

Maciej Piotrowski

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie

UWARUNKOWANIA I PERSPEKTYWY ROZWOJU STRATEGII MASOWEJ INDYWIDUALIZACJI W POLSCE

1. Wstęp

W artykule została scharakteryzowana strategia masowej indywidualizacji (ang. *MCP – Mass Customization and Personalization*), która zdaniem wielu ekspertów pozwoli w ciągu najbliższych lat podtrzymać konkurencyjność europejskich przedsiębiorstw. Ponieważ w krajach Unii Europejskiej można zaobserwować pierwsze przypadki wdrożeń tej strategii, zasadne staje się pytanie o perspektywy jej rozwoju w polskich realiach. Artykuł przedstawia zarys badań oraz wstępne wyniki, które będą stanowić kluczowy element przygotowywanej rozprawy doktorskiej autora. Praktycznym rezultatem badań będzie przewodnik dla przedsiębiorstw, omawiający te sektory gospodarki, dla których wdrożenie strategii masowej indywidualizacji jest możliwe i zasadne, oraz niezbędne kroki, jakie należy w tym celu podjąć. Szczególny nacisk zostanie położony na wykorzystanie nowoczesnej infrastruktury informatycznej i produkcyjnej jako niezbędnego elementu warunkującego skuteczne wdrożenie.

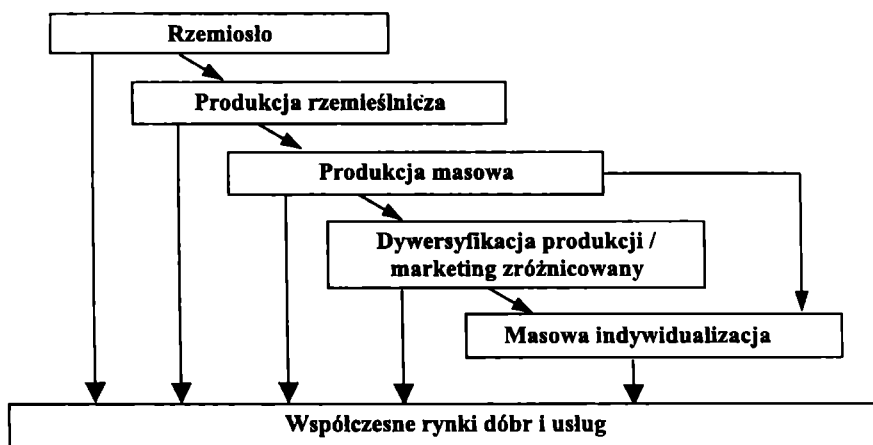
2. Charakterystyka strategii masowej indywidualizacji

Działalność przedsiębiorstw w dobie „ery informacji” jest związana z pokonywaniem coraz to nowych wyznań związanych ze zmianami zachodzącymi na współczesnych rynkach zbytu. Jednym z głównych problemów, występujących praktycznie w każdej gałęzi przemysłu, jest nadmiar zdolności produkcyjnych. Problemem staje się ponadto fakt, że masowa produkcja oraz sprzedaż dóbr i usług coraz rzadziej zaspokajają rosnące i coraz bardziej zindywidualizowane potrzeby klientów. Prowadzi to do sytuacji, w której tradycyjne rozwiązania przestają być efektywne i konkurencyjne. Realia „ery informacji”, w której procesy biznesowe są

wspierane technologiami informacyjnymi przyczyniają się do powstania coraz to nowych strategii biznesowych. Jedną z nich, której poświęcona jest niniejsza praca, nazwana została masową indywidualizacją.

Termin masowa indywidualizacja może być zdefiniowany jako kompleksowa strategia biznesowa, której celem jest produkcja dóbr i świadczenie usług na masową skalę, dopasowanych do indywidualnych potrzeb klienta przy zachowaniu niskich cen, zbliżonych do cen produktów wytwarzanych na masową skalę. Strategia MCP pozwala wyraźnie zwiększyć satysfakcję klienta z dokonanego zakupu. Sprzyja to budowaniu lojalności klienta i przyczynia się do uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej w danym segmencie rynku. Strategia MCP może stanowić rozwiązanie problemu postawionego przez Lestera Wundermana, uznanego eksperta w dziedzinie marketingu: „W okresie rewolucji przemysłowej słychać było producentów, którzy mówili «oto co zrobiłem; proszę kupujcie to». W erze informacji słychać klientów, mówiących: «chcę właśnie tego; proszę, zróbcie to»”.

Strategia MCP stanowi kolejny etap rozwoju metod produkcji dóbr i świadczenia usług, łączący najlepsze elementy produkcji rzemieślniczej, produkcji masowej oraz metod dywersyfikacji produkcji, przy jednoczesnej eliminacji ich słabych stron.



Rys. 1. Rozwój metod produkcji

Źródło: opracowanie własne.

Rozwój metod produkcji przedstawiony na rys. 1 jest podyktowany postępowaniem technicznym oraz zmianami zachodzącymi na rynkach zbytu. Dominującą metodą w ubiegłym wieku była produkcja masowa, której istotą jest substytucja pracy człowieka pracą maszyn celem obniżenia kosztów oraz zwiększenia wolumenu produkcji. Produkcja masowa doskonale spełnia swoją funkcję w przypadku

dużych, homogenicznych rynków z niezmiennym w czasie popytem i stałymi 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 dostępem do informacji. W rezultacie obecne rynki zbytu cechuje:

- duża dywersyfikacja produktowa oraz zróżnicowanie preferencji klientów (rynki heterogeniczne),
- turbulentny i nieprzewidywalny charakter zmian na rynkach,
- krótki cykl życia produktów,
- wysoki poziom oczekiwań konsumentów w zakresie dostępnego asortymentu oraz jakości wyrobów.

Wymienione przesłanki sprawiły, że wytwarzanie produktów na masową skalę przestało być konkurencyjne. Wielu producentów, dostrzegając ten fakt, zdecydowało się na segmentację rynków, dywersyfikację produkcji oraz zastosowanie tzw. marketingu zróżnicowanego, którego istotą jest opracowywanie różnych programów marketingowych dla każdego segmentu rynku. Marketing zróżnicowany przynosi przeważnie większą sprzedaż całkowitą niż produkcja masowa. Jednakże zwiększa on także koszty prowadzenia działalności. Są to zwłaszcza: koszty modyfikacji produktu (prace badawczo-rozwojowe), koszty produkcji (mniejsza skala produkcji, krótsze serie), koszty administracyjne (obsługa kanałów dystrybucji itp.), koszty magazynowania zapasów wielu produktów oraz koszty zróżnicowanych programów promocji. Ponadto znacząco wzrasta ryzyko, iż część wyrobów nie zaspokoi preferencji klientów i nie zostanie sprzedana.

Potencjalnym rozwiązaniem istniejących problemów oraz sposobem na uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest kompleksowa strategia biznesowa MCP. Realizacja strategii wymaga transformacji klasycznego modelu łańcucha wartości. Najistotniejszą zmianą jest fakt, że klient projektuje oraz dokonuje zakupu produktu, który nie został jeszcze wytworzony. Zlecenie zostaje wykonane dopiero po precyzyjnym określeniu potrzeb klienta. Realizacja strategii masowej indywidualizacji wymusza zastosowanie nowoczesnych metod interaktywnej komunikacji (np. przez Internet), dzięki czemu klient ściśle określa swoje potrzeby przy minimalnym koszcie obsługi.

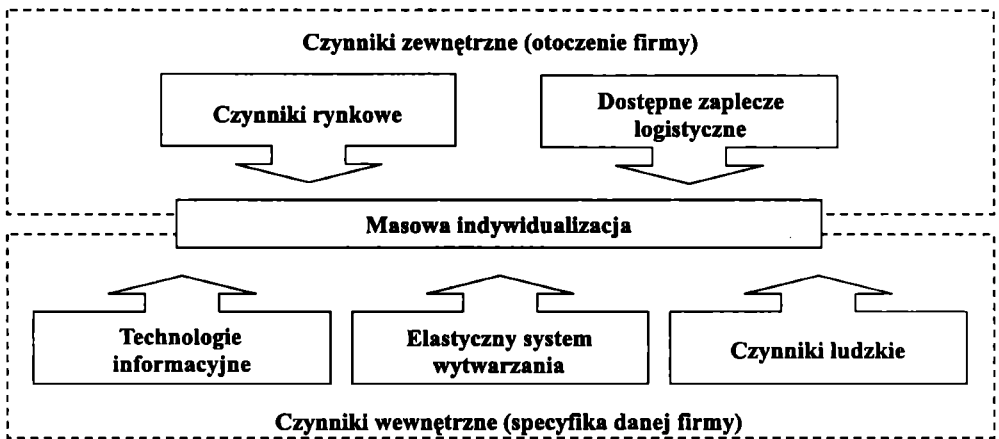
3. Cel pracy

Głównym celem pracy jest badanie uwarunkowań i perspektyw rozwoju strategii MCP w Polsce w wybranych gałęziach przemysłu. W obszarze objętym analizą znalazły się produkty reprezentujące takie sektory gospodarki, jak: przemysł motoryzacyjny (samochody), przemysł odzieżowy i obuwniczy, przemysł elektroniczny (komputery), przemysł fonograficzny (muzyka na płytach CD, trans-

misja audio przez Internet) oraz usługi telekomunikacyjne, bankowe, informacyjne i edukacyjne.

