

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Homma ruuhkassa

Nuorten Akatemian Homman kehittäminen Sinisen meren strategian avulla

Tiina Etelämäki

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (60 op)

Huhtikuu/2011

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kulttuurituotannon koulutusohjelma, Kulttuurituottaja (ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Tiina Etelämäki	Sivumäärä 53
Työn nimi Homma ruuhkassa. Nuorten Akatemian Homman kehittäminen Sinisen meren strategian avulla.	
Ohjaava(t) opettaja(t) Titta Pohjanmäki	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Nuorten Akatemia ry	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytteen tarkoituksena on antaa ideoita Homman uudistamiseen ja kehittämiseen. Kyseessä on Nuorten Akatemia ry:n nuorille suunnattu brändi. Järjestö on olemassa tukeakseen nuorten omaa toimintaa. Homman keskiössä on 100–200 euron Homma-raha, tuki nuorten omille projekteille.</p> <p>Homma-raha sai alkunsa syksyllä 2006, jolloin ensimmäinen hakukierros lähti käyntiin. Toimintaa markkinoitiin runsaasti ja hakemuksia tuli kiitettävä määrä. Omaksi brändikseen toiminta muotoutui alkuvuodesta 2008. Toiminta on saanut hyvän vastaanoton kentältä ja sen on todettu olevan hyvä toimintamalli nuorten projektien käynnistämiseen. Projektien teemaa ei ole ennalta määritelty mitenkään, mutta yli puolet toteutuvista hankkeista on kulttuuripainotteisia. Nuorilla on taipumus tehdä kulttuuriprojekteja.</p> <p>Homman kasvu on kuitenkin pysähtynyt, eikä toiminnalle ole saatu toivottua tunnettuutta. Tässä työssä toimintaa katsotaan uusin silmin sekä sisällön, markkinarajojen että kohderyhmien osalta ja etsitään omaa tietä ja vahvaa tulevaisuuden brändiä. Aineistona ovat Nuorten Akatemian strategia vuosille 2010-2014, viestintästrategia, joka on laadittu vuonna 2010 sekä viiden toimintavuoden aikana toteutuneiden Homma-projektien hakemukset ja raportit. Kehittämistyökaluna toimii Sinisen meren strategia.</p> <p>Sinisen meren strategia on työkalu strategiseen kehittämiseen. Kyseinen työkalu on ollut pääasiassa yritysmaailman käytössä, järjestön kehittämisvälineenä siitä on kokemuksia vähän. Sivutavoitteena työssäni onkin testata Sinisen meren strategiaa yleishyödyllisen organisaation kehittämisen välineenä.</p> <p>Uusia ideoita löytyi runsaasti Sinisen meren strategiaa seuratessa. Hommalle avartui oma tiensä uute-na kohderyhmänä nykyiset harrastamattomat nuoret. Heissä on runsaasti potentiaalia, jota kentällä ei ole pystytty aiemmin hyödyntämään. Homman viestintästrategiassa on aiemmin ollut kohderyhmänä sekä nuoret että aikuiset, nyt ehdotuksena ovat pelkät nuoret. Nykyistä toimintaa täydentäviksi tuotteiksi nousi Homma-projekteja toteuttavien nuorten yhteiset, alueelliset tapahtumat, joissa nuoret voivat tutustua toisiinsa. Myös henkilökohtainen projektiapu on tehtävä nuorille mahdolliseksi. Sinisen meren strategian avulla löytyi poistettavia ja supistettavia elementtejä, jotta kustannukset eivät muodostu liian raskaiksi, sekä luotavia ja korostettavia osioita täydentämään ja vahvistamaan toimintaa.</p> <p>Sinisen meren strategian työkalut pakottavat ajattelemaan toimintaa uusin tavoin ja sopiikin siltä osin mainiosti myös järjestön kehittämistyökaluksi. Haaste on ansaintapuoli, sillä järjestön ei ole tarkoitus tuottaa taloudellista voittoa. Kyseiset osiot on kuitenkin mahdollista jättää käyttämättä, ilman että lopputulos siitä juuri kärsii.</p>	
Asiasanat kehittäminen, järjestöt, strategia, nuoret	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree Programme in Cultural Management, Master of Culture and Art

ABSTRACT

Author Tiina Etelämäki	Number of Pages 53
Title Homma in jam. Youth Academy's Homma in development with Blue Ocean Strategy.	
Supervisor(s) Titta Pohjanmäki	
Subscriber and/or Mentor Nuorten Akatemia ry	
Abstract <p>This thesis is intended to provide ideas for reform and development of Homma. This is a Youth Academy Association's brand aimed at young people. Organization exists to support young people in their own activities. The focus is on 100-200 euro Homma money, support for young people in their own projects.</p> <p>Homma money began in the autumn of 2006, when the first round started. Activity was marketed as abundant and the number of applications were received. Homma was formed on its own brand in early 2008. Action has been well received from the field and it has been shown to be a good action model for young start-up projects. Project themes are not predetermined in any way, but more than half of the projects are cultural. Young people have a tendency to make cultural projects.</p> <p>Homma growth has stalled, and it has not reached the desired visibility. In this work activity is considered a fresh look and content of the target market boundaries, and find their own way, and a strong brand in the future. The data are the Youth Academy's strategy for the years 2010-2014, a communication strategy, drawn up in 2010 and five years of operation of the actual Homma project applications and reports. Development tool is a Blue Ocean Strategy.</p> <p>Blue Ocean Strategy is a tool for strategic development. This tool has been used predominantly in the business world, the non-profit organizations have not taken it to themselves. Secondary aim in the thesis is to test of Blue Ocean strategy as a non-profit organization development tool.</p> <p>New ideas are found in plenty by following the Blue Ocean strategy. Homma found its own way as a new target group among the non-active youth. In them we have plenty of potential, what the competitors has not been previously utilized. Homma's communication strategy has previously been targeted at both young and adults, are now proposing a mere youth. Current activities as complementary products rose Homma young people carrying out joint projects, regional events, where young people can know each other. Personal project help has to be made available for young people. Blue Ocean Strategy revealed elements to remove and reduce, so that the costs do not become too big, and elements to establish and emphasize to complement and strengthen their operations.</p> <p>Blue Ocean Strategy tools compel to think in new ways, and so far is fitting perfectly in the non-profit organization development tool. The challenge is earning parts, because the non-profit organization is not intended to generate economic profit. These sections are, however, possible to be left unused, without the results that truly suffers.</p>	
Keywords development, non-profit organisation, strategy, youth	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 NUORTEN AKATEMIA JA HOMMA	8
2.1 Homma	11
2.2 Homman markkinointiviestintä	13
2.3 Homma nuorten toimintatukien kentällä	15
2.4 Nuoret projektien tekijöinä	16
3 KEHITTÄMINEN JÄRJESTÖSSÄ	19
3.1 Tutkimusongelma	20
3.2 Työn käsitteet ja aineisto	21
4 SINISEN MEREN STRATEGIA TYÖKALUNA	24
4.1 Uuden toimintastrategian luominen	25
4.2 Uuden strategian käyttöönotto	28
5 HOMMAN KEHITTÄMINEN SINISEN MEREN STRATEGIAN AVULLA	29
5.1 Kilpailijavapaata markkinatilaa etsimässä – Nuorten projektitukien strategiaprofiili	29
5.2 Uusien painotusten etsintä – nelikentän hyödyntäminen	35
5.3 Painopiste, erilaisuus ja vakuuttava motto	40
5.4 Kuusi keinoa markkinarajojen uudistamiseksi	41
5.5 Ei-asiakkaista asiakkaita	45
5.6 Sinisen meren strategiaa laatimassa	46
5.7 Uusi strategia käytäntöön	47
6 YHTEENVETO JA POHDINTA	48
LÄHTEET	52

1 JOHDANTO

Tämä opinnäyte keskittyy Nuorten Akatemia ry:n nuorille suunnatun brändin, Homman, kehittämiseen. Nuorten Akatemia on valtakunnallinen järjestö, joka tukee nuorten omaa toimintaa. Homman keskiössä on Homma-raha, jonka kautta 13–19-vuotiaita nuoria kannustetaan tekemään omia projekteja myöntämällä heille Homma-rahaa. Homma on käynnistynyt syksyllä 2006 ja on pikkuhiljaa laajentunut yhden hakukerran ohjelmasta ympärivuotiseksi toiminnaksi.

Homma-rahasta on tehty vuonna 2007 opinnäytetyö, jossa tutkittiin Homma-rahaman merkitystä nuorten kulttuuriprojekteille. Selvitys tehtiin nuorille tehtyjen kyselyiden ja haastattelujen pohjalta. Silloin Homman todettiin olevan merkittävä tekijä sekä projektin toteutumiselle että nuorten itsetunnolle projektien tekijänä. Nuorten mielikuvitus saa 100–200 euroa riittämään erilaisiin projekteihin ja valtakunnallisen järjestön huomio on nuorille merkittävä.

Omaksi brändikseen Homma muodostui Nuorten Akatemiassa alkuvuodesta 2008, jolloin toiminta sai kokonaisuudessaan oman vastaavan henkilön. Olen ollut mukana toiminnassa Homman alusta alkaen ja vastannut brändistä kokonaisuutena aina sen synnystä lähtien.

