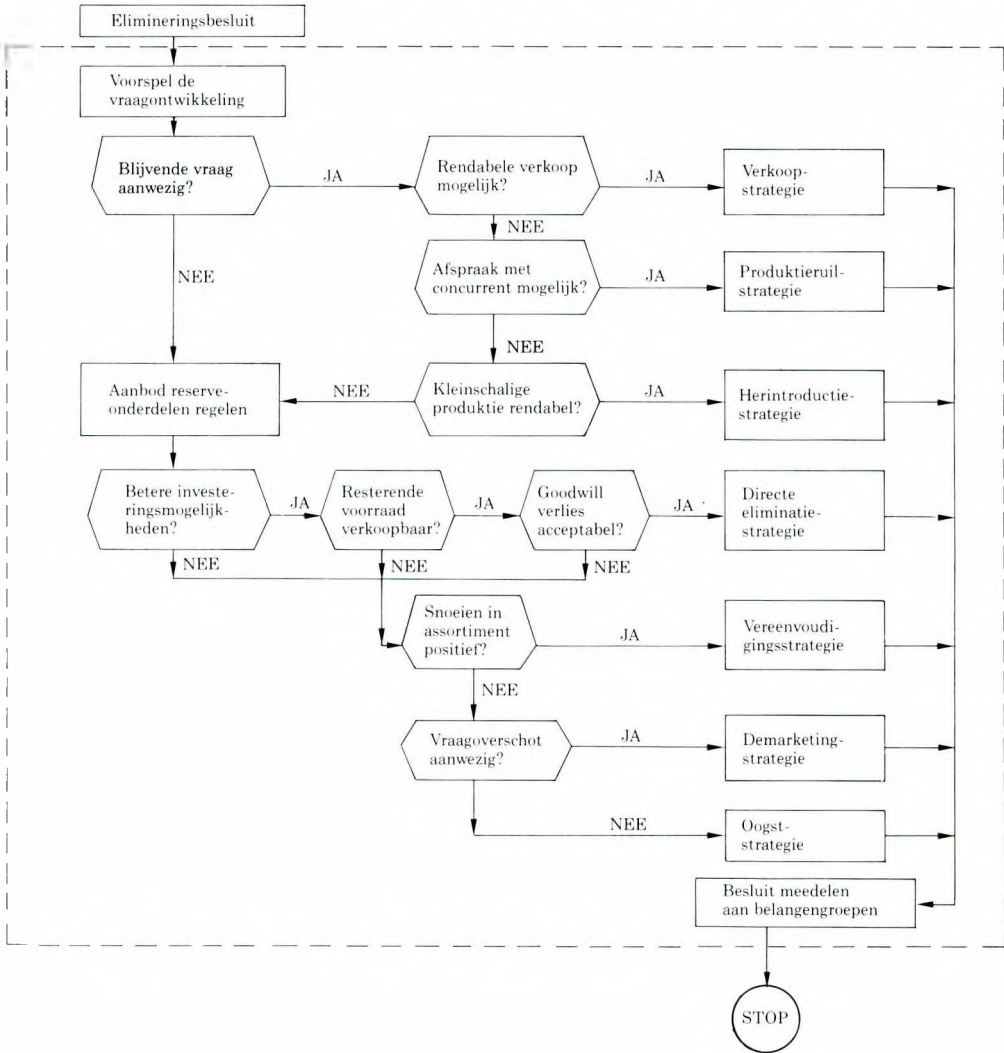


dingsdoeleinden voor de vrij gekomen middelen? Moeten de consumenten en distribuanten in de gelegenheid worden gesteld om de nodige maatregelen te treffen? Ten tweede dient bij de implementatie van de eliminatiebeslissing rekening te worden gehouden met *vervangingsprodukten en reserve-onderdelen*. Deze dienen op dusdanige schaal aanwezig te zijn dat hiermee de toekomstige behoeften van huidige consumenten van het produkt bevredigd kunnen worden. Zodoende kan het verlies aan goodwill binnen de perken worden gehouden. Ten derde zal de aanwezigheid van *voorraden* van het te elimineren produkt een belangrijke overweging zijn. Immers, deze voorraden vertegenwoordigen een grote hoeveelheid werkkapitaal.<sup>2</sup> Het kan zijn dat de consument na het bericht van de eliminatie geen enkele behoefte meer heeft om het produkt tegen een normale prijs aan te schaffen. Tenslotte zal de uitvoerder van de eliminatiebeslissing oog moeten hebben voor de *eventueel resterende vraag*. Deze loyale klanten zullen ongetwijfeld hun ongenoegen over het afvoeren van een vertrouwd produkt laten horen. Dit zou schadelijk kunnen zijn voor het imago van het bedrijf. Om aan de blijvende vraag van toegewijde kopers alsnog te kunnen blijven beantwoorden, kan de onderneming overwegen om het produkt te verkopen aan een kleine organisatie die met minder overhead en meer flexibiliteit wellicht winstgevend tegemoet kan komen aan de wensen en verlangens van deze specifieke consumentengroep.

### 3 Produkteliminatiestrategieën

Desalniettemin zijn er produkten die, in het licht van de voor een opleving geveerde inspanningen, beter afgevoerd kunnen worden. Indien de motieven vóór produkteliminatie de bovenhand voeren, heeft de beslissende manager alsnog meerdere keuzes en alternatieven met betrekking tot de uitvoering van het eliminatiebesluit. De abandonnering van een produkt

Figuur 2: Implementatie van de eliminatiebeslissing



kent namelijk verscheidene mogelijke trajecten, waarvan enkele de feitelijke eliminatie zo lang mogelijk uitstellen ondanks het besef dat de afvoering een onvermijdelijke zaak is.

