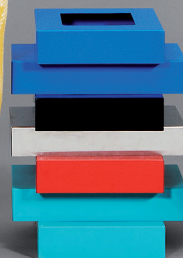




# MASSEPRODUSERT SKREDDERSØM SETTER **KUNDEN** **I SENTRUM**

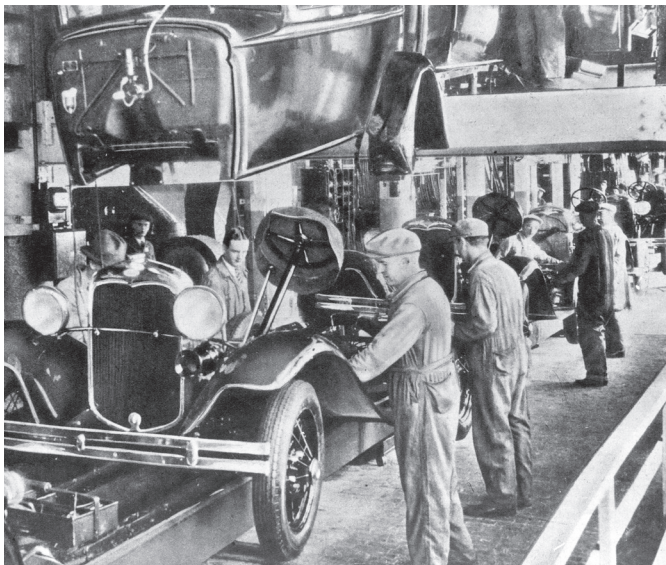


 **CUSTOM<sup>R</sup>**

FOTO: FORM TIL FJELLS /  
TOM GUSTAVSEN



# HVER KUNDE ER ET EGET MARKED



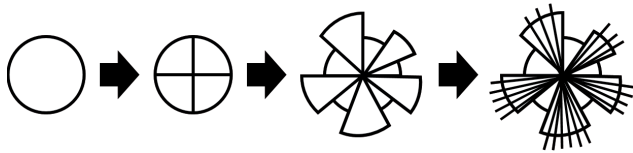
SINTEF, 2018 • UTARBEIDET AV LARS SKJELSTAD, MARIA K. THOMASSEN,  
OTTAR BAKÅS, BØRGE SJØBAKK, NINA VALLE  
LAYOUT: LINN THØRING • TRYKK: TRYKKPARTNER

**«Du kan få bilen i hvilken farge du vil, bare den er svart», sa Henry Ford.** Ford standardiserte sine biler, etablerte produksjonslinjen og fikk til en effektiv fabrikk, slik at han kunne sette ned prisene på bilene. Det ble stor etterspørsel, og det var mulig å selge standardiserte produkter til nesten hele befolkningen. Det oppsto et massemarked. I dag er situasjonen en helt annen. I stedet for å kjøpe en svart, standard bil går bilkunden i dag på nettet og konfigurerer en bil etter egne behov og ønsker. Hver kunde forventer å kunne spesifisere sitt produkt slik at det blir optimalt for seg selv. Hver kunde et eget marked.

## **Fra massemarkeder til «markets of one»**

Utviklingen fra massemarkeder til ideen om at hver kunde er et eget marked har skjedd i flere steg. I takt med mer diversifiserte kundekrav gikk man først fra massemarkeder til markedssegmenter. Tanken med markedssegmenter er å gruppere kunder som antar har relativt like behov, for å slik kunne drive mer målrettet salg mot disse. Segmenter er typisk ganske store, og

tiltrekker seg ofte flere konkurrenter. Markedssegmenter kan igjen deles inn i undersegmenter – såkalte nisjer. Tanken bak en nisje er å adressere et mindre antall kunder med spesielle behov, som er villige til å betale ekstra for å få tilfredsstilt disse. Sportsbiler, og gjerne spesielle merker, er eksempel på en nisje i et marked. Joseph Pine, amerikaneren som har løftet frem masseprodusert skreddersøm internasjonalt gjennom sine bøker, tankerekker og presentasjoner, hevder at dette ikke er nok: «Marked, slik vi bruker begrepet i dag, maskerer det faktum at vi ikke behandler kundene som de unike individene de er». I stedet må vi snakke om individuelle markeder – «markets of one» – der kundene får oppmerksomhet og sin egen løsning.