Homma-raham avulla on käynnistynyt toimintavuosien aikana yhteensä yli 1 000 projektia. Nuoret saavat valita itse sisällön ja teeman projektilleen. Nuoret haluavat tehdä taidetta ja kulttuuria, suurin osa projekteista on kulttuuripainotteisia. Homma-raha on suunnattu nuorten ryhmille. Projektissa tulee olla aina vähintään kolme nuorta, jotta se voi saada tukea. Toiminnassa on vuosien saatossa ollut mukana yhteensä jo yli 20 000 nuorta. Homma on saanut hyvää palautetta sekä kentän nuorilta että aikuisilta ohjaajilta.

Nyt haasteena on toiminnan kehittäminen. Homma-raha on saatu toimimaan hyvin. Toiminnalla on valtava merkitys nuorten oman toiminnan lisäämisessä, joten sitä pitäisi saada levitettyä entistä laajemmin nuorten käyttöön. Homma ei kuitenkaan enää kasva nykyisellään, joten tuotteen sisältöä tulee katsoa ja selvittää, olisiko siinä kehitettävää. Viesti pitäisi saada paremmin läpi sekä nuorille

että suurelle yleisölle. Koko Homman uudistaminen, viestinnän selkeyttäminen sekä realistisen kohderyhmän kartoittaminen ovatkin nyt strategisen kehittämisen avainsanoja. Koko brändin selkeyttäminen ja haluttujen mielikuvien löytäminen sille ovat määränpäänä. Jotta pääsemme ongelmassa eteenpäin, pitää tietää mitä teemme ja kenelle. Kentällä on muitakin toimijoita ja meillä pitäisi jo olla uusia innovaatioita asemamme rauhoittamiseksi.

Kehittämistyökaluksi olen valinnut W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen Sinisen meren strategian, joka keskittyy pääasiassa tuotteen sisältöön ja markkinarajoihin. Tavoitteena on luoda asiakkaalle jotain ennennäkemätöntä entistä pienemmillä kustannuksilla. Kyseiseen strategiaan kuuluu luonnollisesti myös ansainta, mutta sen olen jättänyt pohdinnoista pois, sillä järjestön ei ole tarkoitus tuottaa muuta kuin nuorten omaa toimintaa. Emme odota kasvavia tuottoja, vaan uutta entistä parempaa Hommaa ja pienempiä ja tehokkaammin käytettyjä kuluja.

Sinisen meren strategian mukaisesti ensin tehdään katsaus nykyhetken markkinatilanteeseen. Kartoittamalla kilpailijat ja markkinoiden painopisteet, saamme hyvän pohjan mahdolliseen erottumiseen. Seuraavassa vaiheessa pohditaan, mitä kilpailutekijöitä voi poistaa, mitä supistaa, mitä korostaa ja mitä luoda uutta. Strategiaan kuuluu myös kuusi keinoa, joiden avulla markkinarajoja saadaan uudistettua. Mietinnän kohteena ovat muun muassa mahdolliset täydentävät tuotteet sekä toimialan sisäiset strategiset ryhmät. Nykyisten ei-asiakkaiden pohdinta kuuluu myös asiaan, heistä voi jatkossa tulla asiakkaita. Jos uuden strategian myötä löytyy selkeä uusi motto, alkaa uudet linjat olla käsillä.

Sinisen meren strategia on perinteisesti ollut liikemaailman työkaluna, ei niinkään järjestöjen käytössä. Järjestön johtaminen ja kehittäminen on yleensä pidetty erillisenä yritysten kehittämisestä. Sivutavoitteena työssäni on testata strategian hyödynnettävyyttä yleishyödylliselle organisaatiolle.

Aineistoina toimivat pääasiassa Nuorten Akatemian strategia vuosille 2010-2014, järjestön vuonna 2010 voimaan tullut viestintästrategia sekä toteutuneiden Homma-projektien hakemukset ja raportit koko viisivuotiselta toimintajalta.

Luvussa kaksi kerron Nuorten Akatemian toiminnasta sekä Hommasta. Luvussa kolme käyn läpi työhön liittyvät termit ja käsitteistön sekä avaan tutkimusongelman. Luvussa neljä keskityn Sinisen meren strategiaan työkaluna. Luvussa viisi siirryn analysoimaan nuorten projektitukien nykyistä markkinatilannetta ja kehittämään Hommaa uuteen suuntaan Sinisen meren strategian avulla. Viimeisessä luvussa kokoan tulokset ja esitän kehitysideoita jatkoon.

Lopputavoitteena on uusi, hieno ja entistä tunnetumpi Homma, jolla on potentiaalia hurjaan kasvuun sekä kokemus Sinisen meren strategian käytöstä järjestön kehittämistyökaluna. Etsien, ihmetellen ja välillä suuntaa vaihtaen on löytmässä jotain ihan uutta.

2 NUORTEN AKATEMIA JA HOMMA

Nuorten Akatemia on valtakunnallinen järjestö, joka tukee nuorten omaa toimintaa ja siinä oppimista. Nuorten Akatemian ovat perustaneet vuonna 1996 Suomen suurimmat nuoriso- ja liikuntajärjestöt Kirkkohallitus/Kasvatus ja nuorisotyö, Koululiikuntaliitto, Luonto-Liitto, Mannerheimin Lastensuojeluliitto, Nuori Suomi, Suomen 4H-liitto, Suomen Nuorisoseurojen Liitto, Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi, Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry, Suomen Punainen Risti - Finlands Röda Kors, Suomen Työväen Urheiluliitto ja Svenska studieförbundet. Nuorten Akatemia on järjestönä hieman monista muista poikkeava, sillä ei ole yhtään henkilöjäsentä. Ainoat jäsenet ovat sen perustaneet järjestöt.

Nuorten Akatemia tukee nuorten omaa toimintaa, jolla tarkoitetaan nuorten aktiivisuuden vahvistamista ja yhdessä tekemistä. Nuoret määrittelevät mitä tehdään, milloin ja miten. Heillä on aktiivinen rooli niin suunnittelussa, toteutuksessa kuin arvioinnissakin. Nuorten Akatemia painottaa nuorten vapaa-ajan toiminnan merkitystä ja haluaa kannustaa nuoria harrastusten ja oman toiminnan pariin. Nuori oppii tekemällä, osallistumalla ja olemalla aktiivinen. Nuorelle harrastuksissa pääasia on hauskuus, mutta ne toimivat myös nuoren kasvun monipuolisena vahvistajana. Uusien tietojen ja taitojen omaksumisen ja hyvinvoinnin

lisäämisen kautta harrastukset tukevat nuoren yksilöllistä kehitystä. (Nuorten Akatemia 2010a.)

Toiminta on kohdistettu kaikille 13–19-vuotiaille, myös järjestöihin kuulumattomille nuorille. Nuorten maailmassa Nuorten Akatemia on nuorten aktiivisuuden ja omien projektien tukija. Aikuisten maailmassa Nuorten Akatemia kanavoi varoja ja osaamistaan nuorten ja yhteiskunnan tulevaisuuden hyväksi sekä viestii nuorten maailman kuulumisista.

Järjestö tukee palveluidensa, Homman, Mahiksen ja Noten, avulla nuorten omaa tekemistä, tuo harrastamista koulumaailmaan osaksi opetusta sekä tarjoaa nuorten tulevaisuuden kannalta tärkeitä onnistumisen kokemuksia. Käytännössä palvelut koostuvat nuorten omien projektien taloudellisesta tukemisesta, aikuisen tuesta, koulutuksesta, materiaaleista ja ideoista. Kaikki toiminta tähtää nuorten omaan toimintaan.

Mahis on ohjaajille suunnattu, nuorten sosiaalisen vahvistamisen brändi. Mahis innostaa 13–17-vuotiaita vaikeassa elämäntilanteessa olevia nuoria suunnittelemaan itselleen vapaa-ajantoimintaa aikuisen tuella. Rohkaisu ja tuki projektin toteuttamiseen tulevat aikuisohjaajalta ja 600 euron toiminta-avustuksesta. Mahis kouluttaa aikuisia kohtaamaan ja tukemaan nuorten ryhmiä. Mahis on haastanut reilun 10 vuoden aikana noin 1400 nuorten ryhmää ja yli 13 000 nuorta toteuttamaan omat haaveensa.

Note on yläkoulujen, lukioiden ja toisen asteen ammatillisten oppilaitosten opettajille suunnattu brändi. Note innostaa yläkouluja ja toista astetta tukemaan nuorten omaa toimintaa kouluympäristössä. Nuorten kiinnostus eri oppiaineisiin kasvaa, kun he pääsevät itse suunnittelemaan ja toteuttamaan todellisia projekteja. Oppimisympäristöjen ja opetusmenetelmien monipuolistaminen tukee myös monenlaisia tapoja oppia sekä koulun yhteisöllisyyden kehittämistä ja yhteistyötä ulkopuolisten tahojen kanssa. Note on saavuttanut 10 vuoden aikana valtaosan kouluista ja oppilaitoksista.

