

Kirjoitus julkaistiin Kehittyvä Elintarvike -lehden numerossa 5/2007.

Aika laittaa huomattavia lisäpaukkuja kaupallistamiseen

Benecoleista ja gluteenittomista Kukko-oluista huolimatta elintarviketeollisuus on vielä melko perinteinen toimiala: loppukuluttajille tuotettava arvo on pysynyt vuosikymmenten saatossa aika lailla samana, samoin kuin toimialan verkostorakenne.

Kehitys ja innovaatiot ovat olleet vähittäisiä pikemmin kuin radikaaleja. Yritykset lienevät keskittyneet eksploitaatioon eli tehokkuuden lisäämiseen ja nykyisten (ydin)kyvykkyyksien vähittäiseen jalostamiseen. Eksploraatio eli radikaalimmin uusien vaihtoehtojen keksiminen ja kokeileminen on sen sijaan jäänyt vähälle.

Nykykäsityksen mukaan yrityksen tulisi menestyäkseen pitkällä aikavälillä löytää huolellinen tasapaino eksploitaation ja eksploraation välillä.

Eksploraatio on lyhyen aikavälin toimintaedellytys, ja sitä tarvitaan eksploraation rahoittamiseen. Mutta liiallinen keskittyminen ydinkyvykkyyksien eksploitaatioon uhkaa tehdä niistä "ydinjäykkyksiä".

Samalla loppukuluttajille uudenlaista ruokailuun ja ravitsemukseen liittyvää arvoa ja kokemuksia tuottavat ja/tai toimialan verkostorakenteita muovaavat tuote- ja palveluratkaisut jäävät keksimättä.

Tokikaan kyse ei ole välttämättä uusien teknisten saati kemiallisten keksintöjen tekemisestä – itse elintarvikkeiden maun, ravintoarvojen tai funktionaalisuuden suhteen.

Kaupasta ostettavat elintarviketuotteet – pakkausratkaisu mukaan lukien – tuottavat potentiaalisesti myös muunlaista arvoa kuluttajalle: tehokkuutta kuluttajan omien resurssien suhteen (mm. ruuanvalmistusaika), hauskuutta tai vaihtelua arkeen, estetiikkaa, statusta näytettäväksi muille, omanarvontunnetta tai itsensä hemmottelua, eettistä tai henkistä mielihyvää.

Menestyvät innovaatiot ovat usein uudenlaisia hybridikombinaatioita erityyppisistä arvoista, joita kuluttaja koee saavansa, ja niiden suhteellisesta korostumisesta. Tällaiset innovaatiot voivat luoda itselleen kokonaan uusia markkina-avaruuksia.

Liiketoimintapotentiaalia "laatikon ulkopuolella"

Edelleen vain itse elintarviketuotteiden innovoimiseen keskittyminen on sekin rajoittunutta. Yhä suurempaa liiketoimintapotentiaalia voidaan kehittää innovoimalla "ulos laatikosta", perinteisiä toimiala-, verkosto-, jakelukanava- ja kilpailijarakenteita kyseenalaistaen.

Esimerkiksi otettakoon Nestlén kokonaisvaltainen Nespresso-konsepti, joka on jo melko kaukana perinteisestä elintarvikkeiden jalostamisesta ja kauppaketjuille toimittamisesta.

Yritys tarjoaa Nespresso-brändin alla helppokäyttöisiä kahvinkeitinimiä, vetoavia liikkeitä suurkaupunkien keskustoissa sekä houkuttelevannäköisiä ja herkullisia makuvariaatioita tuottavia espressokapseleita. Näitä kapseleita keittimen hankkineet kuluttajat ostelevat sitten kuukausi toisensa jälkeen, usein suoraan internetistä – taaten Nestlälle tasaisia kassavirtoja hamaan tulevaisuuteen.

Lisäksi on huomattava, että radikaalisti uusia tuote- ja palvelukonsepteja on kehitettävissä ei vain kuluttajamarkkinoille vaan myös B2B-markkinoille.

Itse asiassa Nespresso käy esimerkistä tässäkin: kahvipalveluita keittimiseen ja muine varusteineen, laitehuoltoineen, kahvikapselitäydennyksineen ja jopa rahoitusratkaisuneen tarjotaan erilaisille yritysasiakkaille: toimistoille, ravintoloille ja hotelleille, luksusliikkeisiin ja -hyvinvointisalonkeihin, lentoyhtiöille.

Suomalaiset epäröivät, kilpailijat imitoivat ideat

Oli kehitetty tuote- tai palvelukonsepti mikä tahansa, se pitää tietenkin osata myös kaupallistaa ja monistaa – laajassa ja mielellään globaalissa mittakaavassa. Ja kuten kaikki myöntävät, tämä on suomalaisen teollisuuden viimeinen akilleen kantapää.

Yritysten pitäisi löytää uutta intoa ja peräänantamattomuutta sekä rohkeutta ryhtyä suuriin kaupallistamisprojekteihin.

Myöskään rahan käyttöä ei pitäisi liikaa pelätä siinä vaiheessa, kun käsissä olevasta innovatiivisesta konseptista pitäisi tehdä menestys kansallisesti ja kansainvälisesti.

Suomalaisten yritysten ongelmiin kuuluu se, että rahojen investoimista kaupallistamisprojekteihin epäröidään aina kymmenkertaisesti enemmän kuin investoimista rautaan ja koneisiin.

Puhumattakaan, että kyseeseen tulisi ulkopuolisen lisärahoituksen hankkiminen kaupallistamiseen. Kaupallistamisen kanssa ollaan jumissa näkemyksessä, että tietyllä prosentilla omasta tulorahoituksesta pitää pärjätä – oli käsissä kuinka kaupallisesti lupaava innovaatio tahansa. Tällöin käy helposti niin kuin on monesti käynyt: kilpailijat tulevat ja korjaavat hedelmät imitoimalla lupaavimmat konseptit.

Yrityksiä vaivaa itse tekemisen fiksaatio

Muutenkin yrityksiä vaivaa fiksaatio, että kaikki pitää tehdä itse. Tämä on irrationaalista, sillä kaupallisiin strategioihin tulisi keskeisenä elementtinä kuulua mm. yritysostojen tekeminen kohdemarkkinoilla – paikallisten jakelukanavasuhteiden ja brändien hankkimiseksi kertalaakilla.

Suomalaisen elintarviketeollisuuden olisi siis korkea aika alkaa tehdä suurempia panostuksia eksploraatioon uudenlaista arvoa tuottavien tuote- ja palveluratkaisuiden innovoimiseksi. Lisäksi tulisi laittaa huomattavia lisäpaukkuja kaupallistamisprojekteihin ja kyseenalaistaa fiksaatioita perinteisiin toimintamalleihin.

Jos näin olisi tehty tähän asti, voi olla, että meillä olisi nyt Nokian rinnalla suomalainen Nestlé – Pesälé.

Jaakko Aspara, KTT, DI
Myynnin johtamisen professori (ma.)
Helsingin kauppakorkeakoulu HSE