

Editoitu versio kirjoituksesta julkaistiin Talouselämän "Minä väitän" -kolumnipalstalla 14.5.2010.

Tuotekehitystä johtavat väärät osaajat

Väitän, että suomalaisten firmojen suurehko ongelma on, että niiden tuotekehitystä johtavat teknofiilit eivätkä markkinoijat.

Teknofiilit ovat usein insinöörejä, mutteivät aina – eivätkä insinööritkään ole aina teknofiilejä. Tämän takia puhun mieluummin teknofiileistä kuin insinööreistä.

Sitä, mitä alla sanon tuotekehityksen teknofiilivetoisuudesta, ei myöskään pidä tulkita väitteeksi, että teknofiilit tekisivät asiat absoluuttisesti väärin. Teknofiilivetoisuus (T-vetoisuus) ei nimittäin ole väärin – sikäli kun yritys haluaa tuottaa teknisesti laadukkaita tuotteita tai ratkaisuita tai vaikka parantaa maailmaa.

Mutta sikäli kun yritys haluaa ensisijaisesti kukoistavaa bisnestä, kasvua ja voittoja, markkinoijavetoinen (M-vetoinen) tuotekehitys vetää pidemmän korren.

Ensinnäkin: T-vetoinen tuotekehitys johtaa usein tuotteisiin, jotka ovat hyviä – mutta lähinnä *kehittäjien itsensä* mielestä.

M-vetoinen tuotekehitys taas johtaa varmemmin tuotteisiin, jotka ovat hyviä markkinoiden mielestä.

Niinpä esimerkiksi suomalaisista T-vetoisemmista huonekalufirmoista – jotka itse pitävät tuotteitaan maailman parhaina – ei lopulta tullut oikein mitään, kun taas M-vetoisemmasta ja peruskulutajan tykkäämästä Ikeasta tuli kaikki.

Toiseksi T-vetoinen tuotekehitys johtaa usein tuotteisiin, jotka ovat *hyviä periaatteessa*. Eli tuotteen ominaisuudet ovat periaatteessa hyödyllisiä ja toimivat periaatteessa moitteettomasti – mutta peruskäyttäjä ei löydä noita ominaisuuksia tuotteesta taikka ei osaa käyttää niitä, vaikka löytäisikin.

M-vetoisessa tuotekehityksessä näin hölmösti ei yksinkertaisesti anneta käydä. Esimerkiksi M-vetoisen tuotekehityksen ikoniyrityksessä Applessa markkinoija nimeltä S. Jobs testaa henkilökohtaisesti prototyypin sekä valmiiden tuotteiden käytön sujuvuuden – vakuuttavin tuloksin.

Kolmanneksi T-vetoinen tuotekehitys johtaa usein tuotteisiin, jotka ovat *liian* hyviä. Eli tuotteisiin kehitetään liiallisen hienoja ominaisuuksia, joista asiakkaat eivät kuitenkaan ole valmiita maksamaan vastaavaa hintaa. Toisin sanoen parempi kannattavuus seuraisi alempien kehitys- ja tuotantokustannusten muodossa, jos osa hienouksista jätettäisiin yksinkertaisesti pois.

T-vetoisuuden lopputulos onkin usein "featuritis" – eli sairautta muistuttava tuoteominaisuuksien (feature) runsaus.

M-vetoinen tuotekehitys taas johtaa tuotteisiin, joissa yksinkertaisuus on kaunista – eli mieluummin rajallinen joukko helposti käytettäviä ja tarpeeksi hyviä ominaisuuksia kuin suuri joukko monimutkaisia ja turhan hienoja.

Ehkäpä juuri liiallisen hienoissa tuotteissa onkin osasy siihen, miksi esimerkiksi T-vetoista tuotekehitystä henkivä Kone Oyj ei ole päässyt pistesijoilta palkintopallille maailman

suurimpien hissifirmojen joukkoon – ja miksi sen liikevoittoprosentti on jatkuvasti 10:n pinnassa, kun M-vetoisemmalla Otiksella on lähes 20.

Kunpa myöskään suomalaiset T-vetoiset paperifirmat eivät olisi luopuneet pehmovessapaperien kehitystyöstä – ja koko lopulta bisneksestä – vain sen takia, etteivät p-paperit olleet heille teknisesti tarpeeksi hienoja tuotteita.

Sillä M-vetoisemmat amerikkalaiset ja ruotsalaiset paperifirmat tahkoavat nyt p-papereilla mukavasti rahaa, siinä missä suomalaiset ovat suossa hienojen kopio- ja painopaperiensa kanssa.

Edelleen T-vetoisessa tuotekehityksessä itse fyysinen tuote, härveli tai tekninen järjestelmä on kaikki kaikessa – kun taas M-vetoisessa tuotekehityksessä fyysinen tuote on vain yksi ”solmukohta”, johon asiakassuhteiden luomisstrategiat linkittyvät.

Siksi M-vetoisessa tuotekehityksessä syntyy usein ovelampia bisnesmalleja kuin pelkkä härvelin myyminen. Kuten paketoinnit ja bundlaukset (esim. iPod & iTunes), ”sitouta-käyttäjähilpaan-tuotteeseen-ja-myy-kallista-oheistuotetta” -mallit (esim. partakone & partaterät) sekä verkostoperusteiset mallit (esim. Visa-maksuverkosto)

Lopulta liiallinen härvelikeskeisyys T-vetoisessa tuotekehityksessä johtaa myös siihen, että kehitystyössä saadaan liikaa tyydytystä yksittäisten tuoteratkaisuiden keksimisestä sinänsä. Ja samalla unohtuu bisneksen kannalta kaksi olennaista seikkaa.

Nimittäin yhtäältä tuoteratkaisun keksiminen ei vielä tarkoita, että ratkaisu saataisiin automaattisesti skaalatuksi tai ”replikoiduksi” bisneksenä. Ja toisaalta kilpailijoiden on useimmiten helppo imitoida suurin osa yksittäisistä tuoteratkaisuista, jotka teknofiili tohkeissaan keksii – ja viedä bisnes nenän edestä.

Esimerkiksi T-vetoiset suomalaiset venevalmistajat kehittävät intohimoisesti hienoja ratkaisuita veneisiinsä, mutta tuotannossa vaikeasti skaalautuvia.

Tätä vastoin M-vetoisemmat saksalaiset ja ranskalaiset (esim. Bavaria ja Beneteau) keskittyvät tarpeeksi hyviin tuoteratkaisuihin, mutta bisnesmielessä tehokkaasti skaalautuviin. Lopputuloksena jälkimmäisten firmojen bisneksen arvo lasketaan miljardeissa, kun suomalaisille kukaan tuskin edes laskee sellaista.

Siis: jos haluat tuotteita, jotka ovat periaatteessa hyviä ja ratkaisevat kaiken maailman ongelmia – etkä ole suuremmin huolissasi innovatiivisten ratkaisujesi hedelmien valumisesta muualle – anna teknofiilien johtaa tuotekehitystäsi.

Mutta jos haluat kukoistavaa liiketoimintaa, kasvua ja voittoja omaan laariisi, laita markkinoijat tuotekehityksen johtoon!

Ja jos et muuten usko, niin ota oppia USA:sta. Siellä markkinoinnin tieteenala määritteli jo 50-60 luvulla tuotesuunnittelun markkinoinnin ensimmäiseksi tehtäväksi tunnetussa neljän P:n mallissa. Ja paremmin ovat pärjänneet.

Jaakko Aspara
Professori (ma.)
DI, KTT, TaT
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu