

Skreddersøm og kundetilpasninger – Et forsvar mot global konkurranse

Skreddersøm og kundespesifikke produkttilpasninger er sterke verdiforslag – særlig opp mot internasjonale konkurrenter, men de koster! Så hvordan løses dilemmaene?

Still deg selv følgende spørsmål:

- Hvorfor kan jeg ikke kjøpe en Apple mobiltelefon med den skjermstørrelsen jeg ønsker?
- Hvorfor får jeg ikke bestille en ny bil med min egen interiørløsning – med plass til kaffekoppen og PC'en? ... jeg har ønsket meg det i 20 år minst!
- Hvorfor gir ikke Vy meg anledning til å kjøpe akkurat den reisen jeg vil ha ... henting med taxi, levering på perrongen 10 min. før avgang, sete med vindusplass, servert frokost, og kjøring til døren ved ankomst?
- Hvorfor tilbyr ikke NRKs app meg 3-4 alternative kveldsprogrammer basert på mine favoritter for ikke-lineær TV?
- Og hvorfor lar ikke Danske Bank meg selv bestemme hvordan nettbanken min skal se ut? Layout'en er jo klønete som bare det!

Og svaret er ... fordi ingen av disse selskapene har valgt å konkurrere med *kundespesifikke produkttilpasninger* som strategi!

Det er absolutt relevant å spørre: *hvorfor ikke?*

Skreddersøm og kundetilpasninger er opplagt viktige i mange kjøpsbeslutninger; tenk f.eks. på frisører, håndverkere, gartnere, eller for enkelte typer forsikringer, ... ikke sant?

Men vent, alle disse eksemplene er jo hovedsakelig tjenesteleveranser; hva med fysiske produkter? Også endel produkter er skreddersydde, men det er riktig observert at de er mer krevende å komme på: kanskje et nytt kjøkken til hytta; kanskje din arkitekttegnede enebolig?

Og det ligger en *melding* her! Nemlig at mange av de produktene du kjøper kommer fra store, utenlandske leverandører med lange og standardiserte verdikjeder. Derfor er produktene typisk *ikke* skreddersydde – ikke fordi behovet ikke er der, men fordi disse leverandørene konkurrerer på en annen

måte, og kundetilpasset produksjon er ikke i blant de strategiene de velger.

Tenk over det!

Selvsagt er det et marked for kundetilpassede møbler, TVer, og klær; men det er krevende å møte dette behovet til en akseptabel pris; det å bearbeide de kundespesifikke forespørslene krever direkte 1:1 dialog; produkt-tilpasningen krever ekstra teknisk personell; og produksjonssystemene må være fleksible og ligge *nærmere kundene*.

Nettopp! ... Det er *derfor* lokale leverandører bør vurdere slike verdiforslag. Så la oss se nærmere på utfordringene – og på virkemidlene som benyttes for å løse dilemmaene knyttet til en høy grad av skreddersøm.

Produktbredde er ikke det samme som å konkurrere med skreddersøm!

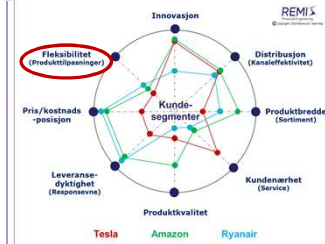
La oss starte med å rydde i forholdet mellom konkurransestrategiene *produktbredde* (se fagnotat # 33) ift. *kundetilpasninger* og *skreddersøm*.

Produktbredde er en grunnleggende strategi for at leverandører skal tilfredsstillere ulike kundegrupper behov. Når f.eks. Apple kun tilbyr 2 iPhone modeller og Tesla 3 ulike bilmodeller, så er dette en konkurransemessig ulempe opp mot Samsungs eller VWs langt bredere produktkataloger. Så når selskaper med smal produktutbredde likevel «vinner», så skyldes det vanligvis andre faktorer (se fagnotat #16 om konkurransestrategier).

Måten et standardisert produktsortiment så konkurrerer på ift. *skreddersøm* er – bortsett fra pris – spesielt gjennom to virkemidler:

Den første er bruk av **standardiserte produktutvidelser og opsjoner for tilleggvalg**. Klær finnes i ulike materialer; samme bukse kanskje i flere stoffer i tillegg til med ulike lengder og livvidder. Biler kommer i ulike farger og med ulike (standard) utstyrspakker; kanskje også i en sedan og en liftback versjon. Moderne sofaer er modulært designet, slik at du i tillegg til et antall ulike stofftyper også kan velge mellom 4 ulike armlener og 6 ulike understell, både mht. materialer og farger. En kontorstol kan fås med to ulike seter og 5 ulike baser med ulike design og valg av hjultype.

