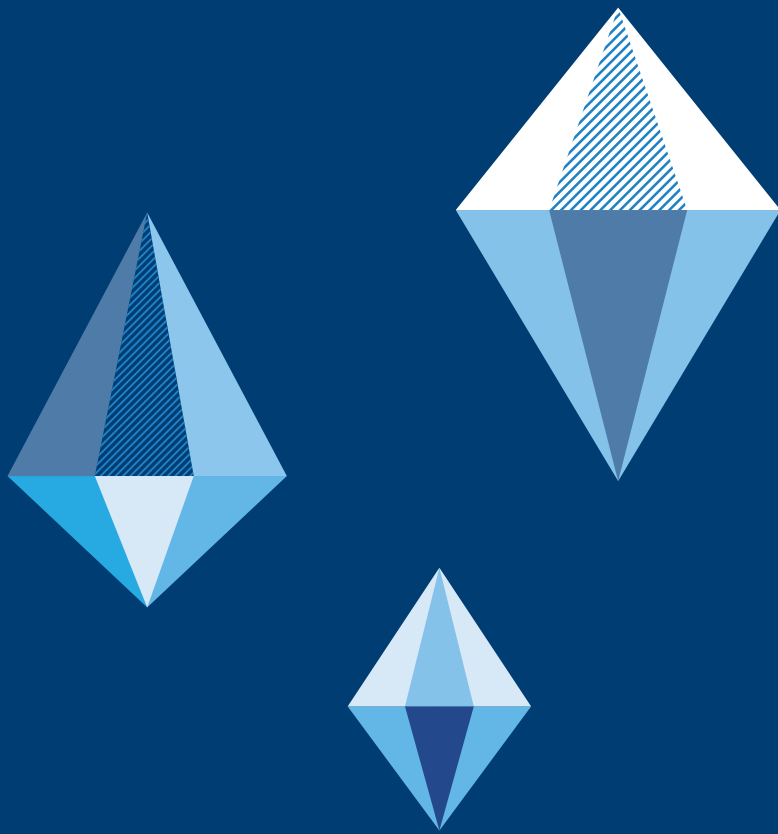


MERKITYKSELLISEN JA ARVOKKAAN TYÖN TUOTTAMINEN: TOIMINTAEHDOTUKSET



SUOMALAISEN
TYÖN LIITTO

the
futures
company

SISÄLTÖ

MERKITYKSELLISEN JA ARVOKKAAN TYÖN TUOTTAMINEN: TOIMINTAEHDOTUKSET

Miksi toimintaehdotukset ovat ajankohtaiset juuri nyt?	3
1. Askelta edemmäs	6
2. Ongelman kääntäminen kilpailueduksi	10
3. Ihmiskeskeisyys	14
4. Lean-ajattelu oikeissa paikoissa	18
5. Tarina yhtä kuin todellisuus	22

MIKSI TOIMINTAEHDOTUKSET OVAT AJANKOHTAISET JUURI NYT?

Työelämä on muutoksessa. Elämisen ja työskentelyn tavat ovat eriytyneet, ja maailmanlaajuinen talouskriisi on pakottanut valtiot ja yritykset arvioimaan uudelleen toimintatapojaan. Monikansallisiin yhtiöihin kohdistuu paineita mukautua asiakkaiden uusiin tarpeisiin ja odotuksiin. Aloittelevien yritysten markkinoille tulon esteet ovat mataloituneet, joten pienemmät ja innovatiivisemmat tekijät pystyvät yhä paremmin rikkomaan vakiintuneita käytäntöjä.

Nämä toimintaehdotukset perustuvat Suomalaisen Työn Liiton tuoreeseen Merkityksellisen ja arvokkaan työn ohjelma-julkaisuun. Toimintaehdotuksissa esitellään toimintatapoja, joiden avulla innovatiiviset yritykset Suomessa ja muualla ovat lisänneet arvoa markkinoilleen. Haluamme myös osoittaa, ettei yrityksen tarvitse toimia teknologian tai tieteen aloilla lisäarvoa tuottaakseen. Tähän liittyen esittelemme esimerkiksi vaatetus- ja elintarviketeollisuuden case-tutkimuksia. Toimintaehdotukset ovat portti uusiin tapoihin pohtia yrityksesi kasvua ja sen tuottavuuden parantamista

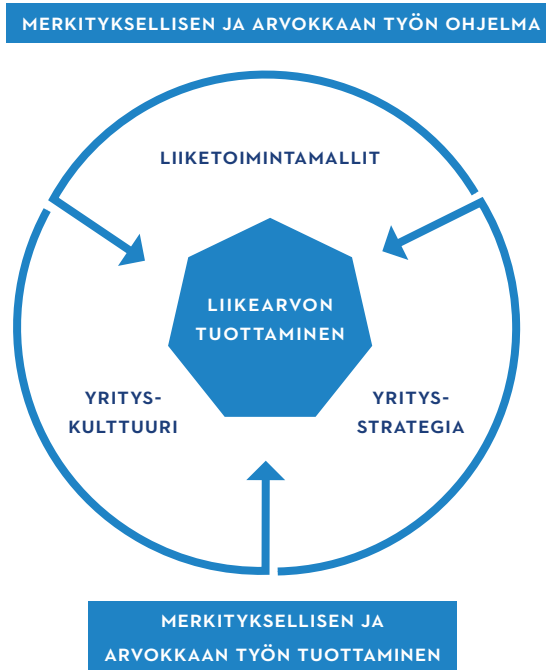
Miksi merkityksellinen ja arvokas työ kannattaa?

