

Eroon hintakilpailusta – PYSYVÄSTI

Hintakilpailusta eroon pääseminen kuulostaa liian hyvältä ollakseen totta, mutta on kyllä mahdollista jokaiselle kirjapainolle ja vieläpä vähäisin riskein. Tämä vaatii toimintastrategian vaihtamista oppimis- eli sovellusstrategiaan.

Moni kirjapaino käyttää vielä vanhan ajatuskaavan mukaista strategiaa, joka saa juurensa teollistumisen aikakaudelta: ”Erikoistumme painoon ja painomateriaaliin – miten lisäämme liikevaihtoa?” Ylitarjonnan aikakaudella jokaisen täytyy luoda oma sovellus, päästä irti hintakilpailusta. Tie siihen vaatii erikoistumista, mutta millä tavalla?

UUSI AJATTELUTAPA

Bruno Lange (EKS-instituutti) on pitänyt yhteistyössä Kirjapainoteollisuuden Työnantajaliiton kanssa kaksi seminaaria otsikolla ”Eroon hintakilpailusta”, joissa on spontaanisti syntynyt EKS-tehopiiri ja sen jälkeen intensiivi-kehittämisiipi ”Kohderyhmän kehittäjä”, jonka TYKES (Työelämän kehittämiskeskus) on rahoittanut. Kahdestakymmenestä yrityksestä 70 % on pystynyt luomaan erikoistumisiensä, yksi yritys on saavuttanut vuoden loppuvaiheessa kolminkertaisen kasvun ja yksi konkurssitilanne on vältetty. Kehitys ei vaatinut muuta kuin systemaattisen suunnittelun ja toteutumisen ei juuri mitään investointeja.

YRITYSTEN LÄHTÖKOHTATILANNE

Kirjapainoyritysten analyysi on tuottanut lähes samanlaisen kuvan:

- kaikki kirjapainot palvelevat lukuisia kohderyhmiä
- kirjapainot eroavat tuskin ollenkaan toisistaan
- kaikki ovat tuotokeskeisesti orientoituneita
- menestyksekkäimmät kirjapainot tehostavat myyntiaktiviteettia

Ydinkysymys on: Miten kirjapaino pystyy lukuisista kohderyhmistä, palveluista ja tuotteista luomaan jollakin osalla oman vahvan markkina-aseman?

VASTAUSTULEE LUONNOSTA

Jotta ymmärtäisi asian tarkemmin, on tarkkailtava, miten luonto toimii: jos jollakin lajilla on ”taloudellinen ongelma”, siis ravinto ei enää riitä kaikille, mitä tapahtuu? Dramaattinen esimerkki löytyy Viktoria-järvestä. Sinne tuotiin Niilinahventa ja laji on lisääntynyt valtavasti ja ravinto on vähentynyt. Osa muista kalalajeista siirtyi toiseen ravintolähteeseen ja pikkuhiljaa alkuperäisestä lajista oli syntynyt 500 alalajia. Kala on löytänyt 500 eri ravintonurkkaa. Kilpailutilanne loppui. Samalla jokainen alalaji muutti myös fyysisiä edellytyksiään hallita omaa ravintonurkkaansa yhä paremmin. Kehityksen salaisuus oli älykäs sovellusstrategia, toisin sanoen: erikoistuminen ”tulolähteeseen”.

MITEN KOPIOIDA LUONTOA

Eläimet erikoistuvat suoraan tulolähteeseen, mutta yritykset eivät näin tee, vaikka nekin ovat sosiaalisena järjestelmänä osa luonnon järjestelmää. Ne erikoistuvat kaikenlaisiin asioihin: tuotteeseen, ongelmiin, menetelmiin, markkinointiin, tehokkuuteen jne.

Tulolähde on kuitenkin ainoastaan kohderyhmä, ei mitään muuta. Miksi ei erikoistua suoraan siihen?

Ratkaisevaa ei ole omistaa yritys, kapasiteetti tai osaaminen, vaan omistaa tulolähteenä kohderyhmä. Kaikki



muut voidaan hankkia. Kohderyhmäomistus on sama kun johtava markkina-asema.

