

Assortimentsverbreding leidt niet tot verbetering bedrijfsresultaat

Kerstboommanagement verdient aandacht

TEKST MARTIJN LAAR

Industriële bedrijven hebben de afgelopen jaren veel producten maar weinig waarde toegevoegd. Dit blijkt uit onderzoek aan Nyenrode en van de Rabobank Utrecht. Productranges hebben veel weg van kerstbomen die wel steeds voller maar niet steeds mooier worden. Grotere assortimenten leiden nauwelijks tot meer omzet. Wel schaden ze de cashflow en het bedrijfsresultaat.

In tegenstelling tot de merk- en product-rangerationalisaties in de fast moving zijn de kerstbomen in de maakindustrie ondanks de crisis alleen maar voller geworden. Productassortimenten groeien in twee derde van de 269 onderzochte bedrijven. Dit gebeurt ongeacht verschillen in strategie, markt- en supply chainkenmerken.

Vlucht naar voren

Veel bedrijven zoeken de vlucht naar voren. Zij proberen verliezen in hun corebusiness te compenseren door het aantal categorieën waarin ze actief zijn te verdubbelen en het aantal modellen soms zelfs te vertienvoudigen. Deze excessieve rangegroei blijkt iets dat veel bedrijven overkomt in plaats van dat ze daar doelbewust voor kiezen. De grootste groei van het aantal modellen zit hem niet in echt nieuwe producten. Vaak gaat het om verpakkingsvarianten, facelifts en upgrades van bestaande producten.

Weinig waarde

Deze uitbreidingen blijken echter meestal weinig waarde toe te voegen voor de klant en de problemen voor de bedrijven niet op te lossen. De verkoopafdeling zoekt vaak voor elk marktprobleem een productoplossing, die vervolgens in de productie en logistiek tot meer complexiteit, efficiency-

verlies, lagere leverbetrouwbaarheid en verminderde kwaliteit leidt. Een recent onderzoek van Rabobank Utrecht naar ruim 200 mkb-bedrijven bevestigt dat rangeverbreding geen echte oplossingen biedt. Het Rabobankonderzoek laat zien dat de persoonskenmerken van de ondernemer, strakke strategische kaders en gerichte marketinginspanningen de bedrijfsresultaten positief beïnvloeden. Rangeverbreding heeft geen of zelfs een negatief effect.

Externe excuses

Marktdruk is een belangrijke oorzaak voor rangegroei. Markten worden complexer en bedrijven komen niet meer weg met een 'one size fits all' oplossing. Vooral grote klanten eisen exclusiviteit of producten op maat. Ook breiden veel bedrijven hun assortiment uit omdat de concurrent dat eveneens doet. Ze proberen zo te voorkomen dat de klant gaat shoppen. De praktijk wijst echter uit dat dit vaak wel meevalt. Klanten gaan vooral weg als iets mis is in de totale waardepropositie (prijs, service, kwaliteit et cetera), niet als er een paar producten missen. Een goede basisrange, excellente klantbediening, relevante innovatie en aandacht voor de klantrelatie zijn daarmee belangrijker voor een goede klantretentie dan een breed assortiment. En je eigen weg en onderscheidend vermogen