Työ on merkityksellistä ja arvokasta, kun se on

- × **tuottavaa** eli luo uutta arvoa
- × **kestävää** eli jatkaa arvon tuottamista
- × **osallistavaa** eli tuo jaettua arvoa yritysten lisäksi työntekijöille ja yhteiskunnalle.

Suomalaisen Työn Liitto on kiinnostunut merkityksellisestä ja arvokkaasta työstä, koska se luo itseään toteuttavan, positiivisen kierteen, jossa entistä tuottavammat työntekijät luovat pohjan kasvaville investoinneille ja sitä myöten suuremmalle tuotolle. Merkityksellinen ja arvokas työ hyödyttää siis sekä yrityksiä että yhteiskuntaa.

KAAVIO: LIIKEARVON TUOTTAMINEN



Lähde: The Futures Company / Suomalaisen Työn Liitto

Merkityksellisen ja arvokkaan työn ohjelmassa, jonka voit lukea verkossa, määrittelimme neljä reittiä merkitykselliseen ja arvokkaaseen työhön. Kukin niistä edustaa tapaa hahmottaa liiketoimintamallit ja -prosessit siten, että ne saadaan lisäämään työn merkityksellisyyttä ja arvoa. Lyhyesti esitettynä reitit ovat

- × palveluinnovointi
- × resurssi-innovointi
- × autenttisuuden arvo
- × monipuolinen osaaminen.

Liiketoimintamallit kuuluvat yrityksen arvon luomisen tarinaan. Ne kuitenkin muodostavat siitä vain yhden osan. Loppu riippuu yrityksen strategiasta ja kulttuurista: miten päätät, mihin keskitytään parannuksien aikaansaamiseksi, ja miten saat ihmiset yrityksen sisällä kiinnostumaan sellaisen muutoksen synnyttämisestä, jota tarvitset pysyvän arvonmuutoksen tuottamiseksi.

Merkityksellisen ja arvokkaan työn tuottaminen

Esittelemme merkityksellisen ja arvokkaan työn tuottamiseen liittyen viisi käytäntöä, joita yritykset soveltavat yhdessä tai erikseen kehittäessään merkityksellisen ja arvokkaan työn kulttuureita ja strategioita. Käytännöt ovat

1. askelta edemmäs
2. ongelman kääntäminen kilpailueduksi
3. ihmiskeskeisyys
4. lean-ajattelu oikeissa paikoissa
5. tarina yhtä kuin todellisuus

Kaksi ensimmäistä määrittävät yrityksen toimintaympäristön ja ulkoiset haasteet. Kaksi seuraavaa painottavat yrityksen suunnittelua ja liiketoiminnan harjoittamista älykkäimmällä ja osallistavimmalla tavalla. Viides koskee edellisistä käytännöistä tiedottamista sisäisesti ja ulkoisesti tavalla, jolla yritykselle muodostuu omaleimainen tarkoitus ja identiteetti.

Viides käytäntö, tarina yhtä kuin todellisuus, palaa yritystä määrittäviin arvoihin ja niiden mukaan elämiseen. Tarina yhtä kuin todellisuus aktivoi muut neljä käytäntöä asiakkaiden ja työntekijöiden toiminnassa.

Soveltamalla edellä esitettyjä käytäntöjä huomaat, millä tavoin yrityksen strategiaan, toimintoihin ja tekniikkaan voidaan lisätä innovointia.

Yhdessä sovellettuna käytännöt auttavat sinua muuttamaan yritystäsi siten, että merkityksellinen ja arvokas työ tuottaa tulosta ja että arvo jakautuu työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteiskunnan kesken nyt ja tulevaisuudessa. Käytännöillä voit testata yrityksesi nykyistä liiketoimintamallia, strategiaa, kulttuuria tai ydintarkoitusta. Ne myös auttavat tunnistamaan uusia kasvun ja kehityksen mahdollisuuksia.