Tärkein kysymys on, mikä kohderyhmä halutaan omistaa. Harvat tietävät sen. Suurin osa yrityksiä hyppää ryhmästä toiseen eikä missään päästä todella kiinni.

Elämme nyt suurien mahdollisuuksien aikakautta ihmisen historiasa, mutta yritykset eivät kuitenkaan pysty hyödyntämään näitä mahdollisuuksia, koska ajattelutapa estää hyvinvoinnin kehityksen. Kehitys ja innovaatio sellaisinaan eivät enää auta, vaan niiden soveltaminen oikealla tavalla.

Sata vuotta sitten ajateltiin tuotetasolla ja kapasiteetin laajenuksella, koska pääomalla saatiin aikaan kysyntää. Nyt kysyntä on ongelma, eikä sitä pystytä ratkaisemaan pääomalla vaan sovelluksella. Siis historiassa innovaatio on hakenut rahaa (rahanpuutteen takia tuotekehitys on kestänyt kymmeniä vuosia) – nyt raha hakee innovaatiota (rahaa saa, kun kasvaa tuottava innovaatio on hyvä).

» ÄLYKÄS ERIKOISTUMINEN ON VAARATON

Jos yritykset erikoistuvat, ne valitsevat väärät tiet. Erikoistumisen ”kuninkaan-tie” ei tule mieleen, ja jos tuleekin, sitä seurataan hyvin pinnallisesti, varovasti, koska pelätään kannattavuuden heikkenemistä.

OMAN MARKKINANURKAN LUOMINEN VAATII AINOASTAAN NÄKÖKULMAMUUTOSTA

”Älä optimoi yrityksen omaa sisäistä järjestelmää, vaan ulkoinen järjestelmä eli ideaaliasiakaskohderyhmä – sen menestys”. Tämän ajattelun logiikka on seuraava: ”Et elä omasta yrityksestä (osaamisesta, koneistosta, rakennuksesta...), vaan kohderyhmän pääomasta.”

■ Konkreettisesti: Panosta kaikki voimat, ideat, mahdollisuudet sekä innostus ja motivaatio tarvealueeseen, joka estää kohderyhmän kehitystä eniten. Sen kautta oma kehitys kiihtyy odottamatoman nopeasti.

KEHITTÄMISASKELEET OMAN MARKKINANURKAN LUOMISEEN

Älä pelkää sanaa ”markkinanurkka” tai ”markkinajohtajuus”. Jokainen voi olla yhdessä asiassa yhdessä kohderyhmässä maan paras. Jokainen ylivoimaisuus alkaa aina pienestä, samalla tavalla kuin 20 metriä korkea puu alkaa yhden millimetrin kokoisesta siemenestä. Oma

nurkka pitää vain löytää. Miten? Luo pysyvä kehittämisen painopiste, älä muuta nykyistä strategiaa. Muutos tapahtuu itsestään luonnollisella tavalla.

Kehittämissiemen tai oma tie erikoistumiseen löytyy seuraavalla tavalla:

1. Tutki, mitä osaat hyvin, minkä asiakasongelman pystyt ratkaisemaan parhaiten, missä olet kilpailijoita parempi. Mistä pidät ja mistä voit innostua.
2. Tutki, mitä kaikkea mahdollisuuksia vahvuuksilla löydät. Valitse lupaavin toimintakenttä ja katso, mitkä kohderyhmät siihen kuuluvat.
3. Ota asiakasrekisteri esiin ja järjestä se kohderyhmittäin. Kokemusten mukaan löytyy usein 15 eri ryhmää. Valitse siitä ideaaliasiakasryhmä. Päätös helpottuu, kun luot matriisin, joka sisältää erilaisia kriteerejä, joilla katsot jokaisen ryhmän erikseen.

Kun valitset yhden kohderyhmän, huomaat usein, että se on vielä liian iso, toisin sanoen vielä epämääräinen.