Denne måten å tenke på er langt fra ny; den har vært brukt i flere tiår av større konserner for å løse dilemmaet mellom kunders valgfrihet, produktbredde og kostnads-effektivitet. Men husk at leveringstidene ofte er lange fordi ordrene er kundespesifikke. Så selv om det er valgfrihet innenfor «opsjonsprogrammet», tar leveransen av en «standard sofa» ofte 5-6 uker; og for en ny bil flere måneder.



NB: Se også fagnotatene #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier), #17 (Innovasjonsstrategier) og #35 (Leveransestrategier) vedr. beslektede temaer

Produktbredde er ikke det samme som å konkurrere med skreddersøm!

Måten et produktsortiment konkurrerer på ift. skreddersøm er (bortsett fra pris) spesielt gjennom to virkemidler: **standardiserte produktutvidelser (opsjoner), og... i økende grad ... gjennom bruk av programvare**

Fagnotat #36: Skreddersøm og kundespesifikke produkttilpasninger – et forsvar mot global konkurranse

Den andre måten å tilnærme seg skreddersøm på for selskaper som egentlig tilbyr standardiserte produkter, er i økende grad **gjennom systematisk bruk av IKT og programvare**.

Dette er en sentral del av verdiforslaget til f.eks. Apple og Tesla. *Konfigurasjonsprogrammer* (valg av bakgrunn, fonter, ringetoner, etc.); *utvidelser av funksjonalitet gjennom app'er*, og jevnlig *oppdateringer* dekker mye av kundetilpasningsbehovet i en iPhone. Nye og forbedrede algoritmer for tilpasset sjåfør-assistanse styrker verdiforslaget for en Tesla.

Dette gjelder også i økende grad for langt enklere produkter som historisk sett har vært «passive». Min nye fotoramme kan f.eks. motta bilder fra andres mobiltelefoner, og TV'en kan få installert nye funksjoner. Men la oss være litt varsomme med å generalisere her. I noen bransjer er IKT snarere en hindring enn en fordel: Bankenes IKT systemer er ikke utviklet på en måte som tillater separate grensesnitt for hver bruker; og grensesnittene er ikke engang «åpne», som de jo har vært i mobilverdenen i over 10 år.

Likevel er ovennevnte eksempler en sterk påminnelse om at den tidligere «opsjonstenkingen» for fysiske produkter er i ferd med å bli kraftig utfordret av moderne programvareteknologi.

... og, som jeg har påpekt i en rekke av disse artiklene tidligere: programvare kjøpes ikke – den lisensieres; hvilket skaper et langsiktig avhengighetsforhold og helt nye bånd mellom bruker og produsent.

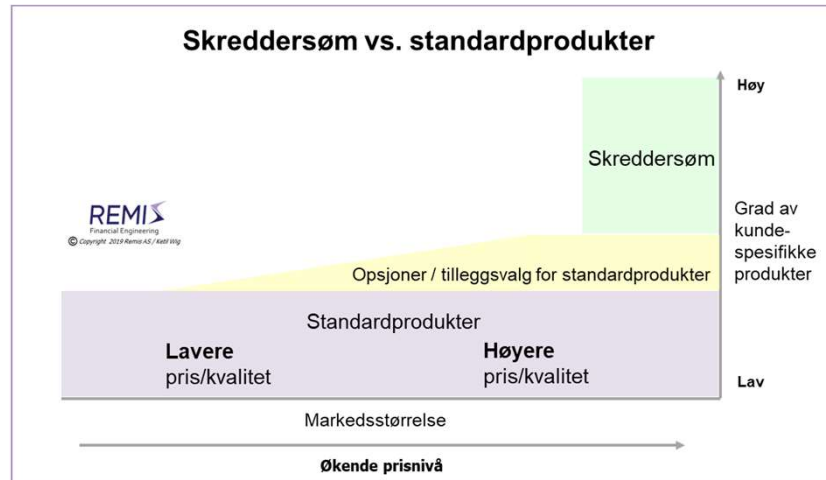
Strategier for kostnadseffektiv skreddersøm og kundespesifikke produkttilpasninger

Skreddersøm kan gå videre og forbi tilleggsvalg for standardprodukter, som vist i figur 1 til høyre: kunden er ute etter noe spesielt; og beslutningsprosessen blir derfor ofte grunnleggende annerledes.