1. ASKELTA EDEMÄS

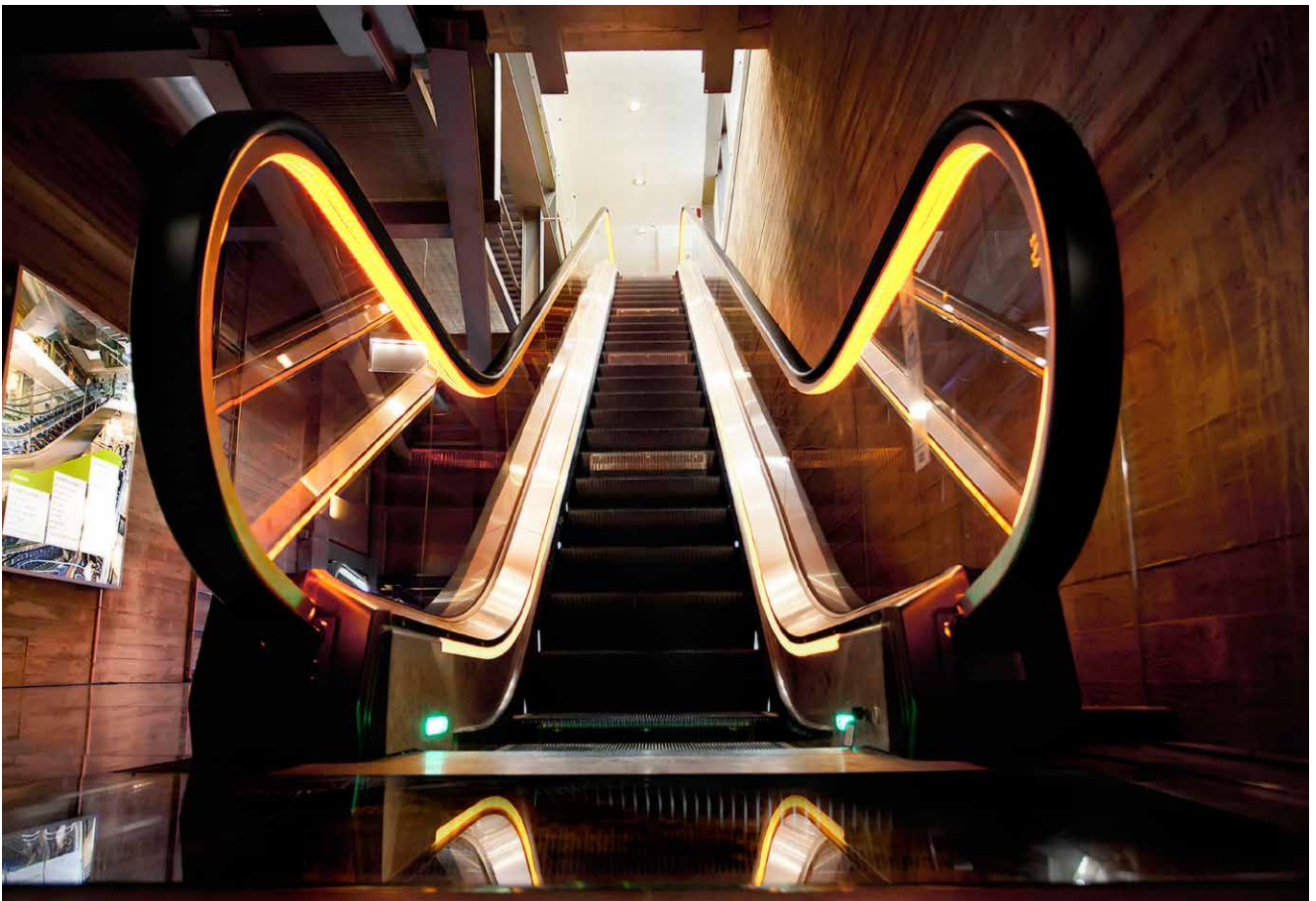


1. ASKELTA EDEMMÄS

Ajattele laajemmin ja kauaskantoisemmin. Yritykset, jotka ajattelevat askelta edemmäs, oppivat ydintoimintansa ja oman toimialansa ulkopuolelta. Ne suunnittelevat pidemmällä tähtäimellä, sijoittavat tulevaisuuteen ja ennakoivat toiminnallisia ongelmia teknisillä ratkaisuilla.

Yritykset tekevät helposti lyhyen aikavälin suunnitelmia, koska talouden ja liiketoiminnan tavoitteiden paineessa päivittäiset tehtävät pyrkivät menemään strategisen ajattelun edelle. Merkityksellinen innovaatio ja toiminnan uudet lähestymistavat kuitenkin syntyvät kurkottamalla askelta edemmäs: yritys laajentaa näköpiiriään tulevaisuuteen ja yltää kauemmas, omaan liiketoimintaansa ja alaansa rajoittuvan toimintaympäristön ulkopuolelle.

Laajempi ja kauaskantoisempi ajattelu voi tuntua haastavalta ja tarkoittaa oman mukavuusalueen venyttämistä. Laajempi ajattelutapa voi kuitenkin auttaa yrityksen arvojen määrittelyssä. Ammatillais- ja kotikäyttöön tarkoitettun äänentoistotekniikan suomalaisen valmistajan Genelecin toimitusjohtaja Siamäk Naghian pitää yrityksensä tekemiä päätöksiä yhtä tärkeinä kuin sen valmistamia tuotteita: "Toisin kuin Nokialla, jossa oli töissä aiemmin, Geneleciin vaikuttavat häiriötekijät johtuvat enemmän liiketoiminnasta kuin teknologiasta." Kun kilpailijat hätääntyivät kustannuksista ja siirsivät tuotantonsa Kiinaan kilpaillakseen hinnoilla, Genelec jatkoi valmistusta Suomessa, kilpaili laadulla ja kehitti toiminnalleen kansainvälisesti johtavat ympäristöperiaatteet. Vaikka Genelecin tuotannonalalla alkuperä ei ole noussut otsikoihin, yritys on ennakoanut Euroopassa viime aikoina yleistynyttä lähiulkoistusta. Genelec on ymmärtänyt myös autenttisuuden tarpeen. Yritys on huomannut, että sen asiakkaat haluavat kestävän suhteen valitsemaansa tuotemerkkiin. Siksi se valmistaa pitkäikäisiä tuotteita ja pystyy esimerkiksi korvaamaan osat 36 vuotta vanhoihin kaiuttimiin.