Siis jaa se taas osakohderyhmiin. Tämä työ pitäisi tehdä hitaasti ja tarkasti, koska valittu kohderyhmä on yritysten kehittämiskenttä, ei ainoastaan markkinointikohte.

4. Samaistu kohderyhmään, tutki sen tarpeet ja ongelmat laajasti ja syvästi. Mistä sen kehitys riippuu? Mitä se tekee ja kenelle? Tutki kohderyhmä samalla tavalla, kuten tutkisit oman yrityksesi. Näin syntyy pitkä tarvelista.

Puhu ryhmän kanssa, vaihda ajatuksia. Vain ryhmä itse tuntee parhaiten omat tarpeensa.

5. Valitse monesta tarpeesta yksi ydinongelma, sellainen, minkä kohderyhmä kokee itse polttavimmaksi ongelmakseen. Tämä on kasvusiemenen alku. Kuvittele, mikä olisi ideaaliratkaisu ja kulje siihen suuntaan. Älä pyri täydellisyyteen vaan ylivoimaiseen ratkaisuun kilpailijoihin verrattuna.
6. Ylivoimainen ratkaisu vaatii joskus lisäosaamista, joka ei kuulu yritysten alaan. Siihen tulee löytää täydentävä yhteistyökumppani. Tällä tavalla ongelmanratkaisusta tulee kohderyhmälle ”pakottava hyöty”.

SOSIAALINEN JUURTUMINEN KOHDERYHMÄSSÄ

Syvennä jatkuvasti valittua tarvealuetta ja ole kohderyhmälle tässä tiennäyttävä. Nyt syntyy asiakassitoutumismekanismit.

JOKAINEN YRITYS TARVITSEE KOHDERYHMÄKEHITTÄJÄN

EKS-instituutti on luonut aivan uudenlaisen tehtäväkuvan yrityksissä. Se on kohderyhmän kehittäjä (KK). Yrityksissä löytyy monta tehtävää, mutta ei ainnuttakaan henkilöä, jonka tehtävänä olisi syventää yritysten ideaalikohteryhmän tarvekenttää ja hakea siitä uusia innovaatioimpulsseja. KK on niin sanottu ”kohderyhmän edustaja yrityksessä”. Hän luo pikkuhiljaa yrityksille markkinanurkan erikoistumisprosessin kautta ja tuottaa jatkuvasti järkevää apua päätöksentekoon.

Kaikki hänet ajatuksensa, tunteensa, luovuutensa, ideansa, toimintansa, kehityksensä, tarjouksensa, mainossanomansa, argumentointinsa on suunnattu ideaaliasiakaskohderyhmän polttavimpaan tarvealueeseen, toisin sanoen kohderyhmän merkittävimpään kiinnostuksen kohteeseen ja samalla yrityksen suurimpaan vaikutuspisteeseen.

YRITYSTEN TAVOITE TULEE MUUTTUMAAN

Yrittäjien ja myyntiosaston päämäärä on saada lisää kasvua, siis voittoa. Kuka siitä on kiinnostunut? Vain juuri nämä! KK:n tavoite on ”enemmän voittoa koh-

ERIKOISTUMISTAPOJA ON KOLME.

• Tekninen erikoistuminen

Erikoistutaan tuotteeseen, menetelmään, osaamiseen jne.

Nämä tekijät muuttuvat koko ajan.

Vaara: Kilpailijan on helppo kopioida.

Esimerkki: Painotuotteet (tarrat, esitteet, lomakkeet...)

• Erikoistuminen ongelmaan

Erikoistutaan tiettyyn ongelma-alueeseen.

Vaara: Pyritään luomaan ideaaliratkaisu, joka menee usein kohderyhmän konkreettisen tarpeen (sovellus) ohi.

Esimerkki: ”Pieni painosmäärä edullisella hinnalla”.

Täälläkään syntyy kilpailua.