Wybór produktów został dokonany na podstawie wyników pilotażowych badań ankietowych przeprowadzonych w 2004 r. na grupie 140 osób. Badania miały na celu wskazanie wśród 20 grup produktów tych, dla których czynniki rynkowe (m.in. zainteresowanie potencjalnych klientów zakupem indywidualizowanych produktów) są najbardziej sprzyjające w kontekście ewentualnego rozwoju strategii MCP. Przytoczona wyżej lista zawiera te produkty, dla których możliwe jest wykorzystanie strategii MCP, a zainteresowanie osób ankietowanych taką możliwością przekroczyło 50% ankietowanych.

Ocena uwarunkowań i perspektyw zostanie zbadana w obrębie grup czynników warunkujących skuteczne wdrożenie strategii. Wstępna lista czynników została przedstawiona na rys. 2.



Rys. 2. Grupy czynników warunkujących rozwój strategii MCP

Źródło: opracowanie własne.

W krótkim czasie czynniki zewnętrzne są niezależne od danego przedsiębiorstwa. Należą do nich czynniki rynkowe (kształtowanie się popytu na danym rynku zbytu, preferencje i wymagania klientów, cykl życia produktu) oraz dostępne zaplecze logistyczne (infrastruktura umożliwiająca szybki i ekonomiczny transport gotowych produktów pod adres wskazany przez klienta). W dłuższym czasie przedsiębiorstwa mające wysoki potencjał mogą wpływać na kształtowanie się czynników zewnętrznych przez wykorzystanie różnych strategii marketingowych.

Wśród czynników wewnętrznych wynikających bezpośrednio ze specyfiki danej firmy wyróżniono następujące:

- technologie informacyjne – efektywne przetwarzanie informacji, rozumiane jako zbieranie, przesyłanie i analiza danych jest postrzegane jako kluczowy

czynnik warunkujący skuteczny rozwój strategii MCP (wskazane jest wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem klasy ERP/ERP II);

- elastyczny system wytwarzania – system produkcyjny składający się z programowalnych maszyn i środków transportu materiałów, półproduktów i gotowych wyrobów, który umożliwia wytwarzanie różnorodnych produktów z efektywnością bliską produkcji masowej;
- czynniki ludzkie – poparcie kadry kierowniczej danego przedsiębiorstwa dla decyzji o wdrożeniu strategii MCP (rozumiane także jako świadomość potencjalnych korzyści, zagrożeń i ryzyka).

Warunkiem osiągnięcia głównego celu rozprawy będzie osiągnięcie takich celów pomocniczych, jak:

- identyfikacja czynników warunkujących skuteczne wdrożenie strategii MCP dla każdej z wybranych grup produktów,
- ocena perspektyw wdrożenia strategii MCP dla wybranych produktów w Polsce w obrębie zidentyfikowanych czynników,
- utworzenie zbioru wytycznych w zakresie efektywnego rozwoju strategii MCP dla wybranych grup produktów (w tym ustalenie stopnia, w jakim zastosowanie elementów strategii MCP jest wykonalne i uzasadnione w polskich realiach).

4. Hipotezy badawcze

Są grupy produktów, dla których czynniki zewnętrzne (czynniki rynkowe, dostępne zaplecze logistyczne) uzasadniają potrzebę rozwoju strategii MCP. Przyczyny braku istniejących wdrożeń w Polsce leżą w obrębie czynników wewnętrznych (specyficznych dla danej firmy). Do najważniejszych z nich trzeba zaliczyć:

- niedostateczną wiedzę managerów w zakresie możliwości oferowanych przez strategię MCP,
- niechęć przedsiębiorców do podejmowania ryzyka oraz kosztownych inwestycji,
- niski stopień informatyzacji przedsiębiorstw,
- brak nowoczesnych linii produkcyjnych.

5. Uzasadnienie wyboru tematu pracy

Decyzja dotycząca wyboru tematu pracy jest podyktowana faktem, że w krajach Europy Zachodniej badania podejmujące tę tematykę są zaawansowane; można też zaobserwować coraz liczniejsze przykłady zastosowań strategii MCP w różnych gałęziach przemysłu. Zdaniem niektórych ekspertów (m.in. Frank Piller – Technische Universität München) strategia MCP stanowi dużą szansę dla polskich przedsiębiorstw na podniesienie konkurencyjności, co może mieć istotne znaczenie w kontekście wzrastającej konkurencji ze strony państw azjatyckich. Warunkiem

jest przekształcenie obecnych zakładów produkcyjnych w nowoczesne, efektywnie zarządzane przedsiębiorstwa, wykorzystujące zaawansowane technologie produkcyjne oraz informacyjne.