Hieropvolgend wordt een exposé gegeven van de diverse mogelijke eliminatiestrategieën en hiermee wordt de laatste fase van het stroomschema verklaard. Zie figuur 2.

### A Oogst-strategie<sup>3</sup>

Een geleidelijke eliminering van het produkt behoort ook tot de mogelijkheden. Er wordt dan gestreefd naar een maximale cash-flow en er worden alleen strikt noodzakelijke kosten gemaakt. Om dit te bereiken zal het management geen nieuwe investeringen plaatsen, alle onderhoudsbehan-

delingen minimaliseren, snoeien in de reclame-uitgaven en de diensten aan de consumenten en afnemers voor zover mogelijk beperken. Andere oogststrategieën zijn het beëindigen van alle research-activiteiten, het beperken van het aantal verschillende modellen (dit wordt later als afzonderlijke strategie (F) behandeld), het verminderen van het aantal distributiekkanalen en het weigeren van kleine orders.

Deze strategie gaat veelal gepaard met een intering op de vroeger opgebouwde goodwill, en het vertrouwen van de consument zal langzamerhand wegebben. Bovendien zullen de werknemers steeds moeilijker te motiveren zijn. De Oogststrategie kan een uitzonderlijk winstgevend alternatief zijn, maar op den duur zal de onderneming tot eliminatie overgaan. Uit empirisch onderzoek blijkt dat de Oogststrategie de meest voorkomende eliminatie-strategie is.<sup>4</sup> Dit is als volgt te verklaren. In de eerste plaats zullen vele ondernemers er naar streven om 'het onderste uit de kan te halen'. Immers, de Oogststrategie, die maximale korte-termijn-cashflow creëert, doet niet anders. Ten tweede zal deze strategie in vergelijking met andere strategieën minder inspanning van de organisatie vergen. De inzet van een aantal functionele gebieden daarbinnen wordt geminimaliseerd. Echter, de Oogststrategie is alleen de optimale strategie indien geen van de (min of meer stringente) randvoorwaarden de uitvoering ervan in de weg staan. Het knellend zijn van deze randvoorwaarden zal in het algemeen betekenen dat juist een andere strategie dan de Oogststrategie dient te worden gekozen.