Nuorten Akatemian ajatuksena on, että nuori oppii tekemällä. Nuoren tulee päästä osallistumaan ja rakentamaan itselleen mielekästä toimintaa. Itse teke-

mällä nuori oppii mielekkäällä tavalla esimerkiksi vastuunottoa, sosiaalisia taitoja ja markkinointiviestintää. Tärkeintä ei aina ole projektin lopputulos, vaan matka siihen.

Järjestö uskoo oman toiminnan tuovan mielekkyyttä nykyhetkeen sekä uskoa omiin taitoihin. Oma tekeminen luo myös rohkeutta kokeilla asioita ja löytää uusia toimintatapoja. Oman toiminnan kautta aktivoituneet nuoret ovat myös tulevaisuuden tekijöitä, niin työelämässä kuin muussakin elämässä. Nuoret on päästetty kehittämään itselleen toimintaa, he ovat saaneet osallistua oman arvensa parantamiseen. Nämä nuoret ovat aktiivisia omalla sarallaan eivätkä tyydy olemattomaan, vaan ovat itse valmiita parantamaan hyvinvointiaan ja ympäristöään.

Järjestön strategian mukaan nuorten oma toiminta lisää nuorten hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Yhdessä tekemällä nuoret saavat onnistumisen kokemuksia ja itseluottamusta, löytävät paikkansa maailmassa sekä oppivat elämässä tarvittavia tietoja ja taitoja. Arvojensa mukaan Nuorten Akatemia on avoin, luotettava ja tulevaisuuteen suuntautunut. Vision mukaan jokaisella nuorella on mahdollisuus omaan toimintaan. Nuorten mahdollisuudet omaan toimintaan lisääntyvät nuorten omissa ryhmissä, järjestöissä, kunnallisessa nuorisotyössä sekä kouluissa ja oppilaitoksissa. Nuorten Akatemian toiminnan vaikuttavuus kasvaa paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti. Vuodeksi 2014 tavoitteena on lisätä palveluiden käyttäjien määrää. Keskeistä on saada nykyiset kohderyhmät aktiivisemmin mukaan ja saada levitettyä toimintaa mahdollisimman moneen kuntaan. (Nuorten Akatemia 2009.)

Järjestö on valtakunnallinen. Toimipiste löytyy Helsingistä, toimistolla on 10 työntekijää. Nuorten Akatemialle työskentelee ympäri Suomen lisäksi noin 90 keikkatyöläistä muun muassa kouluttajina ja kouluvierailijoina. Asiakkaita ovat pääasiassa sekä nuoret että nuorten kanssa toimivat aikuiset.

2.1 Homma

Homma on Nuorten Akatemian nuorille suunnattu brändi. Homman lähtökohtana on nuorten omien projektien tukeminen ja keskiössä on Homma-raha. Homma-raha on 100–200 euron toimintatuki 13–19-vuotiaiden nuorten projekteille. Homman kautta tuetaan vuosittain noin 200 projektia, joiden joukosta vuosittain valitaan parhaat Homma-gaalaan. Homma-gaala on juhlava tilaisuus, jossa palkittavat projektit saavat 800–3000 euroa rahaa omaan projektiinsa. Tilaisuuteen kutsutaan juhlittavien nuorten lisäksi myös Nuorten Akatemian eri sidosryhmien edustajia.

Homma-raham lisäksi brändissä on hetkittäin myös kilpailuita nuorille. Kilpailut ovat kuitenkin satunnaisia. Rakenteilla on myös muiden nuorisjärjestöjen kanssa nuorten yhteisösivusto, jossa nuoret voivat harrastaa ja esitellä omia projektejaan verkossa. Tässä työssä keskityn lähinnä Homma-rahaan, joka on toiminnan ydin.

Nuorten Akatemia on perustanut Homma-raham nuorten uuden oman toiminnan käynnistämiseen. Nuorilla on runsaasti hyviä ideoita ja energiaa tekemiseen, mutta uskallus aloittamiseen sekä konkreettinen tuki voivat usein puuttua. Toiminta ei aina vaadi rahaa, mutta usein pienistäkin summista on valtava apu ainakin projektin aloitukselle.

Nuorten Akatemialla on aikaisemmin ollut koulumaailmaan suunnattu taloudellinen projektituki, Vauhditusraha. Siinä opettajalla oli suurempi rooli, sillä hakijana toimi aikuinen vaikka kyseessä olikin nuorten toiminta. Kentältä tuli kuitenkin myös muilta tahoilta toiveita, että toimintatukia voisi hakea ryhmille myös koulujen ulkopuolella. Muun muassa nuorisotalot, järjestöt ja ns. vapaat nuorten ryhmät, jotka eivät varsinaisesti toimi minkään taustatahon kanssa, toivoivat mahdollisuutta hakea tukea. Halusimme nostaa nuoret entistä vahvempaan rooliin jo hakuvaiheessa, jotta kaikille tulisi selväksi, että nuorten tulee olla toiminnan suunnittelussa pääosassa. Lähtökohta on nuorten halu järjestää itselleen mielekästä tekemistä, eli harrastaa. Parasta ja kysytyintä tekemistä nuorille löytyy, kun päästää heidät itsensä suunnittelemaan sisällöt ja toimintatavat. Näin myös heidän sitoutumisensa saadaan paljon vahvemmaksi, kuin jos aina tarjotaan

valmista. Halusimme antaa nuorille mahdollisuuden tehdä juuri sitä mitä he haluavat, toimintaa ei pyritty sitomaan esimerkiksi pelkästään kulttuuriin tai urheiluun. Näistä eväistä syntyi Homma-raha syksyllä 2006.

Hommassa nuorten tehtävänä on toimia. Aikuisen vahvaa roolia kaivataan edelleen, mutta taustalla. Aikuisen rooli on Hommassa olla tukijana ja läsnä tarvittaessa. Aikuisen tulee uskaltaa antaa nuorelle tilaa tehdä ja kokeilla. Jokainen projekti tarvitsee yhden täysi-ikäisen, jotta voi saada Homma-rahaa.

Mielekästä toimintaa saadaan kun päästetään nuoret itse miettimään, mihin he haluavat osallistua. Viestimme aikuisille heidän merkityksestään nuoren elämässä ja myönnämme rahallista tukea nuorten omille projekteille. Homma on toimintatapana osallisuutta parhaimmillaan. Nuorilla on todellinen tilaisuus päästä ideoimaan ja tekemään juuri sitä, mitä he itse haluavat.

Homma-raham haku käynnistettiin ensimmäisen kerran syksyllä 2006 ja ensimmäiset tuet jaettiin alkuvuodesta 2007. Ensimmäisenä vuonna Homma-rahasta tiedotettiin runsaasti muihin vuosiin verraten ja hakemuksia tulikin heti 244 kpl. Hakemuksissa oli oivallettu nuorten rooli ja heidät oli päästetty luovasti miettimään itselleen omaa toimintaa. Saimme hyvän vahvistuksen toiminnan tarpeellisuudesta.

Hakemuksissa on alusta alkaen painottunut kulttuuri. Nuoret haluavat tehdä erilaisia tapahtumia paikkakunnilleen, elokuvia, bändi- ja teatteriprojekteja sekä kerhoja, joissa painottuu muun muassa kädentaidot. Kulttuuri ja taide tuntuvat olevan nuorille luontaisia väyliä ilmaista itseään. Mukana projekteissa näkyvät myös urheilu, nuorille suunnattujen tilojen hankkiminen ja kunnostaminen sekä yrittäjäjys.

Kaikki 13–19-vuotiaat ovat potentiaalisia Homma-raham hakijoita. Olemme nostaneet nuorten roolin mahdollisimman korkealle, nuoret toimivat Homma-projekteissa suunnittelijoina, hakijoina, toteuttajina ja arvioijina. Kun löytyy vähintään kolme kohderyhmäikäistä nuorta, he voivat hakea meiltä tukea halualle projektille. Olemme tehneet koko toiminnon mahdollisimman avoimeksi ja poistaneet kaikki rajaavat teemat sisällöistä.

Homman vahvuudet ovat olleet sisällön monipuolisuus sekä nuorten huomioiminen. Hankeideoiden pitää olla nuorista lähtöisin ja hankkeet saavat olla sisällöllisesti mitä vain, ei tarvitse olla esimerkiksi vain liikunta- tai taidepainotteisia. Myös toiminnan valtakunnallisuus on vahvuus. Homma on avointa toimintaa kaikille nuorille. Nuoren ei tarvitse kuulua esimerkiksi järjestöön tai mihinkään ohjattuun harrastustoimintaan, vaan ryhmän voi koota itse. Hommaan osallistuminen on myös helppoa. Toimintaan ei tarvitse sitoutua vuosiksi kuten perinteisessä järjestötoiminnassa on ollut tapana, vaan nuori voi halutessaan tehdä vaikka vain yhden projektin Homma-rahamurhan turvin nuoruutensa aikana. Homma onkin rakenteeltaan hyvin nykyaikainen toimintatapa.

Toimintaa on vuosi vuodelta laajennettu jaettavan rahamäärän kasvattua sekä kentältä tulleiden toiveiden pohjalta. Joka vuosi hakuja on tullut lisää ja vuonna 2009 Homma-rahamurhan haku oli käynnissä läpi vuoden. Homma on lähtenyt käyntiin lukuvuosittaisena toimintana, mutta siirtynyt noudattamaan kalenterivuotta vuodesta 2009 lähtien. Tarvetta tällaiselle toiminnalle selkeästi on. Homma-rahamurhan avulla yli 20 000 nuorta on päässyt tekemään oman projektin.