Celem badań realizowanych w krajach Europy Zachodniej jest m.in. wypracowanie modeli efektywnego rozwoju strategii MCP dla różnych grup produktów. Ze względu na specyfikę polskich przedsiębiorstw (w wielu przypadkach nieefektywne zarządzanie przedsiębiorstwem, brak nowoczesnych linii produkcyjnych oraz wdrożonych systemów zarządzania przedsiębiorstwem) nie jest możliwe przeniesienie wyników badań już zrealizowanych i ich wykorzystanie w polskich realiach.

Obecnie coraz więcej producentów z krajów Europy Zachodniej, dostrzegając korzyści związane z wdrożeniem strategii MCP, podjęło pierwsze działania w tej dziedzinie. Największe zagrożenie dla efektywnego wdrożenia strategii MCP przez producenta wiąże się z faktem, że klienci mogą nie być zainteresowani nabywaniem indywidualizowanych produktów. Niezbędne stają się w takiej sytuacji badania rynku w Polsce, w tym preferencji konsumentów, poprzedzające etap wdrożenia. Ponadto badania dostarczą przedsiębiorcom informacji, dla jakich grup produktów rozwój strategii MCP jest uzasadniony oraz jakie kroki należy w związku z tym podjąć.

6. Metody badawcze

Aby osiągnąć wymienione wcześniej cele, zostaną przeprowadzone czteroetapowe badania:

- etap wstępny, obejmujący identyfikację tych grup produktów w Polsce, dla których rozwój strategii MCP jest uzasadniony ze względu na preferencje klientów (na podstawie badań już zrealizowanych, o których mowa w celu pracy). Ponadto na tym etapie zostanie przeprowadzona analiza czynników warunkujących efektywny rozwój strategii MCP dla każdej z wybranych gałęzi przemysłu (przez analizę obecnych wdrożeń oraz badania literaturowe),
- analiza czynników zewnętrznych, która obejmie szczegółowe badania preferencji klientów (przez badania ankietowe na wybranych grupach konsumentów) oraz analizę dostępnej infrastruktury logistycznej (wywiad ekspercki z przedstawicielami poznańskiego Instytutu Logistyki i Magazynowania),
- analiza czynników wewnętrznych, która będzie stanowiła porównanie obecnego stanu infrastruktury informacyjnej oraz produkcyjnej w polskich przedsiębiorstwach z infrastrukturą zidentyfikowaną w trakcie etapu wstępnego niezbędną do efektywnego rozwoju strategii MPC (badania ankietowe na grupach producentów reprezentujących wybrane gałęzie przemysłu),
- analiza kosztów potencjalnego wdrożenia dla wybranych grup produktów. Na tym etapie zostanie podjęta próba oszacowania niezbędnych nakładów finansowych, ludzkich oraz czasowych dla efektywnego wdrożenia strategii MCP.

Literatura

- Davis S., Pine J., *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press. Cambridge 1993.
- Fern E., Liberzon V., McGourty K., Postma W., Wolfe N., *Six Steps to the Future: How Mass Customization Is Changing Our World, Time-to-Profit*, Mission Viejo 2003.
- Groover M., *Automation, Production Systems, and Computer-Integrated Manufacturing*. Pearson Education, Upper Saddle River 2000.
- Kamrani A., *Mass Customization: A Supply Chain Approach*, Kluwer Academic Publishers. London 2004.
- Bullinger H., *Enabling IT for the Process Management of Mass Customization*, Proceedings of the World Congress on Mass Customization and Personalization, Hong Kong 2001.
- Mueller M., Piller F., *Four Types of Mass Customization: Strategies to Serve Customers Individually with Mass Production Efficiency*, Proceedings of the International Conference on Mass Customization and Personalization, Rzeszów 2004.
- Piller T., *e-Business-Strategien für und mit Mass Customization. Ansatzpunkte, strategische Optionen und innovative e-Services*, Die zweite deutsche Tagung zur Mass Customization, Frankfurt a.M. 2000.

REQUIREMENTS AND PERSPECTIVES FOR THE DEVELOPMENT OF MASS CUSTOMIZATION STRATEGY IN POLAND

Summary

The paper discusses mass customization and personalization strategy (MCP) which, according to some experts, will help to maintain the competitive position of European companies. Due to first implementations of this strategy in EU countries, it is legitimate to study the opportunities for the development in Polish business environment. The paper outlines the research plan and its first results, the key element of the PhD thesis being prepared by the author. The practical results will include a guidebook for entrepreneurs describing the industries, in case of which the introduction of MCP is possible and reasonable as well as necessary steps to be undertaken. The emphasis will be laid on the proper use of IT and production infrastructure as main enablers of MCP.