En huskjøper som ønsker et arkitekttegnet hus, undersøker ikke ferdighusleverandørenes standardtilbud (produktbredde) for annet enn inspirasjon. Arkitekten og kunden går derimot gjennom et sett med møter, der kundens behov og preferanser resulterer i et unikt og kundetilpasset design; som så produseres av et bygningsfirma som nettopp behersker ett-stykkers fleksibel produksjon.

La oss se nærmere på det grunnleggende her:

Det som kjennetegner dagens forsyningskjeder fra lavpris-land er typisk lange produksjonsserier med ensartede produkter som gir lave innkjøpskostnader. Produksjonssystemene er basert på masseproduksjon; transportsystemene er basert på fulle containere; frakt er billig sjøfrakt som



Figur 1: En illustrasjon av skreddersøm vs. standardprodukter med opsjoner for tilleggsvalg. Programvare brukes i økende grad for både opsjoner og skreddersøm

tar uker ... og hele syklusen tar 3-4 måneder eller mer. Denne typen forsyningskjeder kan håndtere enkle varianter, men overhodet ikke unike kundetilpasninger; delvis pga. standardisert masseproduksjon, men også fordi feedback-sløyfene er altfor lange for dialog om tilpasninger og kvalitet.

Produkttilpasninger skapes gjennom kommunikasjon med kunden nær markedet og i produksjonssystemer med korte feedbacksløyfer. Tenk f.eks. på et frisørbesøk eller på byggingen av et arkitekttegnet hus. Det er nettopp derfor kundespesifikke produkttilpasninger er effektive lokale konkurransestrategier opp mot internasjonale leverandører!

Det vil si ..., dersom man kan håndtere de høyere kostnadene ...

Det finnes effektive og høy-automatiserte teknologier for ett-stykkers masseproduksjon, som også er i bruk i Norge. Figur 2 til høyre på neste side (som er tatt fra fagnotat #11 om **produksjonsstrategier**) viser et grunnleggende prinsipp bak denne produksjonsfilosofien, der kundetilpasninger kommer så sent som mulig i produksjonsprosessen (for å unngå varianteksplosjon i mange trinn) og der standardiseringen dominerer i tidlige trinn.

Det er viktig å være klar over at prinsippet om kundetilpasninger senest mulig (for høyere kostnadseffektivitet) krever grunnleggende produkt- og prosessdesign som understøtter dette i form av standardisering på tvers av varianter i de tidlige fasene av produksjonen.

Interessant nok kan dette gi kulturelle utfordringer fordi det betyr intim koordinering mellom produktutvikling, produksjon og marketing.

Forsyningskjeder fra lavpris-land er basert på lange serier med standard produkter for lavest mulige innkjøpskostnader

Filosofien er masseproduksjon; transporten er basert på fulle containere; frakt er billig sjøfrakt som tar uker ... og hele syklusen tar 3-4 måneder eller mer

Disse forsyningskjedene håndterer overhodet ikke unike kundetilpasninger; delvis pga. filosofien om masseproduksjon, men også fordi feedback-sløyfene er altfor lange for løpende dialog og kvalitetssikring

Det er nettopp derfor et verdiforslag for «kundetilpasninger» bør vurderes av lokale leverandører

Fagnotat #36: Skreddersøm og kundespesifikke produkttilpasninger – et forsvar mot global konkurranse

Markedsavdelinger ønsker differensiering på vegne av kunder og motsetter seg ofte standardisering. Det samme gjelder i produktutvikling, fordi standardisering på tvers av varianter i sin natur er en type industrialisering som oppleves å være i et motsetningsforhold til design og kreativitet.

Lokale produkttilpasninger bør kombineres med kundenærhet/service og høy leveringsdyktighet

Vær også oppmerksom på at automatisert ett-stykkers produksjon ikke alene er en fullgod beskyttelse mot internasjonal konkurranse. Det er intet som hindrer utenlandske konserner i å selv innføre produksjonsteknologi for fleksibel og kundetilpasset produksjon.

Det er når denne produksjonsfilosofien kobles med *kundenærhet* og *service* (se fagnotat #34) og *høy leveringsdyktighet* (se fagnotat #35) at kombinasjonen blir et særlig effektivt forsvar mot utenlandske konserner.