Kuvat: Pentagon Design

Suomalainen monialainen suunnitteluyritys Pentagon Design on yhdistänyt laajemman ja pidemmälle ulottuvan näkökulman yrityksen liiketoimintaprosesseihin. Pentagon Design aloittaa suunnitteluprosessin selvittämällä asiakkaansa ongelman laajemmassa yhteydessä ja syöttämällä hankkimansa tiedon olettamuksiin, jotka vaikuttavat suoraan asiakkaalle tehtävään suunnitelmaan. Designkonsepteja suunnitellessaan yritys on äärimmäisen tietoinen tulevaisuudesta ja harkitsee prosessin alusta saakka teknologian seuraavia vaiheita, vaikka ideavirtaa jouduttaisiinkin myöhemmin hillitsemään. Menettelytavan etuja ovat yrityksen jatkuva innovointi ja osaamisen rajojen koettelu.

TIETOLAATIKKO:

Yritys: Pentagon Design Oy

Kuvaus: Vuonna 1996 perustettu Pentagon Design luo kokonaisvaltaisia konsepteja, joista muodostuu käyttäjävetoisia tuotteita, pakkauksia, tiloja, palveluja ja brändikokemuksia.

Henkilöstöä (keskimäärin 2010 – 2013): 14

Liikevaihto (keskimäärin 2010 – 2013): 0,98 milj. euroa

Liikevoitto-% (keskimäärin 2010 – 2013): 4,8 %

Kasvu (keskimääräinen vuosikasvu 2010 – 2013): 4,5 %

Lähde: Finder Yritystieto: <http://en.finder.fi/>

Tulevaisuuden kohtaaminen yrityksessä ei tarkoita vain oikeaa ajattelutapaa. Tulevaisuuden kohtaamisen voi myös suunnitella yrityksen tai tuotteen osaksi. Erilaisia yritysasiakkaita palvelevilla aloilla yleistynyt palvelumalli (Rolls-Royce myy lentoaikaa eikä lentokoneen moottoreita; Philips myy valaistusta eikä lamppuja) kasvattaa kiinnostusta ennakoivaa teknologiaa kohtaan. Esimerkiksi Koneen hissien viat korjataan ja huollon ongelmat ennakoidaan etävalvonnan avulla. Valvonta auttaa myös parantamaan asetuksia, joilla säädellään yrityksen myymää palvelua: ihmisten ja tavaroiden nostamista. Nämä tulevaisuutta ennakoivat ajattelutavat ovat käytännönläheisiä, mutta niiden aktivoimiseksi tarvitaan kokonaan uutta tapaa toimia.

2. ONGELMAN KÄÄNTÄMINEN KILPAILUEDUKSI



2. ONGELMAN KÄÄNTÄMINEN KILPAILUEDUKSI

Selvitä asiakkaita eniten huolestuttavat liiketoiminnan ongelmat päättäväisesti ja avoimesti. Tavalliseen tapaan jatkaminen aiheuttaa yrityksille enemmän tai myöhemmin ongelmia, kun asiakkaille alkaa paljastua huolestuttavia sivuvaikutuksia. (Esimerkiksi vähittäiskaupan toimitusketjut pitenevät jatkuvasti, eikä ole enää lainkaan helppoa saada selville, missä tai miten jokin tuote on valmistettu.) Ongelmien ratkaiseminen viivyttelemättä on yritykselle tapa erottua kilpailijoista. Siten myös yrityksen, työntekijöiden ja asiakkaiden arvot on helpompi saada kohtaamaan.

Kun yksittäiset ihmiset kaikkialla maailmassa kokevat, etteivät suuryritykset tai globaali tuotanto välitä heidän mielipiteistään, ihmisten ja yritysmaailman välille syntyy arvotyhjiöitä.

Kun yrityksesi kääntää ongelman kilpailueduksi, se täyttää nämä tyhjiöt ja yhdistää yrityksen, asiakkaiden ja laajemman yhteiskunnan edun. Ongelmat ovat erilaisia eri toimialoilla, mutta usein ne ovat selvästi havaittavissa. Monissa tapauksissa suuret yritykset eivät ole olleet tarpeeksi joustavia muutokseen. Näissä olosuhteissa merkitykselliset ja arvokkaat yritykset menestyvät.

Yhdysvalloissa verkkokaupassa tuotteitaan myyvä vaatevalmistaja Everlane loi itselleen markkinat, kun se ymmärsi, että vaatetusteollisuuden salailu oli johtanut asiakkaiden luottamuksen menettämiseen. Yksi näistä salaisuuksista oli hinnoittelu. Everlane ilmoittaa jokaisen tuotteen katteen, tekee yhteistyötä suoraan tuottajien kanssa ja toimii ainoastaan verkossa. "En kerta kaikkiaan voinut ymmärtää, miksi vaatteilla pidetään sellaista hintaa", yrityksen perustaja Michael Preysman kertoo. "Päätin perustaa yrityksen, joka tarjoaa samaa laatua katteilla, jotka on tarkoitettu suoraan kuluttajille myytäviin tuotteisiin ja jotka rikkovat vakiintuneita käytäntöjä." Avoimen hinnoittelun lisäksi Everlane käänsi toisenkin ongelman kilpailueduksi: tehtaiden työolot. Everlanen verkkosivulla on kuvat ja tiedot jokaisesta sen käyttämästä tehtaasta. Sen asiakkaat tietävät täsmälleen, mistä heidän ostamansa vaatteet ovat peräisin.

