

Produktstrategier – et negligert kompetanseområde i næringslivet

I vår ingeniørorienterte kultur er vi, paradoksalt nok, gode på «produkter», men gjennomgående svake på produktstrategier, produktforvaltning og porteføljestyling. Dette skaper hindre for effektive konkurransestrategier og internasjonal suksess. Her er en sjekkliste for å lykkes.

Vi har et paradoks i norsk næringsliv som samtidig er en vesentlig årsak til at vi har vedvarende utfordringer med å skalere opp nye virksomheter og internasjonalisere både nye og eksisterende.

Paradokset består at vi er gode på «produkter», men dårlige på «produktstrategier». Denne observasjonen går atskillig dypere enn «javel, hva så?». Men man trenger en del år med relevant erfaring for å forstå *hvorfor!*

Jeg argumenterer i dette fagnotatet for at det er 4 nivåer av utfordringer – med samme underliggende problem, og jeg har jobbet med alle 4:

- Nivå 1: Hva er egentlig et produkt?
- Nivå 2: Betydningen av produktbredde og sortiment
- Nivå 3: Utfordringer med produktforvaltning
- Nivå 4: Riktigere organisering av produktansvaret

Som vi skal se, så er det en naturlig progresjon i disse utfordringene. Og interessant nok har de alle samme fundamentale årsak: svak forståelse av innholdet i *marketing* og i betydningen av *riktig produktorganisering*.

På **nivå 1** er utfordringen svak bevissthet om *forskjellen mellom den funksjonelle løsningen og definisjonen av «produktet»*. Ingeniører styrer begge deler (spesielt i Norge), men burde kun hatt hånden på rattet for den første: den funksjonelle løsningen.

Nivå 2 kjennetegnes av en ufullstendig «pakking» av et produkt i varianter som «treffer» ift. målgruppens preferanser – ikke flere produktlinjer, men nødvendig produktbredde innenfor samme produkt-definisjon.

På **nivå 3** finner vi de problemene som ikke skyldes feil «produkt» eller mangel på produktvarianter, men til manglende vekt på produkt-marketing: *produktforvaltning* og *sortimentsstyring* (produkt-porteføljestyling).

Nivå 4 inkluderer de skjulte utfordringene der *rot-årsaken til problemene er at produktansvaret er grunnleggende feil organisert* ift. øvrige funksjoner.

Konkurransestrategier vs. produktstrategier

Gode og velfungerende produktstrategier omfatter den *totale konkurransestrategien for et produkt; produktbredden; forvaltningen av produktet i et produktsortiment; håndteringen av produktporteføljen over tid; og riktig organisering* av produktansvaret for å unngå de nevnte 4 typer av utfordringer. Suksessfaktorene bak vellykkede produktstrategier ift. ovennevnte beskrivelse er av typen ikke-opplagte, hvilket også forklarer hvorfor dette området representerer utfordringer selv i noen av landets større og ellers veldrevne bedrifter.

Så la oss gå inn i denne materien.

Utfordring 1: Hva er egentlig et «produkt»?

Et «produkt» er et mer kompleks konsept enn de fleste av oss tenker over.

Produktet «bil» omfatter ikke kun den fysiske gjenstanden på veien, men også ekstrautstyr, testrapporter, garantier, finansiering og leasing, reservedeler, serviceprogrammer, og ... dersom du er Tesla eier ... en infrastruktur av ladestasjoner. Dersom du skal selge et regnskapsprogram i B2B markedet, så omfatter dette produktet også håndbøker og teknisk dokumentasjon, opplæring, service i form av 1. linje support, integrasjonsløsninger (i form av tilleggs programmer, APIer eller konsulentressurser) mot andre CRM og ERP systemer, spesielle bransjemoduler, osv. Alt dette trengs for at kundene skal få opplevelsen av «et produkt» og derfor kjøpe det. Graden av «pakking» av produktet med omkringliggende elementer er avhengig både av hvilken målgruppe du skal selge produktet til (se temanotat #29 om **riktig segmentering**), og i *hvilken fase* produktet befinner seg (f.eks. tidlig introduksjon vs. sen majoritet).

Betydningen av riktig organisering av produktansvaret

Ovennevnte er enkelt å forstå, selv om mange ikke er vant til å tenke på «produkter» på denne måten. Problemet er derfor ikke mangel på forståelse, men snarere at en slik utvidet produktdefinisjon ikke får fokus. Årsaken er nesten alltid at utfordringen ikke er «på kartet» og at ingen derfor har fått i oppgave å løse disse problemene, dvs. å utøve et «helhetlig produktansvar». Og produktansvaret må være definert til å omfatte alle nødvendige tilleggselementer som gjør dette til et «konkurranseskraftig produkt» for den aktuelle målgruppen.