### *B Verkoopstrategie*

Deze strategie houdt in dat het recht tot produktie van een goed (al dan niet met de daarvoor bestemde duurzame produktiemiddelen) wordt verkocht aan een andere producent (eventueel een vroegere concurrent). Indien men tijdig over gaat tot de verkoop (wanneer het produkt zich nog in de volwassenheidsfase van zijn levenscyclus bevindt) bestaat de mogelijkheid dat er een zeer goede prijs voor geboden wordt, hetgeen minder waarschijnlijk is zodra potentiële kopers de eerste tekenen van een toekomstige daling reeds kunnen constateren. Wanneer de achteruitgang algemene bekendheid geniet zullen de kopers meer onderhandelingsmacht bezitten. Een vroege verkoop brengt wel het risico met zich mee dat de markt veel langzamer inkrimpt dan voorspeld was. Dit was bijvoorbeeld het geval met de vacuüm-buis-televisiemarkt die ondanks de komst van de transistortechnologie minder snel in verval raakte dan verwacht werd.<sup>5</sup> Als een bedrijf uiterst gespecialiseerde en kostbare machines bezit, zal de verkoop hiervan soms de meest lucratieve oplossing zijn. Een voorbeeld hiervan is de verkoop van de kolengraafmachines van Metec (een dochteronderneming van RSV) in de Verenigde Staten.<sup>6</sup> Dat dit echter niet altijd lukt blijkt uit het feit dat de zeer gespecialiseerde werktuigen en vaartuigen van de Oosterschelde-werken slechts tegen schrootwaarde konden worden verkocht.

De verkoopstrategie kan ook als oplossing worden aangedragen in een situatie waar te veel goodwill bij consumenten en afnemers verloren zou gaan als gevolg van de terugtrekking van een produkt uit de markt. Ook het dilemma van de reserve-onderdelen en de vervangingsprodukten gaat

men zodoende uit de weg.

Uit concurrentie-defensieve overwegingen kan deze strategie van groot belang zijn. In geval van een kleiner wordende afzetmarkt zal de verkoop van een produkt - al dan niet via een licentie-overeenkomst - de overcapaciteit niet verminderen. De concurrentieslag zal onder invloed van deze eliminatie zonder terugtrekking alleen maar heftiger worden.

### *C Produktieruilstrategie<sup>7</sup>*

De situatie kan zich voordoen dat de produktie van een kleine hoeveelheid van een bepaald produkt een uiterst kostbare bezigheid is. Omwille van steeds kleinere orders en het niet kunnen inspelen op schaalvoordelen, zou het produkt kunnen degraderen tot eliminatiekandidaat. In een dergelijk geval kan het voordelig zijn om een afspraak te maken met een concurrent waarin hij (bedrijf B) de gehele produktie van dat goed op zich neemt, ook voor bedrijf A. Er wordt dan tevens een afspraak gemaakt dat de produktie van een ander goed voor zowel bedrijf B als bedrijf A onder de hoede wordt genomen van bedrijf A. Dergelijke ruilacties vinden bijvoorbeeld regelmatig plaats in de chemische industrie.

### *D Herintroductiestrategie*

Deze strategie houdt in dat men de produktie van een bepaald artikel staakt, om deze eventueel in de toekomst op een veel kleinere schaal weer voort te zetten. Het aantrekkelijke van deze eliminatiestrategie is dat de beslissing om over te gaan tot de abandonnering van een produkt niet definitief hoeft te zijn en daarmee ook minder aangrijpend zal zijn. Bovendien hoeft de goodwill bij de consument niet verloren te gaan. Indien er een segment van toegewijde kopers blijft bestaan, dan kan het produkt nog steeds te koop worden aangeboden, zij het tegen een meestal iets hogere prijs. Deze verhoging is het gevolg van de meer kostbare produktie en om te compenseren voor de kleinere omvang van de orders.

Deze strategie wordt vooral gehanteerd bij de produktie van industriële goederen. Immers, er kan jaren na de afvoering van een produkt nog steeds een kleine vraag bestaan naar enkele onderdelen.

De vraag naar een produkt zou zodoende langzamerhand verplaatst kunnen worden van het ene model naar het andere. De mogelijkheid om deze strategie toe te passen zal veelal afhangen van de flexibiliteit van de produktieapparatuur en de gebruikte technologie, alsmede van de vereiste omvang van een order voor rendabele produktie.

### *E Directe eliminatiestrategie*

Indien de voortzetting van de produktie op generlei manier gewenst is, kan men kiezen voor een spoedige eliminatie van een produkt. De vrijkomende middelen kunnen dan op een betere manier elders gebruikt worden, waarna een nieuwe evenwichtssituatie gezocht zal worden. Als de wensen van de consumenten een dramatische wijziging hebben getoond, een octrooistrijd met verlies is uitgevochten of de overheid een verandering heeft aangebracht in de regelgeving of voorschriften voor het produkt, dan zal deze strategie het meest voor de hand liggen.