Massemarked - markedssegmenter - nisjer - individuelle markeder



**«We must go from creating standardized value through mass production to creating customer-unique value through mass customization.»**

### **Eliminer kundens offer!**

Pine sier også at bedrifter må tenke annerledes rundt kundetilfredshet og det han kaller kundens offer: "From focus on customer satisfaction – to focus on customer sacrifice!"

Kundetilfredshet er forskjellen på det kunden forventer seg og det han oppfatter at han får, mens kundens offer er forskjellen på det kunden tar til takke med i forhold det han helst ville hatt. Hvis vi tilbyr samme produkt til alle kunder, vil mange måtte ta til takke med noe som ikke oppfyller alle ønskene man har til produktet. Da er det også rom for andre tilbydere til å etablere seg med produkter som oppfyller litt andre behov. Produsenter bør heller tenke at kundene skal slippe å ta til takke med en løsning som bare er nesten optimal, og i stedet

tilby større valgfrihet og individualisering innenfor både design, størrelse og funksjon. Man må eliminere kundens offer.

### **Vurder alle kundens behov**

Konkurransen om kundene intensiveres stadig, og kundenes ønsker og behov endres hele tiden. Det er ikke nok å kunne tilby kundene det de vil ha i dag. Bedrifter må kontinuerlig fornye sin evne til å tilby attraktive produkter til morgendagens behov. Ikke bare er hver kunde et marked – hver kunde er også et mangfoldig marked i seg selv. Dette betyr at en kunde som i dag kjøper bedriftens varer eller tjenester, kanskje samtidig har behov for noe annet man kan tilby. Selger man for eksempel ski, kan man tenke at kunden også har iboende marked for skisko, staver, bindinger og bekledning.





FOTO: FORM TIL FJELL



FOTO: RØROS METALL



FOTO: RØROS METALL



## › Start med...

... å *trekke* ut av kundene deres behov, ønsker og drømmer slik at det kan fremstilles, kunde for kunde

... å lage en samling av modulære produkt-strukturer, som kan effektivt kan settes sammen etter hver kundes behov

... å etablere lange, lærende relasjoner som gir dyp kundeinnsikt over tid

... å gjøre bare akkurat det individuelle kunder verdsetter

... å ta i bruk mer og mer digitalisering – for alt som kan digitaliseres kan kundetilpasses!

... å tilfredsstille flere behov hos hver kunde, og gjennom det anerkjenne at individuelle kunder, enten de er personer eller bedrifter, vil ha ulike tilbud til ulik tid til de ulike jobbene de må gjøre

## ■ I stedet for...

... å *trykke* ut informasjon om alt man allerede har produsert og som er på lager for at noen kanskje skal kjøpe det

... å lage ferdige produkter uten å kjenne kundens behov

... å adressere kundegrupper på grunn av bosted eller alder

... å produsere økonomisk sløsing, som oppstår hver gang vi gjør noe en kunde ikke har bestemt

... å legge stadig mer materielle løsninger inn i ens prosesser

... å tenke at flere kunder utgjør et marked

### Om forskningsprosjektet Custom<sup>R</sup>

I prosjektet Custom<sup>R</sup> jobber fire bedrifter sammen med SINTEF om å videreutvikle innovative løsninger innen masseprodusert skreddersøm. Målet er å utvikle metoder og verktøy som integrerer kundepreferanser og kundevalg i front-end med bedriftenes interne prosesser (back-end).

Integrerte løsninger for valgnavigasjon, tilpasning av løsningsrom og visuell fabrikk bidrar til kundeopplevelser og økt effektivitet i produksjonssystemet. Gjennom bedre styringssystemer og økt kundeinnsikt styrkes bedriftenes konkurransekraft. Slik bidrar masseprodusert skreddersøm til å løfte vareproduserende industri.



### Kontakt:



Lars Skjelstad, seniorforsker  
lars.skjelstad@sintef.no  
tlf. 930 86 685

### Vil du vite mer?



**cityindustrial.no** – din kilde til  
kunnskap om masseprodusert  
skreddersøm.