Homma on siis käynnistynyt hyvin ja sille on tarvetta, mutta suurta kasvua ei nykyisellään ole tiedossa. Homma ei ole saavuttanut toivottua julkisuutta ja se on jäänyt suurelta yleisöltä täysin pimentoon. Valtakunnasta löytyy liian paljon nuoria, jotka eivät ole Hommasta koskaan kuulleetkaan eivätkä välttämättä haluaakaan kuulla. Nämä ovat kohtia, joihin tulee löytää ratkaisu.

2.2 Homman markkinointiviestintä

Vuonna 2010 Nuorten Akatemialle tehtiin viestintästrategia, johon määriteltiin isoksi ideaksi tulevaisuus. Tulevaisuuden aikajänne on erilainen nuorille ja aikuisille. Nuorten tulevaisuus on lähellä ja helposti konkretisoituva oma projekti. Yritysten ja muiden yhteistyökumppaneiden tulevaisuus on laajentunut laajemmalle yhteiskuntaan. Viestintästrategian mukaan Nuorten Akatemian kaikki viestintä rakentuu ison idean varaan. (Nuorten Akatemia 2010b.)

Viestintästrategian mukaan Homma-brändiä käytetään nuorten maailmassa ja nuorten tulee tuntea se omakseen. Aikuiset tuntevat Homma-brändin nuorten projektien tukijana. Kohderyhmiksi on asetettu kaikki 13–19-vuotiaat nuoret sekä nuorten kanssa toimivat ohjaajat. Brändilupauksena Homma tukee nuorten omaa toimintaa ja unelmien toteuttamista. (Nuorten Akatemia 2010b.)

Hommasta viestitään muun muassa opettajille, nuoriso-ohjaajille sekä nuorille suoraan. Nuorten Akatemialla on ollut pitkään vahvat kontaktit koulumaailmaan ja opettajat ovatkin suurin yksittäinen viestinviejäjoukko nuorille Homma-rahasta. Myös nuoriso-ohjaajilla on suuri merkitys. Aikuiset ovat vahvassa roolissa projektien käynnistymisessä vaikka projektin tulee olla nuorten oma juttu. Usein aikuista tarvitaan mukaan erityisesti käynnistykseen ja innostuksen ylläpitoon.

Vuosi vuodelta nuoret ovat kuulleet useammin ja useammin Hommasta toisilta nuorilta. Tieto alkaa pikkuhiljaa kulkea suusta suuhun nuorten keskuudessa. Myös internet on tärkeä tietolähde nuorille. Hommalla on omat sivunsa www.homma.fi, josta löytyy kaikki tieto Homma-rahasta. Monet kunnat ja järjestöt linkkaavat Homman sivut omille sivuilleen palvelukseensa oman alueensa nuoria. Myös sosiaalisen median kautta tieto kulkee nuorelta nuorelle.

Nuorten Akatemia osallistuu myös muun muassa yhteistyöjärjestöjensä ja muiden kumppaniensa nuorille suunnattuihin tilaisuuksiin, jolloin viestinnän keskiössä on aina Homma. Hommasta pyritään kertomaan valtakunnallisesti. Mikään maakunta ei jää ilman tiedotusta, paitsi Ahvenanmaa. Hommasta ei viestitä ruotsiksi, mutta ruotsinkieliset hakemukset otetaan kuitenkin vastaan.

Homman yhteistyökumppanit ovat myös merkittävässä roolissa viestinnässä. Heidän kautta olemme päässeet viestimään nuorille muun muassa television sekä nuorten suosimien lehtien kautta. Perinteinen media on tärkeässä roolissa. Painotuotteet, kuten esitteet ja flyerit muun muassa kouluihin ja nuorisotaloille postitettuina tai tapahtumissa jaettuina, toimivat myös hyvin. Sosiaalista mediaa ei tänä päivänä voi ohittaa viestintäkeinona. Olemassa olevat nuorten suosimat väylät pitäisi ottaa entistä paremmin käyttöön. Nuorten Akatemia on yhteistyö-

järjestöjensä kanssa rakentamassa omaa nuorten harrastamiseen liittyvää yhteisöllistä verkkosivustoa, jolla on suuret mahdollisuudet tulevaisuudessa.

Homman viestinä on 'Tee ite', jolla nuoria kannustetaan ottamaan ohjat omiin käsiin ja rakentamaan itselleen mieluisaa puuhaa tekemättömyyden sijaan. Viesteissä tuodaan esille että kyseessä voi olla täysin arkipäiväisiä asioita, jokainen syntyvä projekti on tärkeä. Pyrimme pitämään myös jo toteutuneita projekteja mahdollisimman hyvin esillä kannustaaksemme muitakin tekemään ja uskaltamaan omien rajojen rikkomiseen.

Myös muu media, kuten paikallislehdet, ovat isossa roolissa viestinnässä. Lehdille tiedotetaan jokaisen haun jälkeen oman alueensa käynnistyneistä projekteista ja heitä kannustetaan tekemään juttuja omista nuoristaan. Paikallislehtien kautta sekä nuoret että aikuiset näkevät muiden tavallisten nuorten tekevän hienoja projekteja ja saavat kannustusta omaan tekemiseensä. Samalla viestimme toiminnastamme yhteiskunnalle valtakunnallisesti.

2.3 Homma nuorten toimintatukien kentällä

Järjestön lopputavoitteena on aina pyrkiä tekemään itsensä tarpeettomaksi. Oma asiaa pyritään ajamaan niin kauan ja niin pitkälle, että yhteiskunta muuttuu järjestön ajatusten mukaiseksi. Nuorten Akatemian syy olemassaololle on nuorten oman toiminnan tukeminen. Jos jokaisella nuorella olisi mahdollisuus omaan tekemiseen ja näin tapahtuisi, ei meitä enää tarvittaisi. Jos joku muu taho saa tämän tapahtumaan, olemme onnellisia emmekä katkeria. Tästä syystä onkin hieman ristiriitaista puhua kilpailijoista nuorten toimintatukien kentällä. Perusajatus on kuitenkin saada nuoret tekemään mahdollisimman paljon. Jos haluamme aktiivisesti olla lisäämässä nuorten omaa toimintaa, tulee meidän kasvattaa omaa asiakaskuntaamme. Ilman kentän kartoitusta emme voi saavuttaa tavoitettamme.

Hommalla on joitain kilpailijoita nuorten toimintatukien kentällä, mutta täysin vastaavaa ei löydy Suomesta. Yleensä tuet on aina rajattuja vähintään joko teemallisesti tai alueellisesti. Yksi Homman suurimpia vahvuuksia onkin sen

monipuolisuus, tekemisen sisältöä on rajattu mahdollisimman vähän. Kansainväliselläkentällä täysin vastaavaa toimintatapaa ei ole löytynyt. Useiden kansainvälisten toimijoiden kanssa keskusteltaessa olemme huomanneet, että toimintatapana tämä voisi olla jopa menestyvä vientituote. Mahdollisimman paljon kuluttajalle jättävä toimintatapa, varsinkin kun kyseessä on vielä nuori kuluttaja, on ajatuksena monille hätkähdyttävä. Tapana on yleisesti ollut sekä kansallisesti että kansainvälisesti rajata toimintaa johonkin tiettyyn kapeampaan sektoriin.

Kunnilla on usein erilaisia toimintarahoja nuorille, mutta niitä haetaan suhteellisen vähän. Muun muassa Helsingin kaupungilla on Sponssi, jolla tuetaan helsinkiläisten nuorten aloitteita. Kuntien avustukset nuorille ovat kuitenkin usein jääneet tuotteistamatta. Nuoret eivät ole niistä välttämättä tietoisia, eikä oman paikkakunnan tuet ole aina houkuttelevia.

Nuorten sosiaaliseen vahvistamiseen on perustettu myös Suomen Kulttuurirahaston Myrsky-hanke, joka tukee alueellisia taidepainotteisia, nuorten vahvistamiseen suunnattuja hankkeita. Myrsky on ideologialtaan samankaltainen Homman kanssa, mutta siinä tavoitellaan aina isoja joukkoja kerralla ja hankkeet ovat pääosin aikuisista lähtöisin.

Myös kaupallisia toimijoita kentällä on, kuten esimerkiksi plusTV, joka tukee erilaisia harrastushankkeita. Heidän kohderyhmänsä on kuitenkin kaikenikäiset. Heidän tukensa toimii kampanjaluonteisena, ei jatkuvana.

2.4 Nuoret projektien tekijöinä

Nuorten vapaa-aikatutkimus 2009 kertoo nuorten osallistumisen järjestötoimintaan laskeneen viimeisen 10 vuoden aikana reilusti. Myös nuorten asenteissa on havaittavissa kriittisyyttä järjestäytyneeseen toimintaan kohtaan. Selvityksen mukaan järjestäytyneen kansalaistoiminnan lähtökohdat ovat muutospainoiden alla. Toiminnalta odotetaan yhä enemmän tilaa yksilöllisten toiveiden toteuttamiseen ja löyhän kiinnittymisen mahdollisuuksiin. Tutkimuksen mukaan nuorten kansalaistoiminnan painopiste siirtyy kohti yhä vapaamuotoisempia ja projekti-

maisempia toimintamuotoja. (Myllyniemi 2009a, 34–46.) Aktiivisuus ei itsessään ole hävinnyt mihinkään vaan nuoret ovat entistä valikoivampia, mihin aikaansa käyttävät.