¹ Fashion Icon: Michael Preysman, Founder and CEO, Everlane. *TheNativeSociety.com*. lokakuu 2014. <http://thenativesociety.com/tnspeak/2014/10/27/fashion-icon-michael-preysman-founder-ceo-everlane.html>

Ongelman kääntäminen kilpailueduksi on järkevää yrityksen toiminnan kannalta. Tällöin ratkaistaan kuluttajien kohtaamia vaikeita ongelmia, jotka alan muut yritykset ovat joko jättäneet huomiotta tai joita ne ovat vältelleet. Kun markkinoiden haastajayritys kääntää ongelman kilpailueduksi, se luo samalla tilaisuuksia markkinointiin ja brändin asemointiin.

VÄHEMMÄN ON ENEMMÄN

Ensimmäisenä suomalaisena elintarvikeyrityksenä Snellman poisti tuotteistaan natriumglutamaatin. Lisäksi se poisti makkaroista lisätyt fosfaatit ja korvasi ne lihalla. Snellman ei käytä geenimuunneltua rehua sianlihan ja naudanlihan tuotannossa, välttää koneellisesti eroteltua lihaa eikä sekoita tuotteisiin kamaraa eli sian nahkaa. Yritys huomasi jo varhain, miten huolissaan ihmiset ovat ruokaan lisättävistä epämieluisista ainesosista. Snellman on hälventänyt asiakkaidensa huolia poistamalla epäluonnollisia ainesosia ja luomalla kulttuuria, joka pyrkii kohti luonnollisempia tuotteita.

“Kun useimmat asiakkaat ajattelevat tuotteitamme, he ajattelevat myös, mitä olemme jättäneet niistä pois.”

– Tommi Fors, Snellman

TIETOLAATIKKO:

Yritys: Snellmanin Lihanjalostus Oy

Kuvaus: Perheyriety, jonka toimintoihin kuuluvat lihan ja leikkeleiden hankinta, teurastus, leikkaaminen ja jalostus.

Henkilöstöä (keskimäärin 2010 – 2013): 579

Liikevaihto (keskimäärin 2010 – 2013): 177,4 milj. euroa

Liikevoitto-% (keskimäärin 2010 – 2013): 3,5%

Kasvu (keskimääräinen vuosikasvu 2010 – 2013): 9,6 %

Lähde: Finder Yritystieto: <http://en.finder.fi/>



3. IHMIS- KESKEISYYS



3. IHMISKESKEISYYS

Ihmisten asettaminen etusijalle – niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin – voi parantaa yrityksen tuottavuutta ja innovatiivisuutta. Henkilöstöön voi sijoittaa koulutuksella ja hyvällä palkkauksella. Niillä luodaan parempia asiakaskokemuksia ja lisätään uskollisuutta. Innovaatio tehostuu edelleen, kun yritys tunnistaa uusia toimintatapoja, joiden tarkoituksena on hyödyttää ensimmäisenä asiakasta.

Tuntuu itsestään selvältä, että ihmiset ovat minkä tahansa yrityksen keskiössä. Paineen alla se kuitenkin unohtuu. Ne yritykset, joiden liiketoimintamalli ja yrityskulttuuri rakentuvat ihmisten ympärille, hyötyvät sekä työntekijöistään että tuotteiden ja palvelujen ostajista.

Elintarvikeyritys Snellmanin työntekijät kokevat perheyrietyksen arvostavan heitä, koska he voivat tehdä tärkeitä päätöksiä itsenäisesti. Jokaisella henkilöstön jäsenellä on oikeus keskeyttää tuotanto välittömästi laadunvalvonnan vuoksi. Tuotekehittelyssä henkilöstö toimii kehitys- ja tutkimusryhmänä. "Luotamme siihen, että työntekijämme tietävät paljon markkinoistamme ja siitä, missä kohtaa sieltä löytyy tilaa", Tommi Fors Snellmanilta kertoo. Yritys tietää, että sen työntekijät ovat myös asiakkaita, ja antaa heille mahdollisuuden laajempaan toimintaan päivittäisen yritystoiminnan lisäksi.

Ihmiskeskeisyys tarkoittaa myös sitä, että yrityksen toiminta rakennetaan sen ympärille, miten ihmiset käyttävät sen tuotteita tai palveluja. Esimerkiksi kuluttajille suunnatun tekniikan käytettävyys ja käyttäjäkeskeinen suunnittelu ovat tärkeitä ominaisuuksia, jolla asiakkaat erottavat kilpailijat toisistaan. Sama pätee muihinkin toimialoihin. Suomalaisen vaateyrityksen Reiman toiminnan lähtökohta on sen asiakkaiden eli lasten maailma. Reima havainnoi lapsen elämää ja yhdistää siihen yrityksen toiminta-ajatuksen, jonka mukaan lapsien on voitava viettää "yksi tunti enemmän ulkona". Siten Reima suunnittelee ulkovaatteita lapsen näkökulmasta. Yrityksen toimintatapa on johtanut tuoteinnovaatioihin, kuten nopeasti kuivuviin materiaaleihin, UV-suojaan ja toppapukujen lämpimiin paikkoihin, jotta pienet lapset voivat istua mukavasti lumessa.



Kuva: Reima

Toinen ihmiskeskeisyyttä lisäävä toimintatapa on asiakkaiden suora vaikutus suunnitteluun. Philips muutti yritysasiakkaidensa liiketoimintamallin, kun asiakas mainitsi, ettei hän ollut kiinnostunut tuotteesta vaan pelkästään sen suorituskyvystä: "Haluan ostaa valoa, enkä mitään muuta." Philips kehitteli pay-per-lux-palvelun, joka leikkaa kustannuksia, säästää asiakkaiden rahaa ja suojelee ympäristöä parantamalla valaistuksen suorituskykyä. Joskus kaikkein vaikuttavimmat innovaatiot saavat alkunsa henkilökohtaisesta kokemuksesta.

TIETOLAATIKKO:

Yritys: Reima

Kuvaus: Pohjoismaiden johtava lastenvaatteiden valmistaja

Henkilöstöä: noin 200

Liikevaihto: arvioitu liikevaihto 2014: 75 milj. euroa

Kasvuluvut: Reima kaksinkertaisti konsernin liikevaihdon 2009-2014.

Lähde: Reima

"Meillä lapsi on kaiken keskiössä
ja aloitamme lapsen tarpeista."

- Elina Björklund,
toimitusjohtaja, Reima



4. LEAN- AJATTELU OIKEISSA PAIKOISSA



4. LEAN-AJATTELU OIKEISSA PAIKOISSA

Innovatiivisissa yrityksissä lean-ajattelu ei tarkoita kustannusleikkauksia. Tärkein ero on siinä, että merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevät yritykset osaavat sijoittaa arvoa tuottaviin alueisiin. Lean-mallissa hukkaa poistetaan niiltä alueilta, joita tarvitaan yrityksen rutiineihin ja jotka voidaan mahdollisesti myös automatisoida. Se, kumpaan ryhmään alue kuuluu, riippuu toimialasta ja yrityksestä. Hukan poistamista koskevat päätökset on joka tapauksessa tehtävä koko yrityksen pitkäaikainen kehitys huomioiden.

Lean on monen pienen ja keskisuuren yrityksen tärkein päämäärä. Menojen ja panostusten leikkaamisella voidaan kasvattaa tuottoa ja luoda helppoja voittoja. Säästöt voivat kuitenkin olla näennäisiä. Arvoa tuotetaan sijoittamalla enemmän ja jopa ylimääräistä siihen, millä on eniten merkitystä. Arvoa luodaan myös käyttämällä tehokkaita liiketoimintajärjestelmiä, joilla hukkaa poistetaan muualta yrityksestä.

Kustannuksia leikataan usein silloin, kun väliportaan johtajia vaaditaan parantamaan kannattavuutta omalla vastuualueellaan. Suurin säädettävissä oleva kustannus on palkkaus, joten työntekijöitä irtisanotaan ja palkat pidetään alhaalla. Sen sijaan olisi tarkasteltava yritystä kokonaisuutena ja nähtävä, mille alueille on sijoitettava ja mitä voidaan leikata ongelmia aiheuttamatta.

Kun rahaa kulutetaan oikeissa paikoissa, sijoitukset luovat usein säästöjä pitkällä aikavälillä. Missä yrityksesi voi oppia eniten? Mitä tulevia kustannuksia voit välttää käyttämällä rahaa nyt? Esimerkiksi henkilöstön sitoutuminen vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, rekrytointikuluja ja heikentynyttä tuottavuutta, kun uudet työntekijät opettelevat talon tavoille. Espanjalainen markettiketju Mercadona kouluttaa henkilökuntaansa eri tehtäviin yrityksenlaajuisesti ja työvuorot on tarkoituksellisesti ylimiehitetty. Kun asiakkaat tarvitsevat apua, joku on aina lähellä. Kun asiakkaita ei tarvitse palvella, jotakin muuta työtä löytyy aina. Henkilöstö kokee olevansa sitoutunut ja voimaantunut. Koska Mercadona on sijoittanut henkilöstöönsä, se on poistanut hukkaa yrityksen muista osista hintojen pitämiseksi alhaalla. Siksi Mercadona automatisoi varastot ja varastointijärjestelmät ennen muita kilpailijoita. Lisäksi se



Kuvat: Mercadona. Valokuvaus: Christina Hughes, The Futures Company

vähensi rajusti tuotevalikoimaansa. Se oli rohkea veto, joka sai useammat asiakkaat ostamaan yrityksen omia tuotemerkkejä.

Mercadona erottautui vastustamalla alalla vallitsevaa käsitystä siitä, että asiakkaat haluavat enemmän valinnanvaraa. Päätös tuotti tulosta. Everlane puolestaan hylkäsi ajatuksen siitä, ettei tuotteita saa koskaan myydä loppuun. Yritys rajoitti tuotantoa niin, että sille jää vähemmän myymätöntä varastoa. Päätöksen seurauksena loppuunmyydyistä tuotteista kohistiin ja osalle tuotteista oli laadittava jonotuslista. Lean-ajattelu oikeissa paikoissa tarkoittaa sitä, että yritys on kilpailijoitaan älykkäämpi ja järkevämpi.

SIJOITUS TUOTTAVUUTEEN

Espanjalaisella halpaketju Mercadonalla on 74 000 työntekijää pysyvissä työsuhteissa. Mercadonan maksamat palkat ovat toimialan yleistä käytäntöä huomattavasti suuremmat (ja niihin lisätään vielä bonukset). Työntekijöillä on säännöllinen työaika, ja keskiarvoon amerikkalaiseen vähittäiskauppaan verrattuna koulutusta tarjotaan 20 kertaa enemmän. Tuloksena Mercadona on tuottavampi: vuonna 2008 sen myynti työntekijää kohti oli 18 prosenttia suurempi kuin muiden espanjalaisten markettiketjujen. Henkilöstön vaihtuvuus on alle 4 prosenttia vuodessa, ja vuonna 2013 henkilöstön tuottavuus nousi 6 prosenttia.²

TIETOLAATIKKO:

Yritys: Mercadona

Kuvaus: Mercadona on täysin perheomistuksessa oleva espanjalainen markettiketju, jolla on yli 1 500 myymälää valtakunnallisesti.

Henkilöstöä: 74 000

Liikevaihto 2013: 19,8 mrd. euroa

Liikevoitto 2013: 515 milj. euroa

Kasvuluvut: 4 % liikevaihdon kasvua 2012–2013

Lähde: The Good Jobs Strategy ²

² Lue tarkempi kuvaus Mercadonan liiketoiminnasta teoksesta Ton, Zeynep. *The Good Jobs Strategy*. Houghton Mifflin, 2014.

5. TARINA YHTÄ KUIN TODELLISUUS



5. TARINA YHTÄ KUIN TODELLISUUS

Tunnista yrityksen ydinarvot ja sijoita ne brändiviestin keskiöön. Ydinarvot ovat niitä ratkaisevia tekijöitä, jotka tuottavat arvoa ja erottavat yrityksesi kilpailijoista. Elämällä arvojen mukaan ja sijoittamalla niihin yritys luo selkeän vision ja määrittää, mihin se toiminnassaan keskittyy.

Merkityksellistä ja arvokasta työtä tuotetaan ottamalla etäisyyttä yritykseen ja harkitsemalla edellä esiteltyjä toimintatapoja. Mutta jos tarina ei vastaakaan todellisuutta, päätökset eivät johda mihinkään. Tämä toimintatapa voi kuulostaa markkinoinnin tehtävältä, mutta se on paljon muutakin. Tarina yhtä kuin todellisuus luo pohjan selkeälle visiolle siitä, mitä arvoja yrityksesi puolustaa. Visio antaa sinulle tilaa keskittyä siihen, mikä erottaa yrityksesi kulttuurin ja tarjooman muista.

Suomalainen äänentoistolaitteiden valmistaja Genelec ei ole tyypillinen teknologiayritys. Sen päämaja on kaukana Helsingistä Itä-Suomessa, järven rannalla Iisalmessa. Genelec ei kuulu mihinkään teknologiayritysten ekosysteemeihin. Genelecin tarinan ja kulttuurin määrittäjiä ovat sijainti ja historia. Toimitusjohtaja Siamäk Naghian suhtautuu filosofisesti siihen, mitä Genelec merkitsee: "Yrityksen toiminta-ajatus on tuoda iloa ihmisten elämään äänen kautta... teknologia ja taide muodostavat yhdessä tunnetilan. Autamme tekemään tunteesta todellisuutta." Laadukkaita äänentoistolaitteita haluavat Genelecin asiakkaat uskovat tähän visioon. "Tarinoilla voi olla suuri vaikutus – ne tekevät abstraktista todellista", Naghian painottaa. Sama pätee niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin viestintään. Tarinat motivoivat ja saavat ihmiset innostumaan työstään. Mutta tarinoita ei vain kerrota. Niitä eletään. "Tarinoiden kuunteleminen kuuluu ihmisyyteen", Naghian jatkaa, "mutta niiden on oltava todellisia ja realistisia, ei keinotekoisia."

Tarina yhtä kuin todellisuus merkitsee autenttisuutta aikana, jona ihmiset kaikkialla ovat jatkuvasti herkempiä havaitsemaan epäautenttisuuden. Tarinaa ei voi kertoa pelkästään mainonnassa, vaan sen on vaikutettava kaikkeen, mitä yritys tekee. Ranskassa monikansallinen elintarvikeyritys Danone sisällytti maitotuotteisiinsa maidon jäljitettävyyden.

Asiakkaisiin teki vaikutuksen se, että lukemalla viivakoodin pystyi näkemään, millä maatilalla jogurttiin käytetty maito oli tuotettu. Kaikkein tärkein työ tehtiin kuitenkin toimitusketjussa, jotta yhteys 20 000 itsenäiseen tuottajaan saatiin todelliseksi ja kouraantuntuvaksi asiakkaille.

Tarina yhtä kuin todellisuus tarkoittaa, että yritystä eivät ensisijaisesti määritä sen tuotteet tai palvelut vaan ihmiset, tarkoitus, työympäristö, arvot ja kulttuuri.

HILJAISUUDEN ÄÄNI

Genelecin tavoitteena on valmistaa tuotteita, jotka toistavat ääntä mahdollisimman puhtaasti ja luonnollisesti. Luonnollisuutta ilmentävät myös yrityksen toimitilat Poroveden rannalla. Toimitusjohtaja Siamäk Naghian: "Ääni syntyy hiljaisuudesta... Meillä sitä riittää."