Det er således ingen revolusjon i å hevde at kundenære og fleksible produksjonsstrategier vil bedre konkurransekraften i Vesten vs. f.eks. Kina i de kommende årene. Denne grunnleggende trenden kommer også til å forsterkes etter hvert som additiv produksjonsteknologi (3D printing) øker i omfang og blir mer effektiv for større seriestørrelser.

Om skreddersøm og tjenesteproduksjon

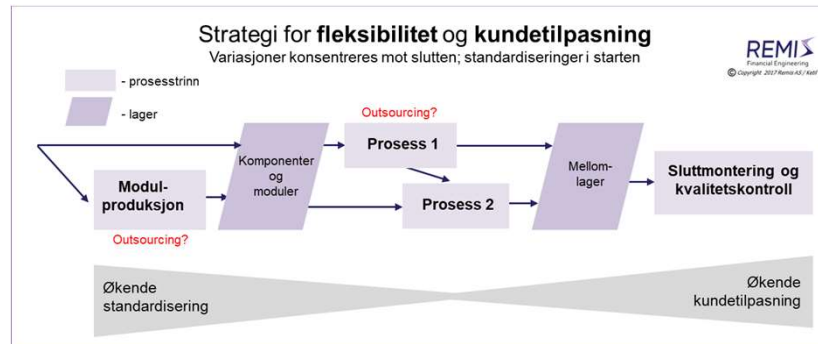
La oss gå tilbake til mine «ønsker» i starten av denne artikkelen.

Vi forstår nå bedre hvorfor Apple og bilprodusenter ikke tilbyr skreddersyde fysiske produkter – selv om de i prinsippet kunne hatt separate forsyningskjeder som også hadde møtt dette behovet. Verdikjedene deres egner seg helt enkelt ikke for den typen verdiforslag.

Men hva med de tre andre eksemplene i denne artikkelen: togselskapet (Vy), medieselskapet (NRK) og storbanken (Danske Bank) er alle tjenesteleverandører. Er det gode grunner til at ikke disse «lokale» selskapene burde benytte strategier for skreddersøm og kundespesifisert produkttilpasning i hjemmemarkedet – de er jo alle gjenstand for til dels sterk (NRK, banker) og økende (Vy) internasjonal konkurranse, ikke sant?

Svaret er i korthet «nei». Økt bruk av strategier for «skreddersøm» kunne med fordel vært benyttet som forsvarsstrategier for alle 3.

Men som så ofte ellers dreier dette seg ventelig mer om bevisst ledelse, kunnskap om konkurransestrategier, vilje til kundenærhet, og handlingskraft; ... mer enn kapabilitet. Alle selskapene kontrollerer sine verdikjeder (også for IKT), men strategiendringer i store selskaper er et eget fag!



Figur 2 er tatt fra fagnotat #11 om Produksjonsstrategier: Et produksjonssystem der kundetilpasninger gjøres mot slutten, mens standardisering dominerer i tidlige trinn

Det er ellers en viktig trend at produktsalg i økende grad kobles mot tjenester, som derfor også gir en større grad av skreddersøm. Eksempler er 3D tegning av ditt nye bad eller kjøkken koblet til kjøp av fliser og utstyr; eller en interiør-/fargekonsulent sammen med kjøp av maling og tapet.

Skreddersøm og produkt-tilpasninger er effektive tiltak mot global konkurranse!

Utenlandske konserner vinner vanligvis på *kostnadseffektivitet* og *produktbredde*, men har samtidig ulemper opp mot strategier som bygger på *kundenærhet*. *Skreddersøm og produkttilpasninger* (koblet med korte leveringstider og god kundeservice) er et særlig sterkt forsvarstiltak for alle nordiske bedrifter, spesielt de som kontrollerer sine egne forsyningskjeder.

Konkurransestrategier dreier seg om å vinne kunders kjøpsbeslutninger. Du skal være dristig for å velge bort kundespesifikke produkttilpasninger fra den strategiske agendaen.

Det er sjelden en vinneroppskrift i dagens konkurranseklima!

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) og #29 (Riktigere segmentering) for beslektede temaer

Det er når fleksibel produksjon kobles med korte leveringstider og god kundeservice at denne kombinasjonen blir et særlig effektivt forsvar mot utenlandske konserner

Du skal være dristig for å velge bort kundespesifikke produkttilpasninger. Det er sjelden en vinneroppskrift i dagens konkurranseklima!