Vuoden 2009 Nuorisobarometri kertoo kulttuurin merkityksen lisääntyvän jatkuvasti nuorten elämässä. Luovia harrastuksia halutaan harrastaa enemmän kuin niitä harrastetaan. Kaikista harrastuksista ei löydy valmista ja ohjattua ryhmää, johon voisi liittyä. Tärkeimpiä syitä nuorille kulttuuriharrastuksissa ovat ilo, elämykset ja onnistumiset. Myös yhteisöllisyys eli yhdessä tekeminen on merkityksellistä kulttuuriharrastuksissa. (Myllyniemi 2009b, 31-32, 39.) Nuorten luovuuden edistämiseksi nuorisobarometrin mukaan toivottiin muun muassa lisää harrastusmahdollisuuksia ja lisää rahaa toimintaan (Myllyniemi 2009b, 51–52). Yleisintä harrastamattomuus on alle 15-vuotiailla nuorilla. (Myllyniemi 2009a, 50–51.)

Nuoret haluavat harrastaa kulttuuria ja harjoittaa ja toteuttaa luovuuttaan. Tämä näkyy myös toteutuneissa Homma-projekteissa, joista suurin osa on kulttuuri-projekteja. Nuoret valitsevat kulttuurin ja taiteen mielellään kun heillä on mahdollisuus valita.

Alle 15-vuotiaat nuoret ovat kriittisimpiä kotipaikkakuntansa nuorille suunnattua toimintaa kohtaan. Alle 15-vuotiailla nuorilla on vähiten harrastuksia kohderyhmästämme ja heidän järjestökiinnittyneisyytensä on laskenut eniten. Heidän mielestään järjestötoiminta on vanhanaikaista. (Myllyniemi 2009a, 38, 51.) Vaikka nuoret identifioituvat omaan paikkakuntaansa, he kuluttavat ja käyttävät valtakunnallisia ja kansainvälisiä brändejä (The Tru Study 2009).

Projektien tekeminen ei ole kiinni paikkakunnasta ja sen tarjoamista harrastusmahdollisuuksista, vaan niissä on kyse lähinnä mielikuvituksesta ja kavereiden innosta. Harrastusten tulee toteutua nykyaikaisesti, eikä niihin haluta sitoutua kerralla kovin pitkäksi ajaksi. Projektit ovat tämän päivän tapa harrastaa ja nuorille luonteva tapa toteuttaa itseään.

Vaikka yksilön rooli on korostunut tänä päivänä, yhteisöllisyyden merkitys vahvistuu siinä rinnalla. Yhteisöllisyys on vain muuttanut muotoaan vuosikymmen-

ten saatossa. Ihmisillä on merkitystä yksilöinä eivätkä perinteiset kyläyhteisöt ole niin voimissaan. Ihminen on kuitenkin tottunut toimimaan ryhmässä ja yhteisöllisyys löytää aina uudet muotonsa. Nykyään verkkomaailma mahdollistaa yhteisöllisyyden vaikka ryhmän jäsenet eivät olisi aikaisemmin koskaan tavanneetkaan. Tästä on hyvänä esimerkkinä eräs Homma-projekti, jossa bändin faniklubi päätti tehdä yhteisen projektin. Kaikki projektin jäsenet asuvat eri puolilla Suomea, mutta yhteisen mielenkiinnon kohteen yhdistämänä kommunikoivat tiiviisti ja työskentelevät yhteisen päämäärän eteen. Lopputuloksen on tarkoitus syntyä yhteinen elokuva. Tässä joukko entuudestaan vieraita ihmisiä tutustuvat toisiinsa ja luovat yhdessä jotain uutta.

Hyvinvointi tässä hetkessä heijastuu myös tulevaisuuteen. Arjen hyvinvointi koostuu tyytyväisyydestä sekä arjen toimivuuteen että ihmisen kokemasta luottamuksesta yhteiskunnan toimivuuteen (Raijas 2009). Sitoutumisen puute ja vieraantuminen omasta palvelutapahtumasta on eräs pääsyy ihmisten pahoinvointiin ja syrjäytymiseen tänä päivänä. Yksilön näkökulmasta hyvinvointi tarkoittaa luottamusta siihen, että on oman itsensä herra. Lisäksi hyvinvointi on nähtävä yksilön omana aktiivisesti osallistumisena hyvinvointinsa rakentamiseen, sillä se on osa identiteettiä ja arkea. (Mokka & Neuvonen 2006, 8.)

Homma-projektien raporteista paljastuu yhdessä tekemisen riemu, jännitys uusien asioiden kokeilemisesta ja ilo kun niissä onnistuu sekä vastuunottamisen ensiaskeleet. Monissa tapauksissa sekä nuorille itselleen, että heitä ohjaaville aikuisille, tulee suurena yllätyksenä kuinka hyvin asiat menevätkään, kun nuoret päästää itse suunnittelemaan ja toteuttamaan. Homma-projekteja on toteutettu noin 1000 ja niissä on ollut yhteensä yli 20 000 nuorta. Yhdessä projektissa on siis keskimäärin noin 10 nuorta aina aktiivisesti tekemässä. Teemoissa ovat pysyneet vahvasti esillä erilaisten tapahtumien tekeminen, bändiprojektit ja teatteri. Hakemuksissa näkyy aina myös suositut televisio-ohjelmat, muun muassa erilaisia Talent-kilpailuita on järjestetty useita eri paikkakunnilla.

Nuorissa on siis potentiaalia projektien tekijöiksi enemmänkin. He etsivät uusia tapoja harrastaa, eivätkä ole valmiita tyytymään tilanteeseen, jossa eivät pääse tekemään haluamaansa. Nuoret elävät tässä ajassa ja ovat valmiita tarttumaan nykyaikaisiin toimintatapoihin, kun heille vaan antaa mahdollisuuden.

3 KEHITTÄMINEN JÄRJESTÖSSÄ

Toiminnan kiinnostavuus on järjestötoiminnassa kaiken lähtökohta. Kiinnostavan sisällön rakentaminen edellyttää järjestön perustarkoituksen sisäistämistä, jäsenten ja toimijoiden toiveiden tuntemista ja paneutumista sisällön suunnitteluun ja toteutukseen. (Harju 2010.) Kehittämistyön tulee lähteä järjestön omasta viitekehyksestä, arvopohjasta ja toiminnallisista tarpeista. (Harju 2004.)

Eryyisesti nykypäivänä järjestön imagoa täytyy tietoisesti rakentaa ja johtaa. Menestyvän järjestötoiminnan tulee näkyä oman lähipiirin ulkopuolellakin. Menestyvän järjestön imagon ja maineen tulee olla tunnettu ja arvostettu ja brändin kiinnostava. (Harju 2010.) Järjestön julkisuuskuva tulee pitää aina mielessä, mutta myös tuotteen sisällön tulee olla kohdallaan.

Keskittyminen pelkästään vuosia varmaan tuottoon tuoneeseen ideaan ei kannata loputtomiin, aina tarvitaan uusia keksintöjä. Uudistumisen tulee olla jatkuvaa eikä pelkästään kriisitilanteiden ja selkeän pakon aiheuttamaa. Uusia innovaatioita tulee pystyä kokeilemaan rohkeasti useampia, jos haluaa päästä johtavaan asemaan kentällä. Nykyhetki pitää tuki huomioida, mutta myös tulevaisuuteen tulee investoida. (Hamel 2007, 50.)

Riskejä tulee olla valmis ottamaan ja uutta pitää pystyä keksimään ja kokeilemaan. Takataskussa tulisi aina olla uusia ideoita useampiakin, jotkut niistä ovat aina toimivia. Jos innovaatioiden kanssa odotetaan viimeiseen hätään saakka, ollaan myöhässä ja kilpailijat pääsevät edelle hyvällä etumatalla.

Organisaation tulee olla tietoinen ja mukana kentällä tapahtuvissa muutoksissa ja reagoitava nopeasti olemassa oleviin sekä tuleviin muutoksiin. Muutos tapahtuu pienellä aikavälillä ja nykyiset viestintävälineet välittävät tietoa nopeasti, sekä eduksemme että tappioksemme.

Riskejä pitää voida uskaltaa ottaa, jotta toiminta ja organisaatio kehittyvät. Tekemällä oppii, uskalluksen ja kokeilun kautta usein löytyvät parhaat ideat ja käytännöt. Organisaation tulisikin uskaltaa hyödyntää monenlaisia kokemuksia ja tapoja toiminnassaan. (Sydänmaanlakka 2009, 30.)

Tämän päivän kirjallisuus korostaa johtamisessa rohkeutta uudistumiseen, luovuutta ja innovaatioita sekä jatkuvaa kehittymistä ja koko organisaation hyödyntämistä. Tässä työssä etsin uusia ajatuksia, luovia ratkaisuita sekä perustavanlaatuisia kehitysideoita Nuorten Akatemian nuorille suunnatun brändin, Homman, strategiseen kehittämiseen. Työkaluksi olen valinnut W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen Sinisen meren strategian.