NB: Se også fagnotatene #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier), #17 (Innovasjonsstrategier) og #31 (Kvalitetsstrategier) vedr. beslektede temaer

Forskjellene mellom et produkt, en produktstrategi og produktforvaltning er dype, og Norge har lange tradisjoner i å negligere de to siste!

Graden av nødvendig «pakking» av produktet med andre elementer er avhengig både av hvilken målgruppe du skal selge produktet til, og i hvilken fase produktet befinner seg (f.eks. tidlig introduksjon vs. sen majoritet)

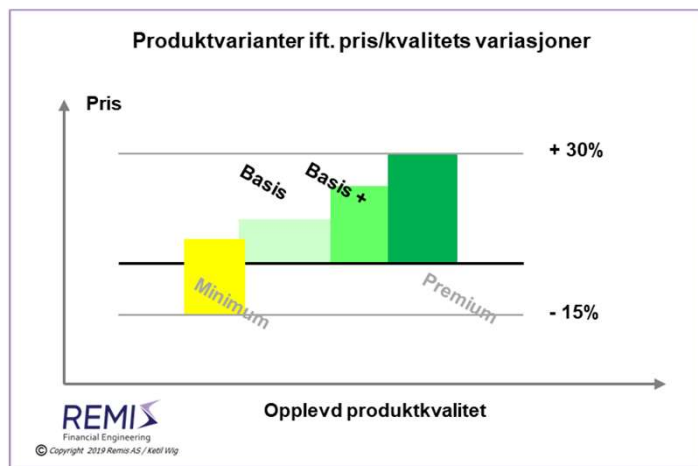
Fagnotat #33: Produktstrategier – et negligert kompetanseområde i næringslivet

Hvis du synes dette høres trivielt ut, så har du sannsynligvis profesjonell marketing erfaring; men du er neppe en produkteingeniør.

Nivå 2: Produktbredde og produkt-sortiment

Produktbredde er en av de 8 grunnleggende konkurransestrategiene. Et produkt fra engineering avdelingen uten «bredde» er derfor ikke bare et mangelfullt produkt mht. produktdefinisjon (ref. ovennevnte nivå 1); det er også et verdiforslag med svak konkurransekraft!

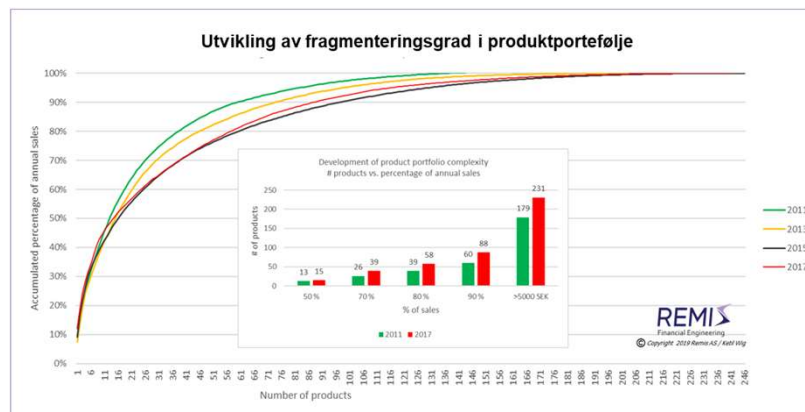
Det er flere viktige drivere for oversetting av et basisprodukt til et bredere basis-sortiment. Den første er pris/kvalitets-alternativer knyttet til normal beslutningspsykologi. Vi liker alle å ha alternativer, og en viktig marketing oppgave er å sørge for at det er leverandørens egne alternativer, og ikke konkurrentens, som blir vurdert opp mot hverandre. De fleste av oss er komfortable med en pris-premie på mellom 10 og 20% for en opplevd høyere kvalitet. Ved å f.eks. få valget mellom 4 varianter med prisindeks 90, 100, 120 og 130; vil de fleste av oss velge en av de to midterste ift. den rimeligste varianten, hvilket er en bedre konkurransestrategi enn kun basialternativet; og som samtidig gir leverandøren bedre marginer.