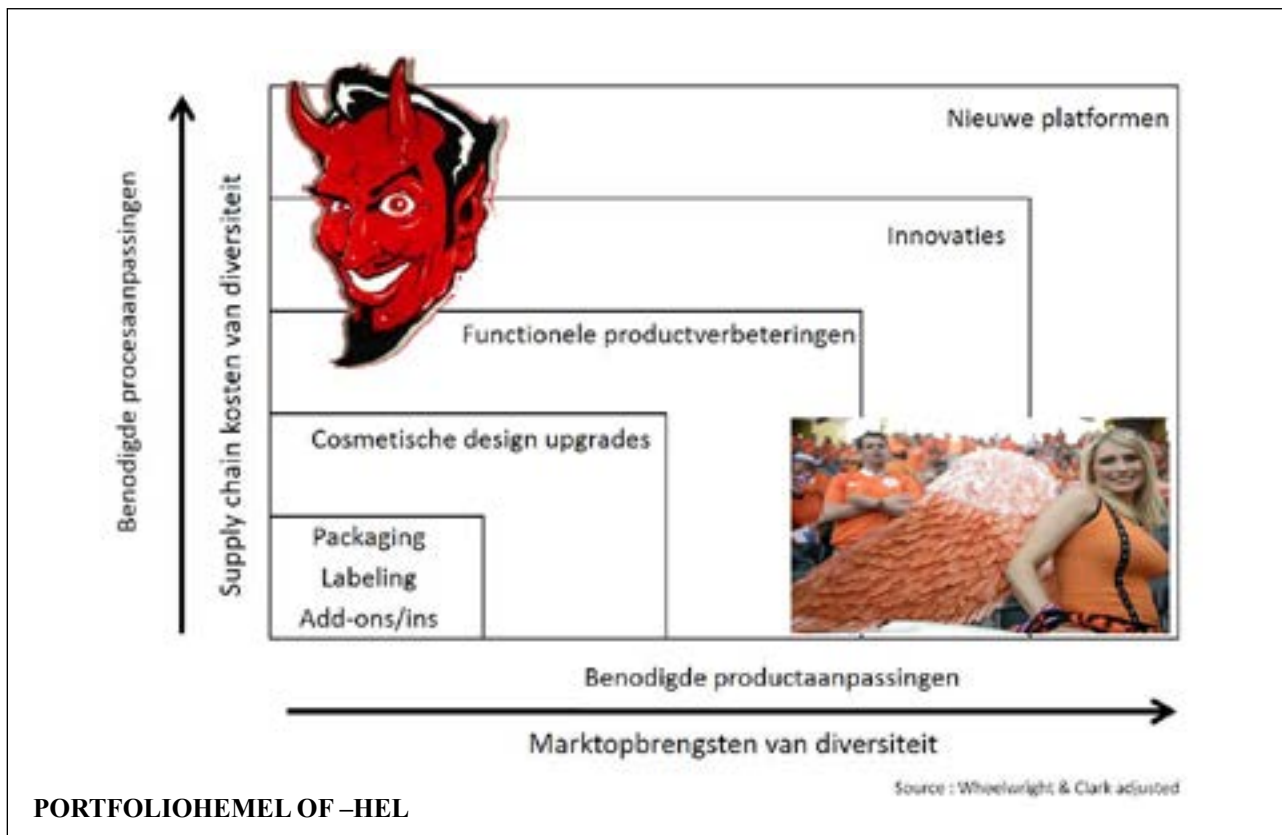


Dr. Martijn Laar is gepromoveerd op Nyenrode op marketingstrategie en productportfoliomanagement. Hij is werkzaam bij Rabobank Utrecht en gastdocent bij onder andere de Hogeschool Utrecht en de Utrechtse Ondernemers Academie.

kieszen is effectiever dan het achterna hobbelen van de massa.

Interne oorzaken

Ook interne oorzaken doen de range groeien. Eén zo'n oorzaak is het gebrek aan heldere strategische kaders. Strategie maken is sexier dan strategie implementeren. En dus wordt de bedrijfsstrategie vaak slecht doorvertaald in operationeel productbeleid waar elke afdeling rekening mee te houden heeft. Een tweede interne oorzaak van rangegroei is de macht van de verkoopafdeling. De operatie is vaak bang als 'niet-marktgericht' te worden versleten en ziet liever een fabriek vol diverse producten dan een halffege fabriek met standaardproducten. Sales weet de directie ook vaker te overtuigen; dreigementen van weglappende klanten en omzetverlies zijn nu eenmaal beter te kwantificeren dan



complexiteitskosten in de fabriek. Een laatste interne oorzaak voor ongecontroleerde rangegroei is monitoring en aansturing. Sales wordt veelal gestuurd op omzet of soms op brutomarges. Daardoor voelen zij de pijn die hun beslissingen achter in de keten veroorzaken niet; alle groei is goede groei. De fabriek heeft vaak niet inzichtelijk hoe kostprijzen, voorraden of omsteltijden beïnvloed worden door brede ranges. Daardoor kunnen de kosten van complexiteit lang, onopgemerkt en hoog oplopen.

Effectieve middelen

Het kappen van een paar kerstbomen helpt niet; een half jaar later staat het bos opnieuw vol. Eenmalige rangereductie is dus een goede start, maar geen structurele oplossing. Een periodieke voorjaars schoonmaak gevolgd door heldere strategische kaders en verbeteringen in de organisatie zijn wel effectieve middelen om te komen tot een competitieve en kostenefficiënte productrange.

Grote schoonmaak

In bedrijven waar echt werk gemaakt wordt van range-optimalisatie houdt men elke vijf jaar grote schoonmaak. Er gaat dan twee

openvolgende jaren zo'n 15-20% van het aantal productversies af. De targets zijn meestal nog hoger, maar vanwege de lastig te bestrijden organische groei en moeizame phase-out is een nettoresultaat van 15% reductie al een hele prestatie. Onderzoek laat zien dat vrijwel alle bedrijven 25% van hun assortiment kunnen snijden zonder omzet te verliezen.

Heldere strategische kaders

Enmalige reductie is niet genoeg. Om rangegroei onder controle te krijgen, zijn heldere strategische kaders nodig. Welke strategisch belangrijke productcategorieën, markten en klantgroepen mogen groeien, welke niet? Op welke productattributen wil je de range innoveren? Zoals het schema laat zien, bevinden range-extensies met een hoge marktwaarde die een lage procesaanpassing vergen zich in de portfoliohemel. In de perceptie van de klant weinig waardevolle nieuwe producten die wel het proces verstoren, bevinden zich in de portfoliohel. Zo heeft tegelmaker Mosa bijvoorbeeld fors gesneden in de varianten tegelhardheid (die aanpassingen in ovens en grondstoffen vergen). De keus in coatings en finishings is daarentegen fors uitgebreid omdat de consument bereid is te betalen voor design.

Transparantie en accountability

De procesdiscipline en het eigenaarschap voor operationeel productmanagement is in slechts 20% van de onderzochte bedrijven goed geregeld. Zelden zijn productbeslissingen evenwichtige besluiten van gelijkwaardige partners in commercie en operatie. Minder dan een derde van de bedrijven heeft op productniveau de werkelijke winstbijdrage inzichtelijk. Door rangebeheer transparant te maken, te monitoren en er iemand verantwoordelijk voor te stellen, wordt rangeverbreiding een weloverwogen besluit in plaats van iets wat bedrijven overkomt.

Conclusie

Industriële bedrijven, ook die in Utrecht, hebben de afgelopen jaren veel producten maar weinig waarde toegevoegd. Met het economische herstel voor de deur doen commerciële en operationele managers er dan ook goed aan hun productrange nog eens integraal tegen het licht te houden. Ook is het sterk aan te raden na een grote voorjaars schoonmaak het rangebeheer beter in te regelen. Dit levert direct geld op en houdt de onderneming ook op langere termijn bij de strategische les. ■