Sinisen meren strategia pyrkii etsimään markkinoilta tilaa, jossa ei ole vielä kilpailua. Tuotetta ja toimintaa kehitetään uusilla toimintatavoilla, tarjottavilla tuotteilla sekä kohderyhmän tarkemmalla valinnalla. Näistä eväistä syntyy strategiaprofiili, joka tuo halutun suunnan esiin ja hyödynnettäväksi.

3.1 Tutkimusongelma

Kyseessä on Nuorten Akatemian nuorille suunnattu brändi, jonka ytimessä on Homma-raha. Homma-raha on 100–200 euron toimintatuki 13–19-vuotiaiden nuorten omille projekteille. Palvelu on toiminut sisällöltään viisi vuotta lähes samanlaisena ja nyt on aika katsoa kokonaisuutta kriittisesti. Homman perustointi on todettu toimivaksi muun muassa aikaisemmin tehdyn opinnäytteen perusteella, mutta kasvu on pysähtynyt ja kentältä löytyy liikaa potentiaalisia asiakkaita, jotka eivät ole Hommasta koskaan kuulleetkaan. Kaipaamme lisää asiakkaita sekä tunnettuutta. Tarkoituksena on muokata Homma omannäköiseksi ja luoda siitä vahva brändi, joka on tunnistettava ja houkutteleva kohderyhmälleen.

Homman aloittaessa toimintansa se oli uniikki toimintakentällään. Samankaltaisia palveluita on kuitenkin tullut monilta ja Homma onkin jo jäänyt hieman jalokoihin. Innovaatioita pitäisi aina olla useita valmiina takataskussa, jotta markki-

noiden valtius voisi pysyä. Homma on jämähtänyt raiteilleen kilpailijoiden kes-
kelle.

Hommaa on pyritty kehittämään muun muassa viestinnän osalta jo pitkään,
mutta mitään maata järjestyttäviä ideoita ei ole löytynyt. Aikaisemmat kehittämis-
prosessit on käyty yleensä toimiston sekä kerran mainostoimiston kanssa, mut-
ta näistä ei ole syntynyt mitään uutta. Nyt onkin aika istua pohtimaan aihetta
perusteellisesti ja ottaa strategisen kehittämisen ammattilaisten luoma työkalu
käyttöön.

Aineistoina käytän järjestön strategiaa sekä viestintästrategiaa. Näiden lisäksi
materiaalina toimivat myös Homma-projektien hakemukset sekä raportit ja vii-
den vuoden kokemukseni järjestön työntekijänä nuorten oman toiminnan tukija-
na. Kehittämistyökaluksi olen valinnut W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen
Sinisen meren strategian.

Strategisen kehittämisen työkaluja on luotu vähemmän nimenomaan järjestöjen
tarpeisiin. Kirjallisuudesta löytyy runsaasti viittauksia, kuinka järjestöjohtaminen
on erilaista liikemaailman johtamiseen verraten. Sivutavoitteena työssäni on
testata yrityksille suunnatun strategian hyödynnettävyyttä yleishyödylliselle or-
ganisaatiolle.

3.2 Työn käsitteet ja aineisto

Tärkeitä taustamateriaaleja työssäni ovat Nuorten Akatemian strategia ja vies-
tintästrategia. Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla pyritään saavutta-
maan tavoiteltu päämäärä (Wikipedia 2011a). Onnistunut strategia edellyttää
sekä onnistunutta strategian luomista että sen toteuttamista (Wikipedia 2011b).
Strategia on organisaation johtamisen opas, joka ohjaa jokaisen työntekijän ar-
kistyötä. Strategian tulee olla jokaisen yhteinen työväline, jonka avulla tehdään
tulevaisuutta. (Tuomi & Sumkin 2010, 9).

Jos organisaatiolla ei ole strategiaa, tai se on tehty huonosti, se tuskin tulee
auttamaan organisaatiota kehittymään. Strategian tulee olla päivittäinen työkalu

ja toiminnan ohjaaja. Nuorten Akatemian nykyinen strategia on tehty koko toimiston kanssa yhteisvoimin vuosille 2010-2014. Nuorten Akatemia on strategiansa mukaan olemassa tukeakseen 13–19-vuotiaiden nuorten omaa toimintaa ja siinä oppimista. Nuorten Akatemian strategian tulee ohjata Homman kehittämistä vahvasti.

Strategisen johtamisen tärkein tehtävä on selkeyttää tulevaisuuden tavoitteet ja toimintamallit (Tuomi & Sumkin 2010, 14). Kun organisaatiota tai sen yksittäisiä toimintoja lähdetään kehittämään, kannattaa toimintojen merkitys pohtia alusta asti. Strateginen kehittäminen on tietoista, haluttuun suuntaan ja lopputulokseen johtavaa kehittämistä.

Myös viestinnällä omana toimintonaan kannattaa olla oma strategiansa. Viestintästrategia muodostuu niistä määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista, joita soveltamalla ja toteuttamalla organisaatio menestyy nyt ja tulevaisuudessa hyödyntämällä viestintäresurssiaan mahdollisimman hyvin. Viestintästrategiassa päähuomio on tulevaisuudessa. (Juholin 2009, 16.) Nuorten Akatemian viestintästrategia on laadittu vuonna 2010 ja se on voimassa toistaiseksi. Nuorten Akatemian viestintästrategian isoksi ideaksi on määritetty tulevaisuus. Nuorten tulevaisuus on lähellä ja helposti konkretisoituvaa oma projekti. Yritysten ja muiden yhteistyökumppaneiden tulevaisuus on laajemmalla yhteiskunnassa. Nuorten Akatemian kaikki viestintä rakentuu viestintästrategian mukaan ison idean varaan.

Markkinointiviestintä on yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvaa viestintää, jonka tarkoituksena on välillisesti tai suoraan saada aikaan kysyntää tai kysyntään myönteisesti vaikuttavia ilmiöitä. Yritysten harjoittaman markkinointiviestintän tavoitteena on markkinoida yritystä ja lisätä tuotteiden tai palveluiden kysyntää. (Wikipedia 2010). Nuorten Akatemia puhuu markkinointiviestinnästä, joka kattaa sekä viestinnän että markkinoinnin. Järjestön viestintästrategia on samalla myös siis markkinointistrategia.

Tämän työn tarkoituksena on kehittää koko Homma-brändiä. Brändin sijaan on perinteisesti voitu puhua myös tuotemerkistä. Tuotemerkki auttaa tekemään tietyn tarjoajan tuotteet ja palvelut tunnistettavaksi ja erilaiseksi muiden tarjoaji-

en tuotteisiin ja palveluihin verraten. (Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007, 164.) Brändin käsite on kuitenkin nykypäivänä laajentunut pelkästä tuotemerkistä kaikkiin mielikuviin, joita asiakas liittää mielessään tuotteeseen (Åberg 2005, 146). Tarkoituksena on löytää Hommalle oma tiensä ja haluamamme liitettävät mielikuvat sekä vahvistaa brändiä entistä vahvemmakeksi ja paremmaksi. Homma muodostui omaksi brändikseen vuonna 2008, jolloin toiminta sai kokonaisuudessaan oman vastaavan henkilön. Olen vastannut toiminnasta siitä lähtien.

Strategioiden lisäksi tärkeässä asemassa tämän opinnäytteen aineistona ovat myös toteutettujen Homma-projektien hakemukset ja raportit sekä keskustelut, joita olen vuosien varrella käynyt sekä projekteja toteuttaneiden nuorten että heidän ohjaajiensa kanssa. Projekteja on toteutettu viiden vuoden aikana noin 1 000, joten materiaali on kattava. Nuoret tekevät kirjallisesti kaikki hakemukset sekä raportit projekteistaan. Nuorten toiveet ja tavat omasta tekemisestä ovat tulleet hyvin tutuiksi hakemuksia lukiessa ja projekteja seurattaessa. Hakemuksista ja raporteista tiedämme muun muassa projektien teeman, ryhmien koot, mahdolliset lopputuotokset, projektien taustatahot sekä onnistumiset ja epäonnistumiset. Kentällä liikkeessä on tullut vastaan myös nuoria, jotka eivät ole Homma-rahaa hakeneet. Tutkimusta ei-asiakkaista ei kuitenkaan ole.

Sinisen meren strategia on W.Chan Kimin ja Renée Mauborgnen luoma työkalu strategiseen kehittämiseen. Siinä on kyse kilpailun tekemisestä merkityksettömäksi. Asiakkaan saamaa arvoa kasvatetaan luomalla elementtejä, joita toimialalla ei ole ennen tarjottu. Olennaista Sinisen meren strategissa on markkinarajojen muuttaminen ja kysynnän kasvattaminen sitä kautta. Sinisen meren strategia tarjoaa työkalut kehittämiseen aloittamisesta aina uuden toiminnan käyttöön saamiseen. Kyseiseen strategiaan liittyy myös organisaation ansainta, mutta se jää pois työstäni. Poikkeamme kaupallisesta organisaatiosta siinä, ettei kysynnän kasvu lisää tulojamme. Kun saamme nuorilta lisää projektihakemuksia, kulumme kasvavat huomattavasti. Yhteistyökumppanuuksien luominen ansaintapuolelle voisikin olla seuraavan tutkimuksen aiheena. Avaan Sinisen meren strategiaa tarkemmin luvussa 4.

4 SINISEN MEREN STRATEGIA TYÖKALUNA

Sinisen meren strategia on työkalu strategiseen kehittämiseen. Strategian avulla tarkastellaan tuotetta ja pyritään etsimään markkinoille jotain uniikkia, jolla on mahdollista selvitä jopa ilman kilpailua. Kimin ja Mauborgnen oppien mukaan yritys ei voi tuoda juurikaan voittoa kentällä, jossa kilpailua on jo ennestään runsaasti. Sen sijaan kilpailuvalltina on tuote tai palvelu, jolla ei ole kilpailua. Tavoitteena on siis seilaaminen Sinisellä merellä, jossa kilpailu ei ole veristä vaan seilaaminen on rauhallista ja turvallista. (Chan & Mauborgne 2007, 24-25.)

Tapa päästä siniselle merelle on uuden kysynnän aikaansaaminen ja hyödyntämättömän markkinatilan haltuunotto. Mahdollista on luoda toimintaa etäälle nykyisistä toimintarajoista tai laajentaa nykyisiä toimialarajoja. Yritys voi pärjätä verisenkin kilpailun kentällä, mutta sinistä merta tarvitaan voitto- ja kasvumahdollisuuksiin. Tavoitteena on luoda aivan uutta markkinatilaa, jossa ei ole kilpailua. (Chan & Mauborgne 2007, 25, 39.)

Sinisen meren strategian kulmakivi on arvoinnovaatio. Siinä on kyse kilpailun tekemisestä merkityksettömäksi. Arvoinnovaatio tarkoittaa uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa. Aikaisempia uskomuksia vastoin on mahdollista samaan aikaan luoda asiakkaille enemmän arvoa pienemmillä kustannuksilla. Kustannussäästöjä saadaan supistamalla tekijöitä, joilla toimialan yritykset kilpailevat. Asiakkaan saamaa arvoa kasvatetaan luomalla elementtejä, joita toimialalla ei ole ennen tarjottu. Arvoinnovaatio on strategia, joka kattaa kaikki yrityksen toiminnot. Se vaatii järjestelmän sellaiseksi, että sekä asiakkaiden että yrityksen saama arvo kasvaa tuntuvasti. (Chan & Mauborgne 2007, 33-37.)

On siis aika pilkkoa Homma osiin ja tarkastella sen sisältöä kriittisesti. Tuotteesta tulee löytää turhat osiot ja luoda samalla uutta, jolla saamme tehtyä eron muihin kentän toimijoihin. Tarvitsemme säästöjä ja tarvitsemme asiakkaita. Ennen kaikkea tarvitsemme uusia ajatuksia ja tapoja toteuttaa tehtäväämme niin että asiakkaammekin sen havaitsevat.

Sininen meri merkitsee riskien minimointia, ei riskien ottamista. Siniselle merelle päästäkseen tulee hyödyntää strategiaprofiilia, joka havainnollistaa tunnetun markkinatilan sekä auttaa ymmärtämään, mihin kilpailijat tällä hetkellä investoivat. Strategiaprofiilille saa hyvän pohjan miettimällä nelikentän kautta alan normaalitasoon verraten mitä tekijöitä tulee supistaa, mitkä selviöt tulee poistaa, mitä tulee korostaa ja mitä uusia tekijöitä tulee luoda. Toimialan strategiaprofiilin perusteellinen muutos edellyttää strategisen painopisteen siirtämistä kilpailijoista vaihtoehtoihin ja toimialan asiakkaista toimialan ei-asiakkaisiin. Vaikka asiakasta usein on hyvä kuunnella, heiltä harvoin tulee ideaa uudesta markkinatilasta. Asiakkaat usein toivovat perinteistä tuotetta tai palvelua enemmän vähemmällä rahalla. Toimivan strategiaprofiilin tulee olla erilainen kuin kilpailijoilla, jotta yritys voisi päästä siniselle merelle ja tuottaa voittoa. (Chan & Mauborgne 2007, 46-52.)

4.1 Uuden toimintastrategian luominen

Ensimmäinen askel on luoda nuorten toimintatukien yleinen strategiaprofiili, jonka avulla pääsen kiinni vallitseviin tapoihin, lupauksiin ja toimintoihin. Homman strategiaprofiilista tulee saada erinäköinen, jotta saamme oman alueen kentältä. Jostain pitää osata ja pystyä luopumaan, jotain uutta ja erilaista pitää keksiä ja luoda, jotain tulee vähentää ja jotain taas korostaa. Näiden kohtien luominen vaatii täsmällistä paneutumista kentän toimijoihin sekä kriittistä katsomista omaan toimintaan ja palveluihin. Vanhoilla ajatuksilla ei synny uutta, vaan pitää pystyä katsomaan tulevaisuuteen avoimin ja innovatiivisin mielin.

Sinistä merta etsiessä kannattaa pohtia kohderyhmä tarkkaan. Aikaisemmat karsitut segmentit voivatkin olla uusien pohdintojen kautta hyvinkin potentiaalisia uusia asiakasryhmiä. Piintyneet tavat perinteisistä asiakasryhmistä sekä mahdollisuuksien että mahdottomuuksien rajoissa on hyvä saada pois ja pyrkiä ajattelemaan konseptiaan uusiksi erilaisten painopisteiden kautta. Tyytyminen nykyiseen asiakaskuntaan ei todennäköisesti jatkossakaan tule tuomaan suurempaa kasvua tai voittoa. (Chan & Mauborgne 2007, 112-114, 127-129.)

Tehokkaalla sinisen meren strategialla on kolme toisiaan täydentävää piirrettä: painopiste, erilaisuus ja vakuuttava motto. Jokaisella strategialla tulee olla selkeä painopiste. Kaikkiin kilpailutekijöihin ei kannata panostaa, vaan muutama tärkein tulee löytää ja keskittyä niihin. Erilaisuuteen tulee panostaa. Jos kaikki tehdään toimialan muiden toimijoiden tavoin, ei varsinaisia omia markkinoita juuri löydy. Myös helppo motto tulee olla, johon tiivistyvät yrityksen painopiste sekä erilaisuus kilpailijoihin nähden. (Chan & Mauborgne 2007, 59-63.)

Nyt on lupa ja jopa vaatimus olla erilainen. Ollennaiset palvelut tulee pystyä löytämään ja ymmärtämään jotta osaa painottaa oikeita asioita. Erilaisuutta tulee pystyä korostamaan aidosti. Jos painopistettä ja erilaisuutta ei löydy, massasta erottuvaa mottoakaan tuskin löytyy.

Painopisteitä ja asiakkaan tarpeita ei löydy, jos yrityksen henkilökunta ei koskaan jalkaudu tapaamaan asiakkaita, ei-asiakkaita ja toimi itse asiakkaan roolissa. Sekä johdon että muun henkilökunnan on hetkittäin hyvä mennä kentälle, hakeutua erilaisiin tilanteisiin, testata toimintoja ja kohdata asiakkaita. (Chan & Mauborgne 2007, 112-114, 127-129.)

Sinisen meren strategian laatimisen avuksi on määritelty kuusi keinoa. Ensimmäinen keino muistuttaa, että kilpailua käydään myös monen muun kuin oman toimialan kanssa. Nuorten harrastamisesta ja vapaa-ajasta kilpaillaan laajasti muun muassa elokuvateattereiden ja kauppakeskusten kanssa. Voisiko kyseisiä aloja yhdistämällä löytyä jotain mitä kukaan muu ei tarjoa? Toinen keino kehottaa tarkastelemaan toimialojen sisäisiä strategisia ryhmiä. Kohderyhmän vaihtaminen tai laajentaminen ei-typilliseen kohderyhmään voi olla avainratkaisu. Kolmas keino liittyy ostajaryhmien tarkasteluun. Loppukäyttäjä voikin olla aivan eri segmenttiä kun henkilö, joka tekee varsinaisen osallistumispäätöksen. Neljännessä keinossa tarkastellaan täydentäviä tuotteita ja palveluita. Mitkä palvelut liittyvät olennaisesti meidän tuotteisiimme ja palveluihimme? Voimmeko täydentää palveluita entisestään ja täyttää asiakkaan tarpeet entistä paremmin? Viides keino hakee painostusta tunteista ja toiminnallisuudesta. Kun muut toimijat panostavat toiminnallisuuteen, tulee vedota tunteisiin. Kun muut vetoavat tunteisiin, tulee lisätä toiminnallisuutta. Kuudes keino neuvoa seuraamaan aikaa sekä kehottaa katsomaan hieman eteenpäin jotta voisi päätellä mihin markkinat

ovat menossa. Jos on olemassa visio tulevasta, on helpompi reagoida siihen hyvissä ajoin. (Chan & Mauborgne 2007, 69-102.)