• Sosiaalinen kohderyhmäerikoistuminen

Käsitys ei nouse sosiaalipolitiikasta. Sana ”sosiaalinen” sisältää ajatuksen ”hyvinvointi tuo hyötyä” siis tuote/palvelu + sosiaalinen-knowhow. Tuote ja ammattitaito ovat vain väline, joka pitää soveltaa tiettyyn kohderyhmään ja sen polttaviin ongelmiin.

Strateginen etu: Tässä pisteessä saavutetaan nopealla tavalla suurin mahdollinen vaikutus. Sosiaalinen juurtuminen kohderyhmässä alkaa näin. Sitä kilpailu ei pysty helposti kopioimaan.

Tämä on kasvusiemenen alku. Kuvittele, mikä olisi ideaaliratkaisu ja kulje siihen suuntaan.

deryhmälle”. Kuka siitä vuorostaan on kiinnostunut? Koko kohderyhmä. Jos se otetaan haltuun, hallitaan iso pääomälähde. Ei tarvitse enää keksiä markkinatemppeja, asiakaspalveluideoita tai muita pääomaa syöviä kilpailukeinoja. Tämä on tehokas strategia.

Yrityskulttuuri muuttuu, työntekijät kokevat työnsä järkeväksi ja mielekkääksi, koska työ sisältää sosiaalisen aspektin: se auttaa rehellisesti kohderyhmää onnistumaan.

KK on kasvutuottaja kaikille osallistujille. EKS-instituutti tarjoaa KK:lle 24 jaksoa sisältävän, kuukausittain tulevan oppimoduulin, jossa on konkreettisia konsultointiesimerkkejä. Sen pohjalta voi suoraan kehittää omaa tapausta.

YHTEISTYÖ KIIHDYTTÄÄ KEHITTÄMISPROESSIA

Hyvin usein yhteistyö loppuu pian, koska sen periaate on väärä:

”Minä olen sairas, sinä olet sairas – yhteensä olemme terve.”

Me käytämme mieluummin nimeä kompetenssiryhmä. Tarkoitus on optimoida täydentävän osaamisen avulla sellainen lisäarvo, että voidaan puhua ”pakottavasta hyödystä”.

Kompetenssiryhmä koostuu pääasiallisesti eri alan yrityksistä. Kolmas osa KK-kurssilaisista on valinnut tämän strategian. Edellytys on, että kirjapaino päättää kohderyhmästä ja sen polttavimmasta tarvekentästä ja luo ongelmanratkaisuprojektin.

Sitten tutkitaan, kuka muu osaaja toimii samalla tarvekentällä. Siitä valitaan kompetenssipartneri. Koska kurssilaisten erikoistumistie on liikesalaisuus, voimme puhua vain yleistasolla. Kompetenssiryhmiä on syntynyt seuraavilla aloilla: kirjapaino + ravitsemusala (liitto, kuvaamo, mainostoimisto, teollisuusmuotoilu). Koska kirjapaino ja sen partneri näkevät uusia kasvumahdollisuuksia, ne pakottavat toisiansa kiihdyttämään projektia. Ennen tätä yrittäjä oli usein yksin ja melko voimaton luomaan uutta. Kompetenssiryhmä tuo aivan uu-

den kehittämishengen ja motivaation yrittäjälle.

ESIMERKKI SOSIAALISESTA ERIKOISTUMISESTA

Yleisesti kehitetään ja investoidaan ensin ja sitten kysytään, kuka sitä tarvitsee.

Järkevämpää olisi keskittyä aluksi tarkasti valitun kohderyhmän polttavimpaan tarvealueeseen ja sitten kysyä, mitkä välineet, ideat ja tiedot tarvitaan, jotta päästään ylivoimaiseen ratkaisuun. Kokemuksesta voimme sanoa, että sosiaalisen kohderyhmäerikoistumisen kautta tavoitetaan täysin uusia ulottuvuuksia, mitä ei ennen voitu edes kuvitella.

Seuraava tapaus osoittaa tien, jota ei kukaan yleensä pysty etukäteen suunnittelemaan. Ainoastaan lähtökohtapiste voidaan asettaa.

