Peliyhtiöiden sparraaminen teollisten yritysten palvelukulttuurin kehittämisessä

29.10.2020

Teollisissa yrityksissä on perinteisesti arvostettu laadukkaita ja teknisesti edistyksellisiä tuotteita ja tällöin tuotteiden ja tuotantoprosessien kehittäminen ovat olleet yritysten toiminnan keskiössä. Nyt, kun uusin tieto on asiakasyrityksillä ja kuluttajilla helposti saatavilla, ovat näiden odotukset myös teollisten yritysten tuotteita ja palveluita kohtaan muuttuneet. Ketterimmät teolliset yritykset ovat havahtuneet dokumentoimaan asiakkaalle selkeästi, miten ne ydintuotteen lisäksi tarjoavat muun muassa asennus-, kunnossapito-, logistiikka- ja konsultointipalveluja. Näihin ratkaisuihin päätyessään, yritykset ovat liiketoiminnallisten etujen lisäksi pystyneet osoittamaan myös ekologisia ja imagollisia hyötyjä, kun pakkauksia on vaihdettu kierrätettäviin ja tuotteiden käyttöikää on pystytty huoltopalveluilla pidentämään.

Asiakkaan tuominen yrityksen toiminnan keskiöön usein palvelullistaa yrityksen toimintaa. Yritykset haluavat erottautua kilpailijoistaan, ja palveluiden kautta yritykset pystyvät luomaan lisäarvoa asiakkaille. Yrityksen määrittelemä *arvolupaus* (Osterwalder & Pigneur, 2010) kertoo, minkä asiakkaan ongelman yritys ratkaisee tai minkä asiakkaan tarpeen yritys tyydyttää. Kun teollinen yritys suuntautuu tuotelähtöisyydestä asiakkaisiin, joutuu yrityksen johto pohtimaan, mitä muuta arvolupauksen vaihdoksen mukana muuttuu? Väistämättä katse suuntautuu myös yrityksen johtoon itseensä, sillä toiminnan tavan muuttuessa myös *johtaminen* muuttuu. Lisäksi, kun katse suuntautuu laajempaan konseptiin siitä, mitä asiakkaalle tarjotaan, päivitetään yrityksen *strategia* ja siihen liittyvät *mittarit*, mitä yrityksen toiminnassa seurataan. Haasteellisin seikka, jonka johto todennäköisesti joutuu kohtaamaan, on yrityksen *kulttuurin* muokkaaminen päivitetyn arvolupauksen mukaisesti.

“As someone once said, culture eats strategy for breakfast.” (Harward Business Review 2018)

Syvimmillään yrityksen kulttuuri sisältää asioita, joiden tunnistaminen ja sanoittaminen on hankalaa, lähestulkoon mahdotonta. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työyhteisössä vallitsevat asenteet, arvostukset ja normit. Kuuluisa organisaatioteoreetikko Edgar H. Schein toi myös esiin artefaktit: asiat, joilla organisaatiot ilmentävät kulttuuriaan. Peliyhtiö Rovio ilmoitti vuonna 2015, että muuttamalla uusiin avoimiin toimitiloihin, yritys pyrkii kehittämään myös yrityksen kulttuuria. Silloinen toimitusjohtaja Pekka Rantala katsoi mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen viestintään, avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. (Talouselämä 2015)

Toinen peliyhtiö Supercell on vienyt yrityskulttuurin kehittämisen vielä pidemmälle. Organisaatiokaavio on käännetty ylösalaisin, pelinkehitystiimit eli supersolut saavat kaikki analytiikkatiedot työn alla olevasta pelistä ja voivat halutessaan esimerkiksi lopettaa projektin ilman kysymistä johdolta. Toimitusjohtaja Ilkka Paananen kuitenkin korostaa, että tiimiläisillä vastuu ja vapaus ja kulkevat käsi kädessä (Telia One Hub 2017). Muita kulttuuria vaalivia käytäntöjä Supercellilla on huolellinen rekrytointi, epäonnistumisten juhliminen ja yhteinen ei-työsisältöinen leiri kerran vuodessa. Lisäksi tiimiesimiehen eli leadin odotetaan vain ja ainoastaan

huolehtivan tiimiläisten hyvinvoinnista. (eSignals 2020)

Mitä yhteistä teollisilla yrityksillä ja peliyhtiöllä voi olla keskenään? Voiko teollinen yritys hyödyntää asiantuntijaorganisaatiossa käytössä olevia kulttuurillisia rakennuspalikoita? Voi hyvin olla, että tämä ei täysin onnistu. Kuitenkin, toimitusjohtaja Ilkka Paananen mainitsee, että Supercellia vastaava yrityskulttuuri löytyy rapakon takaa tomaattitehtaasta nimeltä Morning Star Company (eSignals 2020). Noin 2 000 henkilöä työllistävässä yrityksessä johtaminen perustuu itsensä johtamiseen, jossa yrityksen työntekijät ottavat vastuun yrityksen mission täyttämisestä ilman hierarkista organisaatiorakennetta (InsideHR 2019). Vapaasti suomennettuna missio on *”tomaattituotteiden valmistaminen, jotka toistuvasti saavuttavat asiakkaiden laatu- ja palveluodotukset kustannustehokkaasti ja ympäriystävällisesti”* (Morning Star Company). Toimiala on perinteinen, missio on melko perinteinen, mutta toimintapa on erottaa Morning Star Companyn kilpailijoistaan. Tästä hyvä esimerkki on se, että suurin osa henkilökunnasta on kausityöntekijöitä, jotka haluavat vuosittain palata takaisin yritykseen sen ainutlaatuisen kulttuurin, oppimismahdollisuuksien ja erilaisten johtamisvaltuuksien vuoksi (InsideHR 2019).

Jutta Mäkipelkola
Projektipäällikkö
Palvelukulttuuri ja alustatalous liiketoiminnan uudistajina teollisissa yrityksissä
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Kirjoittaja toimi asiantuntijana ESR:n rahoittamassa Palvelukulttuuri ja alustatalous liiketoiminnan uudistajina teollisissa yrityksissä -hankkeessa.

Lähteet:

eSignals 2020: https://esignals.fi/kategoria/yrittajyys/mita-jokainen-voi-oppia-supercellin-radikaalista-yrityskulttuurista/#6fb6e844)

Harward Business Review 2018: https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor

InsideHR 2019: https://www.insidehr.com.au/morning-star-high-performers/

Morning Star Company: https://www.morningstarco.com/

Osterwalder, A., Y. Pigneur (2010). Business Model Generation: A Handbook for

Visioners, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken,

New Jersey. 276 s.

Talouselämä 2015: https://www.talouselama.fi/uutiset/pekka-rantalan-laake-rovion-yrityskulttuuriin-muutto-uusiin-tiloihin/04045b84-c7a6-371e-9163-938bec8139fc

Telia One Hub 2017: https://www.telia.fi/yrityksille/artikkelit/artikkeli/nain-tencent-valitsee-sijoituskohteensa