

Patryk Babiarz, Maciej Piotrowski, Małgorzata Wawrzynkiewicz
 Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie

Mass customization jako nowa, konkurencyjna strategia biznesowa

Wyzwania związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw w czasach „Nowej Gospodarki” wymuszają rewolucyjne zmiany w podejściu do klienta. Konsekwencją tych zmian jest fakt, iż masowa produkcja oraz sprzedaż dóbr i usług rzadko zaspokajają indywidualne potrzeby klientów. Tradycyjne rozwiązania przestają być efektywne i konkurencyjne. Realia „Nowej Gospodarki”, w której procesy biznesowe są wspierane technologiami informacyjnymi, ukształtowały kompleksową strategię produkcji oraz sprzedaży dóbr i usług określaną mianem *mass customization*.

Termin *mass customization* może być zdefiniowany jako kompleksowa strategia biznesowa, której celem jest produkcja dóbr i świadczenie usług na masową skalę dopasowanych do indywidualnych potrzeb klienta po standardowych kosztach. Informacje uzyskane w trakcie realizacji zlecenia mogą stanowić podstawę długotrwałej relacji z klientem. Strategia *mass customization* pozwala na maksymalizację satysfakcji klienta na każdym z etapów procesu podejmowania decyzji zakupu, co może stanowić podstawę uzyskania przewagi konkurencyjnej w danym segmencie rynku.

Mass customization stanowi kolejny etap rozwoju metod produkcji dóbr i świadczenia usług, łączący najlepsze elementy produkcji rzemieślniczej, produkcji masowej oraz produkcji wariantowej.

Rozwój produkcji masowej zainicjowany w Stanach Zjednoczonych sprawił, iż wiele produktów początkowo luksusowych stało się powszechnie dostępnych po niewygórowanych cenach (np. samochody, odbiorniki radiowe i telewizyjne, sprzęt AGD, komputery). Akceptowalna dla klasy średniej społeczeństwa cena wynika z faktu, iż produkty wytwarzane są na masową skalę, przy użyciu specjalistycznych maszyn i linii produkcyjnych, co pozwala na minimalizację jednostkowego kosztu produkcji (efekt skali). Produkcja masowa doskonale spełnia swoją rolę w przypadku dużych, homogenicznych rynków z niezmiennymi w czasie popytem oraz preferencjami klientów.

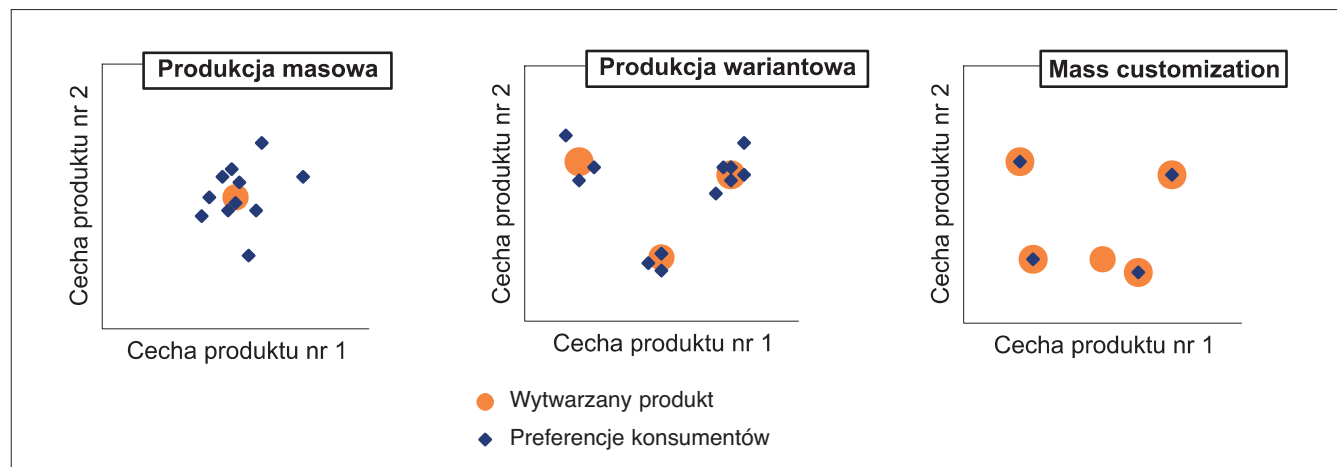
W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku przedsiębiorstwa stosujące produkcję masową stanęły przed nowym wyzwaniem związanym ze zmianami zachodzącymi na rynkach zbytu, zmianami preferencji konsumentów oraz powszechnym do-

stępem do informacji. W rezultacie obecne rynki zbytu cechuje:

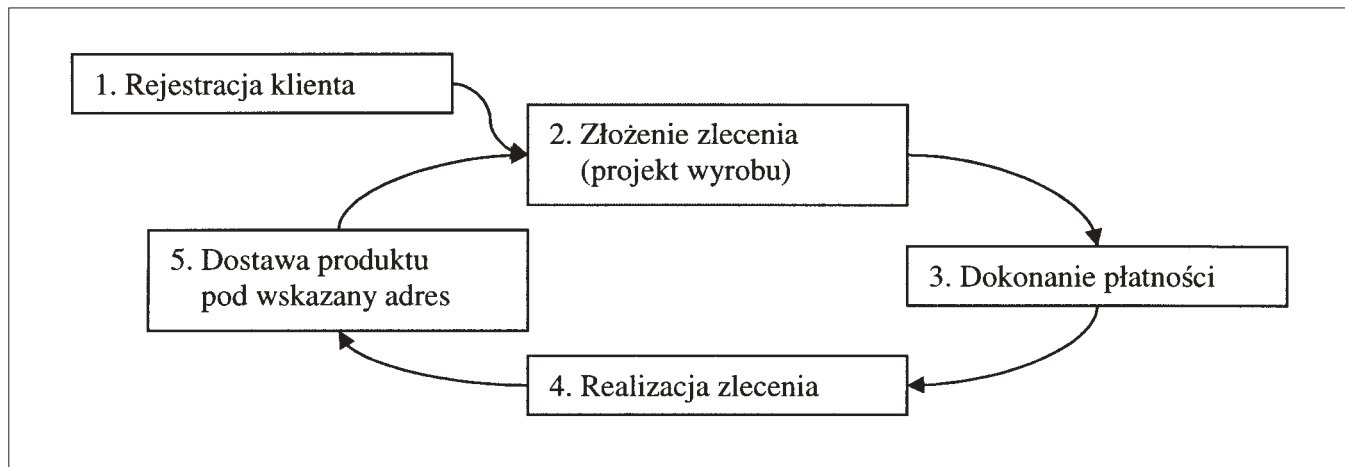
- duża dywersyfikacja produktowa oraz zróżnicowanie preferencji klientów (rynki heterogeniczne),
- zmiany na rynkach mają charakter turbulentny i nieprzewidywalny,
- krótki cykl życia produktów,
- wysokie oczekiwania konsumentów w zakresie dostępnego asortymentu oraz jakości wyrobów.

Zachodzące zmiany opisane powyżej sprawiły, iż produkcja masowa przestała być strategią konkurencyjną. Wielu producentów dostrzegając ten fakt, zdecydowało się na tzw. produkcję wariantową – oferowanie wielu, różnych wersji tego samego produktu. Ta strategia pozwala w pewnym stopniu zaspokoić zróżnicowane preferencje klientów, niemniej jednak jest skrajnie nieefektywna. Nieefektywność związana jest ze wzrostem kosztów produkcji, magazynowania oraz transportu różnych wariantów tego samego produktu. Ponadto znacząco wzrasta ryzyko, iż część wyrobów nie zaspokoi preferencji klientów i nie zostanie sprzedana.

Kompleksowa strategia biznesowa określana mianem *mass customization* jest jednym z potencjalnych rozwiązań



Rys. 1. Produkcja masowa, produkcja wariantowa, a *mass customization*. Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Ralpa Seelmana-Eggeberta (2003)



Rys. 2. Realizacja zamówienia w modelu mass customization. Źródło: Opracowanie własne.

pozwalających przewyżżyć istniejące problemy oraz dodatkowo źródłem przewagi konkurencyjnej. Na poniższej ilustracji została przedstawiona rozbieżność pomiędzy pożądanymi przez konsumenta cechami produktu oraz produktem faktycznie wytworzonym

przez producenta w kontekście trzech metod produkcji.

Strategia *mass customization* umożliwia każdemu z konsumentów zakup produktu zgodnego z indywidualnymi preferencjami, jednocześnie eliminując nieefektywności związane z produkcją wa-

riantową. Realizacja strategii wymaga transformacji klasycznego modelu łańcucha wartości. Najistotniejszą zmianą jest fakt, iż klient projektuje oraz dokonuje zakupu produktu, który nie został jeszcze wytworzony. Dopiero po precyzyjnym określeniu potrzeb klienta następuje realizacja zlecenia. Realizacja strategii *mass customization* wymusza zastosowanie nowoczesnych metod interaktywnej komunikacji (np. Internet), dzięki czemu klient ściśle określa swoje potrzeby przy minimalnym koszcie obsługi. Model zakupu produktów zgodny ze strategią *mass customization* został przedstawiony i opisany poniżej.