Figur 1: Utvikling av produktvarianter med ulik opplevd produktkvalitet, og prisintervaller fra indeks 85 til 130

En annen driver for utvidelse av basisvarianten er en utvidet kundedefinisjon, typisk i form av ulike typer brukere, eller brukere som er i ulike brukssituasjoner. For en hagesaks kan dette bety ulike materialer, håndtak eller lengder; for et software program kan det bety ulike tilleggsmoduler beregnet for ulike brukssituasjoner – prinsippet er det samme.

En slik produktutvidelse er fremdeles ikke et *produktprogram* som forvaltes på en systematisk og kontinuerlig måte, hvilket representerer nivå 3 av utfordringer med produktstrategier.



Figur 2: Et eksempel på gradvis økende fragmentering av produktporteføljen og økende kompleksitet pga. mangel på produksanering

Nivå 3: Produktforvaltning og styring av produktprogrammer – «product management»

Et produkt-porteføljansvar, produkt-sortimentsansvar eller produktforvaltningsansvar (3 navn på samme ting: «product management») er noe ganske annet enn ansvar for et enkelt produkt.

Det problemet som dukker opp i kjølvannet av at bedrifter *ikke har definert produktforvaltning som et ansvarsområde*, er *ikke* at man har for få produkter; det er nesten alltid at man har *for mange!* Årsaken er som regel mangel på mot. Man velger inn nye produkter, men man fjerner ikke gamle, hvilket er illustrert med et eksempel i figur 2 over. I kjølvannet av «økt fragmentering» oppstår en rekke, krevende problemer knyttet til *økende kompleksitet*: typisk *svak vekst, fallende service, og reduserte marginer*.

Svekket lønnsomhet er en utfordring som bedrifter normalt er flinke til å gripe tak i. Men det er bare når man forstår sammenhengene, og sammenhengene mot svak produktforvaltning er ukjent mark for mange bedrifter. Men *for brede produktporteføljer* med fragmentert ressursinnsats; og å opprettholde produkter med for lav lønnsomhet ... skaper nettopp disse utfordringene over tid.

En riktig ansvarspresisering for produktforvaltning er også *her* en del av utfordringen. Porteføljansvaret skal sikre et konkurransedyktig sortiment over tid, hvilket må inkludere ansvaret for innfasing og utfasing, prising,

Den første driveren for oversetting av et basisprodukt til et bredere basis-sortiment, er pris/kvalitets-alternativer knyttet til normal beslutningspsykologi

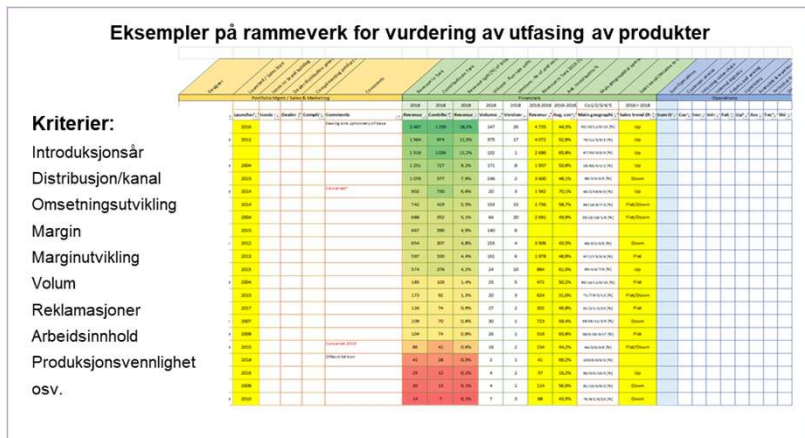
Det problemet som oppstår fordi bedrifter ikke har definert produktforvaltning som et ansvarsområde, er *ikke* at man har for få produkter; det er nesten alltid at man har *for mange!*

Pga. fragmentering av ressursbruk, oppstår også en rekke ikke-opplagte og krevende problemer knyttet til *økende kompleksitet*: typisk *svak vekst, svekket service, og reduserte marginer*

Fagnotat #33: Produktstrategier – et negligert kompetanseområde i næringslivet

marginstyrkende tiltak, kommersielle og tekniske produktanalyser, og leverandørutviklingen knyttet til produktprogrammet.

En modell for rangering av produkter i en produktportefølje som støtte for beslutninger om sanering, marginstyrking og utfasing er vist i figur 3:



Figur 3: Et eksempel på en modell for rangering av en produktportefølje som basis for beslutninger om sanering, marginstyrking, eller utfasing

Utfasing av produkter er spesielt interessant; både fordi det generelt sett *ikke gjøres* og fordi mange organisasjoner ikke har nok kunnskap om *nyansene* i slike beslutninger.