Kyseessä oleva yritys teki kaiken, mitä muutkin, mutta se tiedosti, että jostakin pitää aloittaa oman linjan luominen kilpailusta pois pääsemiseksi. Yritys ei tehnyt sen kummempia analyysejä vaan totesi, että toiminta-alueella eniten kiinnostusta näyttäisi olevan diplomitoiden painamiseen. Siitä päätettiin aloittaa.

Ensimmäinen askel oli aloittaa tehostettu viestintä oppilaitoksille. Samalla tiivistettiin keskustelua kohderyhmän diplomikirjoittajien kanssa ja tutkittiin laajasti kaikki ongelmat ja tarpeet, jotka liittyivät diplomitoihin. Niitä ovat mm. diplomityön suunnittelu, rakenne, graafinen asu, tekstikorjaus ja vinkit vastavista töistä.

Ongelmanratkaisutarjous ja viestintämateriaali muokkaantuivat entistä vetovoimaisemmiksi. Tilaukset lisääntyivät. Kirjapaino alkoi kerätä eri alan diplomitoita ja perusti kirjaston. Tästä syntyi uusi idea: etsittiin liikemaailmassa sellaisia kohteita, jotka olivat kiinnostuneita viimeisestä tiedosta ja myytiin diplomityöt niille. Diplomikirjoittaja oli myös hyvin kiinnostunut tästä. Hän sai rahaa työstään, teos sai tunnettuutta, tätä kautta syntyi jopa työpaikkoja. Kirjapai-

nolle löytyi yhteistyökumppaneita maan suurimpien yritysten parissa.

RAHAA ASIAKKAILLE!


Kohderyhmille haettiin säännöllisesti sponsorirahoitusta. Yksi idea poiki seuraavan; uusia ideoita syntyi koko ajan. Kirjanpainon tavoite ei ollut enää tehokas painaminen vaan kohderyhmän ongelmien yhä parempi ratkaiseminen. Se vei yrityksen johtavaan asemaan.

KK-kurssissa menemme juuri tämän saman polun läpi. Suurin ongelma on alussa: täytyy löytää lupaavin kohderyhmä. Ensimmäisellä kerralla yritys ja KK hakevat kokonaisnäkemyksiä kaikista kohderyhmistä ja syvenyvät monen kohderyhmän tarvealueisiin, hakevat niistä tietoa ja päättävät sitten keskittymisalueen. On tapauksia, että kohderyhmä ei näytä aluksi kovin lupaavalta, mutta kun sen tarvealuetta syvennettiin, näkyviin tuli hyviä kasvumahdollisuuksia.

ÄLÄ PELÄSTY!

Lukijalle voi tulla tunne, että asia on liian vaikea. Ei ole. Se on loppujen lopuksi aivan tavallinen työ, mutta hyvin tarkkaan suunnattu. Keskittymisprosessi on informaatiota ja energiaa lisäävä prosessi. Periaatteessa voidaan keskittyä mihin vain ja aina syntyy jotakin. Ja jos on vielä järkeä mukana, voitetaan viikoittain etumatkaa kilpailijoihin, jotka hyppäävät asiasta ja kohderyhmästä toiseen.

Ylitarjonnan aikakaudella kilpailutilanne yritysten välillä ei enää toteudu tuote- tai osaamistasolla vaan sovellustasolla. Ainoa sovelluskohde on ihminen ja hänen kehityksensä. Ja suurin kehittämistyö on aina ja tulee aina olemaan ihmisen hyvinvointi. Mikä tahansa osaaminen tai hienot laitteet eivät auta, jos sen avulla kohderyhmä ei menesty aikaisempaa paremmin.

”Eroon hintakilpailusta – pysyvästi” seminaarissa näytetään kirjapainoyrityksen avainhenkilöille monien esimerkkien avulla, miten haetaan sopiva kohderyhmä ja miten syvennetään tarvealuetta, jotta löydetäisiin oma markkinanurkka. 

**Pyydä lisätietoa seminaarista
eks@kolumbus.fi**

Seminaari toteutetaan yhteistyössä Kirjapainoteollisuuden Työnantajaliiton kanssa.