

La rationalisation du portefeuille d'offres

La rationalisation du portefeuille d'offres constitue un levier important d'accroissement de la rentabilité. Cependant, selon notre expérience, ce levier reste très fréquemment sous-exploité par les entreprises industrielles et de services.

De nombreuses entreprises sont confrontées à la gestion d'un portefeuille très large de produits ou de services. Ce nombre élevé d'offres est le résultat de plusieurs facteurs, comme par exemple : la volonté de développer pour chaque client une offre correspondant à ses besoins spécifiques (« segment of one marketing »), la nécessité de se différencier des concurrents, ou encore les conséquences d'une organisation par « Business Unit » Produits ou Clients, où chaque Business Unit cherche à faire développer ses propres produits ou services. Si disposer d'une offre très diversifiée ne constitue pas nécessairement un problème, encore faut-il s'assurer que cette diversité est gérée de façon à créer un véritable avantage concurrentiel. Or, ceci n'est pas toujours le cas, compte tenu des coûts additionnels de complexité. En fait, deux problèmes se posent classiquement :

1 Les coûts de complexité sont cachés :

- D'une part, le nombre de références est sous-évalué : on ne considère que les produits/ services en vente actuellement, en « oubliant » ceux qui sont en stock, et ceux qui sont arrêtés mais dont il faut encore assurer un suivi,
- D'autre part, la rentabilité des différents produits / services n'est pas suivie, ou suivie de façon trop simpliste. Ainsi, on alloue trop souvent les coûts au prorata du chiffre d'affaires généré, ce qui avantage de façon relative les produits / services à faible volume. Une analyse plus fine, basée sur l'allocation des coûts réellement engendrés à chaque étape de la valeur ajoutée (production, logistique, commercial, service clients, ...), révèle souvent que les produits / services à faible volume ont une rentabilité insuffisante : le coût de complexité engendré pour ces produits / services n'étant pas compensé par le « price premium » mis en avant par les équipes Marketing.

2 La véritable valeur de la diversité des offres n'est pas connue, ou est fréquemment surestimée :

- Certaines composantes de l'offre, souvent coûteuses, ne sont pas valorisées par le client,
- Face à trop de choix, il arrive que le client soit « perdu »,
- Dans le cas de l'utilisation de canaux de distribution indirecte, seule une partie de l'offre est disponible dans chaque point de vente, et donc visible par le client.

L'approche d'Hemeria

Valeur de la diversité de l'offre

- | Analyse du portefeuille d'offres
- | Estimation de la valeur de la diversité par segment de clients

Quantification et allocation des coûts

- | Identification des inducteurs de coûts à chaque étape de la valeur ajoutée
- | Allocation des coûts par produit / service

Contexte marché et concurrence

- | Croissance par segment
- | Stratégie des concurrents
- | Stratégie des distributeurs et impact de la réduction du nombre de références

Définition et hiérarchisation des options

Elaboration des options

- | Elimination de références produits
- | Abandon de segments de clients
- | ...

Evaluation des options

- | Impact sur la profitabilité

Evaluation des risques

- Impact sur le CA par segment
- Réactions de la concurrence
- Réactions de la distribution

Définition du plan d'implémentation

Un opérateur de Télécommunications a ainsi récemment entrepris de rationaliser son portefeuille d'offres, après avoir constaté que 50% de ses revenus étaient générés par seulement 10% de ses produits actuels. Plus de la moitié des produits à faible volume ont été arrêtés, après une analyse comparative des risques marketing, comparés aux gains de profitabilité attendus. Une réduction de 70% des coûts a ainsi été obtenue sur cette partie du portefeuille d'offres.

De façon analogue, un fabricant d'emballages en carton a conduit un programme de rationalisation de son offre afin de réduire son niveau de complexité industrielle. Ce programme a permis de diminuer à la fois le nombre de largeurs de laizes et le nombre de types de papiers nécessaires à la fabrication de carton. En maintenant un chiffre d'affaires constant, les coûts de production ont été réduits d'un montant équivalent à 1,5 % du chiffre d'affaires, et le niveau des stocks de papiers a diminué de 30 %.

Les équipes d'Hemeria ont développé et mis en oeuvre, à plusieurs reprises, une méthodologie permettant d'obtenir ce niveau de résultats (cf. ci-dessous). Cette méthodologie s'appuie sur une analyse de la valeur de la diversité du portefeuille d'offres, une estimation fine des coûts de chaque produit, et la prise en compte du contexte concurrentiel. Différentes options d'évolutions du portefeuille d'offres sont ensuite définies et évaluées en fonction de leurs impacts sur la profitabilité et des risques potentiellement engendrés.