TIETOLAATIKKO:

Yritys: Genelec

Kuvaus: Vuonna 1978 perustettu Genelec suunnittelee ja valmistaa kaiutinjärjestelmiä erityisesti studioäänitys-, miksaus- ja masterointisovelluksia varten sekä tv-, radio- ja elokuvatuotannon käyttöön.

Henkilöstöä 2013: 130

Liikevaihto 2013: 20 milj. euroa

Lähde: Genelec



Kuvat: Genelec. Valokuvaus: Pentti Vänskä

Mistä merkityksellisen ja arvokkaan työn tuottaminen aloitetaan?

Voit luoda merkityksellistä ja arvokasta työtä soveltamalla näissä toimintaehdotuksissa kuvailtuja viittä tapaa. Ne nivoutuvat työn neljään tyyppiin, jotka on kuvattu Merkityksellisen ja arvokkaan työn ohjelmassa. Ohjelmasta on kerrottu tämän julkaisun sivulla 4. Arvojen alueita ei kuitenkaan kartoiteta lineaarisesti – tarkoituksella. Toimintatapojen tehtävänä on auttaa sinua pohtimaan, millaisilla strategisilla päätöksillä ja yrityskulttuurilla voit toteuttaa Merkityksellisen ja arvokkaan työn ohjelmassa kuvatut arvolupaukset. Ne edellyttävät erilaisia ydinkäyttämistapoja, kuten taulukossa on esitetty.

TAULUKKO: LIIKETOIMINNAN KÄYTTÄYTYMISTAPOJEN YHDISTÄMINEN LIIKETOIMINTAMALLIIN

MERKITYKSELLISEN JA ARVOKKAAN TYÖN OHJELMA	JOHDA LIIKETOIMINNAN KÄYTTÄYTYMISTAPOJA
palveluinnovointi	ihmiskeskeisyys, lean-ajattelu oikeissa paikoissa
resurssi-innovointi	askelta edemmäs, lean-ajattelu oikeissa paikoissa
autenttisuuden arvo	tarina yhtä kuin todellisuus, ongelman kääntäminen kilpailueduksi
monipuolinen osaaminen	ihmiskeskeisyys, askelta edemmäs

Lähde: The Futures Company / Suomalaisen Työn Liitto

Haastatellessamme yrityksiä näihin toimintaehdotuksiin liittyen pyysimme myös ohjeita niiltä, jotka ovat jo ryhtyneet tuottamaan merkittävää ja arvokasta työtä. Ohjeet on esitetty alla. Niiden muodostamasta tarkistuslistasta voit nähdä, miten yrityksen visiota, kulttuuria ja tarjoomaa kehitetään merkityksellisen ja arvokkaan työn suuntaan:

1. TARKOITUS JA ARVOT

- × Tee arvostamiasi asioita ja sitoudu ja usko niihin. Päättä, mikä on kaikkein parasta, mitä yrityksesi voi antaa maailmalle, ja tee juuri sitä.
- × Laadi ydinarvot, joiden mukaan yritys toimii.
- × Ilmaise selkeästi, mitä yrityksesi ei tee.

2. TIETOISUUS JA HUOMION KESKITTÄMINEN

- × Tunnista suurin ongelma, jonka yrityksesi voi kohdata. Ole valmis ottamaan riskejä ongelman ratkaisemiseksi.
- × Tiedosta, millä alueilla yrityksesi tuottaa eniten arvoa. Huomaat, mihin kannattaa investoida ja mistä leikata.

3. AVOIMUUS

- × Kohtelee työntekijöitä ja asiakkaita ihmisinä ja varmista, että osaat oppia heiltä.
- × Kehitä avoin yrityskulttuuri, jossa työntekijät voivat antaa panoksensa ja saada äänensä kuuluviin.
- × Luo asiakkaillesi kestävä arvoa rakentamalla pitkäaikaisia asiakassuhteita. Vahvat asiakassuhteet säästävät aikaa ja rahaa.

4. KATSO ULOSPÄIN

- × Tutki yrityksesi ulkopuolista, muuttuvaa maailmaa sekä muuttuvia markkinoita ja suuntauksia.
- × Käyttäydy niin kuin pitkän aikavälin toiminnalla olisi väliä, myös vaikeina aikoina.

JULKAISUTIEDOT

Merkityksellisen ja arvokkaan työn tuottaminen: toimintaehdotukset laativat ja kirjoittivat Andrew Curry, Ben Wood, J.Walker Smith ja Chloe Cook The Futures Companysta sekä Tero Lausala ja Jokke Eljala Suomalaisen Työn Liitosta. Muu tutkimus: Rachel Lloyd.

Tuotanto ja suunnittelu: Hanna Malinen ja [redandblue](#).

Kiitämme Genelecin, Pentagon Designin, Reiman ja Snellmanin edustajia ajasta, jonka he antoivat tämän julkaisun haastatteluihin.

Julkaisija: Suomalaisen Työn Liitto,
Mikonkatu 17 A 00100 Helsinki.
Postiosoite: PL 429, 00101 Helsinki.
Verkossa: <http://www.avainlippu.fi/>

© Suomalaisen Työn Liitto, Creative Commonsin luvalla,
Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International.
Osa oikeuksista pidätetään.