1. Klient przekazuje podstawowe informacje niezbędne w dalszym procesie realizacji zlecenia – dane teleadresowe oraz dane istotne z punktu widzenia zakupu danego produktu (np. długość, szerokość stopy w przypadku zakupu obuwi). Przekazane informacje są przechowywane i mogą zostać wykorzystane, celem ułatwienia kolejnych zakupów.
2. Klient na terenie sklepu, siedziby producenta lub poprzez Internet ustala podstawowe parametry produktu (np. rodzaj podeszwy, materiału wierzchniego, fason, kolory w przypadku zakupu obuwi). Dzięki technikom wizualizacji klient może obejrzeć gotowy produkt.
3. Klient dokonuje płatności za produkt, którego cena może się różnić w zależności od opcji wybranych w trakcie projektu.
4. Zlecenie w momencie potwierdzenia płatności jest przesyłane do realizacji. Producent dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii oraz automatyzacji produkcji jest w stanie wy-

tworzyć unikalny produkt równie efektywnie jak miało to miejsce podczas produkcji masowej.

5. Gotowy produkt jest automatycznie pakowany i wysyłany pod adres klienta. W modelu mass customization pośrednicy (hurtownie, sklepy detaliczne) mogą zostać pominięci.

Ponadto informacje przekazane przez klienta w trakcie składania zlecenia mogą zostać wykorzystane wielokrotnie, aby ułatwić realizację kolejnych zamówień (proces budowania lojalności klienta).

Implementacja strategii mass customization uwarunkowana jest reorganizacją procesów biznesowych praktycznie na każdym etapie w łańcuchu wytworzenia wartości. Najczęściej spotykane wyzwania stojące przed przedsiębiorcami planującymi wdrożenie strategii to (wiele z nich leży w obszarze szeroko pojętej logistyki procesu produkcji i dystrybucji):

- efektywne zarządzanie obiegiem informacji oraz przepływem materiałów i surowców,
- optymalizacja wydajności i kosztowności procesu produkcji,
- szybka i ekonomiczna dystrybucja gotowych produktów.

Zachętą dla przedsiębiorstw do przejścia na model mass customization są możliwe do osiągnięcia korzyści, które nawet w zestawieniu z wadami są atrakcyjne.

Tab. 1. Zalety i wady strategii mass customization z punktu widzenia producenta. Opracowanie własne.

Zalety	Wady
• Uzyskanie przewagi konkurencyjnej • Redukcja części kosztów – spadek kosztów magazynowania, kosztu niesprzedanych produktów • Wyższe przychody ze sprzedaży – marże pośredników mogą stać się przychodem producenta, ponadto klienci są skłonni zapłacić więcej za zindywidualizowany produkt • Budowa lojalności klienta • Lepsza identyfikacja potrzeb – klienci kreując produkt przekazują dane odnośnie swoich preferencji • Producent mniej narażony na zmiany popytu, preferencji (turbulencje na rynku)	• Duże wymagania stawiane odnośnie organizacji systemu zarządzania oraz produkcji • Niezbędne, kosztowne inwestycje w technologie informacyjne, zautomatyzowane systemy produkcyjne, szkolenia • Wysokie ryzyko – obok firm, które skutecznie wdrożyły strategię mass customization należy pamiętać także o tych, które poniosły porażkę

Przyszłość strategii mass customization wydaje się zależeć od stopnia zainteresowania klientów indywidualizowanymi produktami. W minionych dziesięcioleciach klienci wymusili na producentach i sprzedawcach stałe podnoszenie jakości wyrobów oraz potrzebę dywersyfikacji, czyli oferowania klientom coraz większego wyboru towarów. W rozwiniętych gospodarczo społeczeństwach Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych obserwuje się dzisiaj presję na producentów i dostaw-

ców towarów konsumenckich, aby oferowane produkty coraz dokładniej odzwierciedlały indywidualne oraz coraz bardziej różniące się od siebie preferencje i oczekiwania klientów.

Wdrożenie kompleksowej strategii biznesowej określanej terminem mass customization wydaje się dzisiaj najlepszą reakcją producentów na zmiany zachodzące na rynkach oraz ukłonem w stronę dominującej w przyszłości grupy świadomych swoich potrzeb klientów.