#### *F Vereenvoudigingsstrategie<sup>8</sup>*

Hierbij wordt in een produktgroep of assortiment gesnoeid door het aantal verschillende produkten dat wordt aangeboden te beperken. Er kan sprake zijn van een beperking in zowel de breedte als de diepte van het assortiment, totdat de consistentie een nieuwe gewenste waarde heeft aangenomen. Dit is een defensieve strategie om de teruglopende trend tegen te gaan. Er zullen grotere hoeveelheden van een kleiner aantal produkten gemaakt worden. De marketing-, de R & D-, de inkoop- en de financieel-administratieve afdeling zullen zich op een geringer aantal produkten kunnen concentreren. Er bestaat dan de hoop dat de overgebleven produkten ten koste van hun geëlimineerde collega's meer kans hebben op overleving en zelfs bloei.

#### *G Demarketing-strategie*

Bij het volgen van deze strategie zal de ondernemer op allerlei manieren trachten de vraag af te remmen of te verplaatsen naar een ander produkt. Zodra de voorkeur voor zijn artikel op deze kunstmatige wijze omlaag is gebracht, kan het worden geëlimineerd. De noodzaak tot demarketing kan bijvoorbeeld zijn oorzaak vinden in het niet kunnen leveren van het produkt (als gevolg van een toenemende schaarste die te wijten is aan een tekort van bepaalde produktiefactoren, het verliezen van een octrooistrijd, overheidsrestricties, enzovoort). Dankzij de spoedige afname van de vraag kan de abandonnering op korte termijn plaatsvinden en zonder verlies van goodwill.

### **4 Samenvatting**

Produkteliminatie is een essentieel onderdeel van elke bedrijfshuishouding, die is gericht op lange-termijn-levensvatbaarheid en rentabiliteit. In een tweetal artikelen is een standaardprocedure ontwikkeld waarmee iedere ondernemer de prestaties van zijn produkten en produktgroepen op een onbevooroordeelde wijze kan toetsen aan objectieve criteria. De standaardprocedure is samengevat in een aantal op elkaar aansluitende stroomschema's. Deze stroomschema's geven aan waarom, wanneer en hoe de eliminatieprocedure uitgevoerd moet worden.

Vandaag de dag zijn er ongetwijfeld menige produkten die op grond van allerlei drogredenen nog steeds aan de man worden gebracht. Wellicht kan een concrete theoretische onderbouwing van de produkteliminatieproblematiek in deze praktijk verandering brengen. Op den duur hebben wij allen daar profijt van.

## Literatuur

- Alexander, R. S., (1964). 'The Death and Burial of Sick Products', *Journal of Marketing*, april 1964, pag 1-7
- Avlonitis, G. J., (1983), 'The Product Elimination Decision and Strategies', *Industrial Marketing Management*, feb. 1983, pag. 31-43
- Harrigan, K. R. en M. E. Porter, (1983), 'End-Game Strategies for Declining Industries', *Harvard Business Review*, July-August 1983, pag. 111-121
- Houben, A. C. F. J. en W. G. Nijkamp, (1987), 'Produkteliminatie: wanneer, waarom', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, mei 1987, pag. 208-217
- Jain, S. C., (1985), *Marketing, Planning and Strategy*, South Western Publishing Company, Cincinnati, pag. 659-664

### Noten

- 1 Zie Houben en Nijkamp (1987).
- 2 Zo kondigde Philips de eliminatie van de V-2000 video-recorder pas aan toen de voorraden uitgeput waren. De produktie van reserve-onderdelen werd tot 1994 gegarandeerd.
- 3 In de literatuur duidt men deze strategie ook weleens aan met de term 'uitmelken'.
- 4 Zie Avlonitis (1983).
- 5 Harrigan en Porter (1983), pag. 111-114.
- 6 de Volkskrant, 12 maart 1986, 'RSV vindt koper voor kolengravers'.
- 7 Alexander (1964) noemt dit 'cross-production', pag. 181.
- 8 Jain (1985) noemt dit 'line simplification', pag. 660.