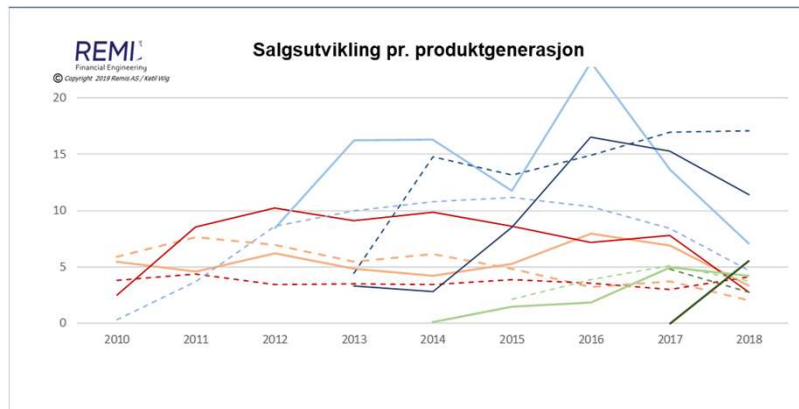
Utfasing kommer f.eks. i mange innpakninger og framfor alt i *trinn*, f.eks. 1) økt pris / bestillingsvare; 2) fjerning fra marketing budsjetter; 3) fjerning fra prislister og marketing materiale; og ... til slutt ... 4) fjerning fra artikkelregistre og ERP systemer. Og beslutningene har *angremulighet!*

Innfasing av produkter er også en undervurdert utfordring, f.eks. i forhold til fallende salgsutvikling, som vist i figur 4 øverst til høyre; hvilket også illustrerer viktigheten av at man har ERP data som faktisk kan *følge produkters livssyklus*.

Nivå 4: Riktig organisering av produktansvar

Mange bedrifter som har eksperimentert med ulike måter å organisere produktansvaret på, vil ha erfart at den organisatoriske plasseringen er en undervurdert suksessfaktor.

I en typisk norsk bedrift med produkt- eller kategoriansvar er dette plassert i salgsorganisasjonen, gjerne med rapportering til en salgsdirektør (eller til en salgs- og marketingdirektør) med regionselgere og en storkundegruppe.



Figur 4: En illustrasjon av produkters livssyklus over 6-7 år

Høres riktig ut, ikke sant?

Vel, det er flere gode grunner til at denne typiske organiseringen ikke vil fungere over tid. Den mest pragmatiske er at salg og produktforvaltning skal være i «kreativ konflikt». Har du f.eks. noen gang jobbet i en salgsorganisasjon som ønsker å *reduere* antall produkter; eller som argumenterer for å *begrense* en kundegrupes valgmuligheter?

Den andre og dypere begrunnelsen er at *marketing* (produkter, prising, kanaler, promovoring) er en *strategifunksjon*, mens salg er utøvende på linje med produksjon. De bør *ikke samorganiseres, men rendyrkes!*

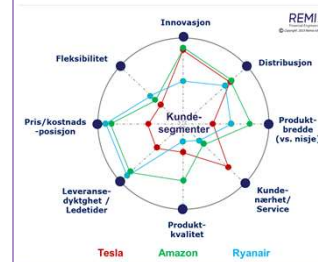
Dybden i riktig definerte produktstrategier er et negligert område i store deler av næringslivet

Forskjellene mellom et produkt, en produktstrategi og produktforvaltning er dype, og Norge har lange tradisjoner i å negligere de to siste.

En annen måte å si det på er at vi gjennomgående er svake på marketingdelen av produkt-tenkning, hvilket bør gi mange gjenkjennende nikk.

Denne artikkelen har til hensikt å sette ord på disse utfordringene!

Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet siviling. fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også www.linkedin.com/in/ketilwig



NB: Se også fagnotatene #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier), #17 (Innovasjonsstrategier) og #29 (Riktigere segmentering) vedr. beslektede temaer

Utfasing av produkter er spesielt interessant; både fordi det generelt sett *ikke gjøres* og fordi mange organisasjoner ikke har nok kunnskap om *nyansene* i slike beslutninger

Funksjonene salg og produktforvaltning skal være i «kreativ konflikt». Har du f.eks. noen gang jobbet i en salgsorganisasjon som *ønsker å redusere* antall produkter?