Oman strategiaprofiilin laatimisessa tärkeintä on ajatella suuresti, eli nähdä kokonaiskuva. Kun toimialasta on tehty strategiaprofiili, nelikentän avulla pohdittu poistettavia, luotavia ja muokattavia osioita sekä kuuden keinon kautta tarkennettu tulevaa strategiaa, on aika laatia uusi strategia. Paras strategia on yleensä yksinkertainen, jonka esittelyyn riittää 10 minuuttia. (Chan & Mauborgne 2007, 107-108, 115).

Strategiassa pyritään aina näkemään tulevaisuuteen ja saamaan tulevaisuuteen kasvua ja kannattavuutta. Organisaation tulee olla siis jossain mielessä edelläkävijä saavuttaakseen tavoitteensa. Organisaation kannattaa piirtää sekä nykyiset että suunnitellut toiminnot edelläkävijä-mukauttaja-mukautuja- eli EMM-kartalle. Edelläkävijöitä ovat ne toiminnot, jotka tarjoavat ennennäkemätöntä arvoa. Edelläkävijät ovat kannattavan kasvun tehokkaimpia lähteitä. Mukauttajat tarjoavat parempaa mutta ei innovatiivista arvoa, mutta eivät vaikuta strategiaprofiilin käyrään. Mukautuvat toimivat niin kuin kaikki muutkin kentällä, eivätkä todennäköisesti edistä organisaation tulevaa kasvua. Organisaatio tarvitsee näitä kaikkia toimintoja menestyäkseen. Mukautajat tuovat rahaa juuri nyt, mukauttajat ovat potentiaalisia tulevaisuuden edelläkävijöitä ja edelläkävijät vakuuttavat tulevaisuuden menestyksen. (Chan & Mauborgne 2007, 121-122.) Tämä on työkalu, jolla on käytännössä hankala analysoida yksittäistä brändiä. Olenkin jättänyt EMM-kartan pois analyysistä kokonaan. Koko järjestön tasolla kyseinen olisi olennainen, mutta ei tällä hetkellä palvele Hommaa.

Arvoinnovaatioon pääsemiseksi tulee laajentaa nykyistä kysyntää. Perinteinen tapa on ollut keskittyä nykyisiin asiakkaisiin entistä tarkemmin, kun huomio kannattaisi kiinnittää ei-asiakkaisiin. Eri segmenttien yhtäläisyydet tulee löytää, jotta kohderyhmää voi kasvattaa. Ei-asiakkaiden tarpeita pohtiessa saa yleensä paremmin suunnan siniselle merelle pääsemiseksi kuin nykyisiä asiakkaita pohtiessa. (Chan & Mauborgne 2007, 127-132.)

Kimin ja Mauborgnen mukaan strategian laatimisessa on tärkeää edetä tietyssä loogisessa järjestyksessä. Ensin tulee pohtia asiakkaan samaa hyötyä, seura-

vaksi hinta, sitten kustannukset ja viimeiseksi käyttöönotto. (Chan & Mauborgne 2007, 144.)

4.2 Uuden strategian käyttöönotto

Uuden strategian käytäntöön saamiseksi on tuettava niitä toimenpiteitä, jotka varmistavat uuden strategian käytäntöön tulon (Chan & Mauborgne 2007, 108). Selkeän strategian luominen helpottaa sen viemistä jokaiselle työntekijälle. Kun kaikki tietävät missä organisaatio on menossa ja mihin sen pitäisi olla menossa, jokainen pystyy toimimaan ja tekemään päätöksiä uuden strategian mukaisesti ja uudet tavoitteet saavuttaakseen. (Chan & Mauborgne 2007, 119.)

Edelläkävijyys ja uusi strategia tulevat pitkässä juoksussa kannattamaan, mutta voivat vaatia aluksi isompia investointeja. Muutokset kannattaakin hoitaa niin, että kannattavan kasvun ja kassavirtojen välillä vallitsee järkevä tasapaino. (Chan & Mauborgne 2007, 124.)

Esteet uuden strategian toteutumiselle ovat työntekijöiden epäilyt, resurssien rajallisuus, motivaatio muutokselle sekä sidosryhmien politikointi. Koko henkilökunta tulee saada ymmärtämään, haluamaan ja ajamaan toivottua muutosta. Toiminnan epäkohdat vaativat usein henkilökohtaisen kokemuksen, jotta ne todella ymmärretään johtoa myöten. Pelkät luvut paperilla eivät aina ratkaise. Koko henkilökunnan tulee liikkua kentällä, jotta tarpeet huomataan kunnolla. Kun ihmiset hyväksyvät ja ymmärtävät muutoksen tarpeen, on aika keskittyä resursseihin. Ihannetilanne on saada toteutettua strateginen muutos vähemmällä resursseilla. Turhat toiminnot poistamalla saadaan siirrettyä resurssit oikeaan kohtaan. Motivaatio löytyy muun muassa avainvaikuttajien kautta. Kun organisaatiosta löytyy oikeat ihmiset, joilla on mahdollisuus vaikuttaa sekä resurssien käyttöön että ihmisiin, tulee saada heidät vakuuttuneiksi muutokset tarpeellisuudesta. Heidän kauttaan viesti saadaan eteenpäin. Tehdyt muutokset ja saavutukset tulee myös tehdä näkyviksi organisaatiossa. Jos haluttu muutos on valtava, se voi tuntua mahdottomalta. Muutoksen voi pilkkoa myös pienempiin osioihin, jolloin se on käsiteltävissä ja jokaisen saavutettavissa. Politikointiin tulee pystyä myös varautumaan. Joukosta löytyy aina sekä muutoksen puolus-

tajia että vastustajia. Kun etukäteen selvittää pahimmat vastustajat ja puolustajat, sekä syyt näihin, pystyy asiaan reagoimaan jo hyvissä ajoin. (Chan & Mauborgne 2007, 175-199.)

Paras tulos saadaan, kun jokaisen organisaation työntekijä pääsee osallistumaan heitä koskeviin strategisiin päätöksiin. Henkilökunta pitää saada ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus ja sitoutumaan siihen. Pakotettuna harva pysyy tai haluaa sitoutua mihinkään. (Chan & Mauborgne 2007, 203-216.)

5 HOMMAN KEHITTÄMINEN SINISEN MEREN STRATEGIAN AVULLA

Tärkeää toiminnan kehittämisessä on nähdä kokonaiskuva. Nykytilanne tulee tiedostaa kokonaisuudessaan, mutta myös tulevaisuuteen pitää yrittää kurkistaa. Kun palvelu kaipaa uudistamista, on aika tarttua toimeen.

Sinisen meren strategian mukaisesti ensin tehdään strategiaprofiili, joka kertoo markkinatilanteen nuorten projektituista. Seuraavaksi pohditaan nelikentän avulla poistettavia, luotavia ja muokattavia osioita ja sen jälkeen tarkennetaan kuuden keinon kautta tulevaa strategiaa. Viimeiseksi laaditaan uusi strategia ja tehdään parhaamme, jotta se saadaan käytäntöön.

5.1 Kilpailijavapaata markkinatilaa etsimässä – Nuorten projektitukien strategiaprofiili

Siniselle merelle päästäkseen on ensimmäiseksi tehtävä toimialan strategiaprofiili, jonka avulla ymmärretään paremmin muun muassa tämänhetkiset kilpailijoiden panostukset sekä mitä kilpailutekijöitä alalla on. (Chan & Mauborgne 2007, 47.) Strategiaprofiili toimii työkaluna etsiessämme kilpailijavapaata markkinatilaa. Profiilin avulla kartoitetaan nykyisen toiminnan yleisimmät tavat sekä pyritään etsimään uusia painotuksia toimintaan. Tavoitteena on saada luotua Hommalle erinäköinen strategiaprofiili, jotta saamme oman alueen markkinoilta.

Nuorten projektitukia tarjoavat lisäksi muun muassa kunnat sekä muut nuorisojärjestöt. Kuntien tuet ovat alueellisia ja tiettyihin toimintaympäristöihin rajattuja. Kuntien tuet ovat useimmiten huonosti tuotettuja, paitsi Helsingin kaupungin Sponssi. Homma ja Sponssi ovat hyvin yhdenmukaisia toimintoja, vaikkakin Sponssissa on rajattu pois esimerkiksi koulujen ja nuorisotalojen järjestämä toiminta.

Nuorisojärjestöt myöntävät projekteille usein jotain muuta kuin rahallista tukea, kuten esimerkiksi koulutusta tai materiaalia. Nuori Suomi myöntää muun muassa tapahtumajärjestäjäkoulutusta ja urheiluvälinepaketteja. Poikkeuksena ovat nuorisotoimintaa suoraan tekevät järjestöt. Kun nuori on mukana esimerkiksi Partion toiminnassa, paikallinen seura tukee usein omien nuortensa toimintaa myös taloudellisesti. Järjestöt kuitenkin ajavat yleensä aina jotain tiettyä teemaa, kuten esimerkiksi urheilua.

Itse asiassa todellisia kilpailijoita ei ole kovin montaa nuorten toimintatukien kentällä, varsinkaan valtakunnallisella tasolla. Yleinen mieliala toimistollamme usein on ollut, että suuremmat ja varakkaammat järjestöt saavat helpommin nuoret mukaan toimintaansa ja pääsevät esille mediassa. Kysyntää tuotteellamme on kuitenkin ollut, joten on oleellista tarkastaa Homman sisältö kokonaisuudessaan.

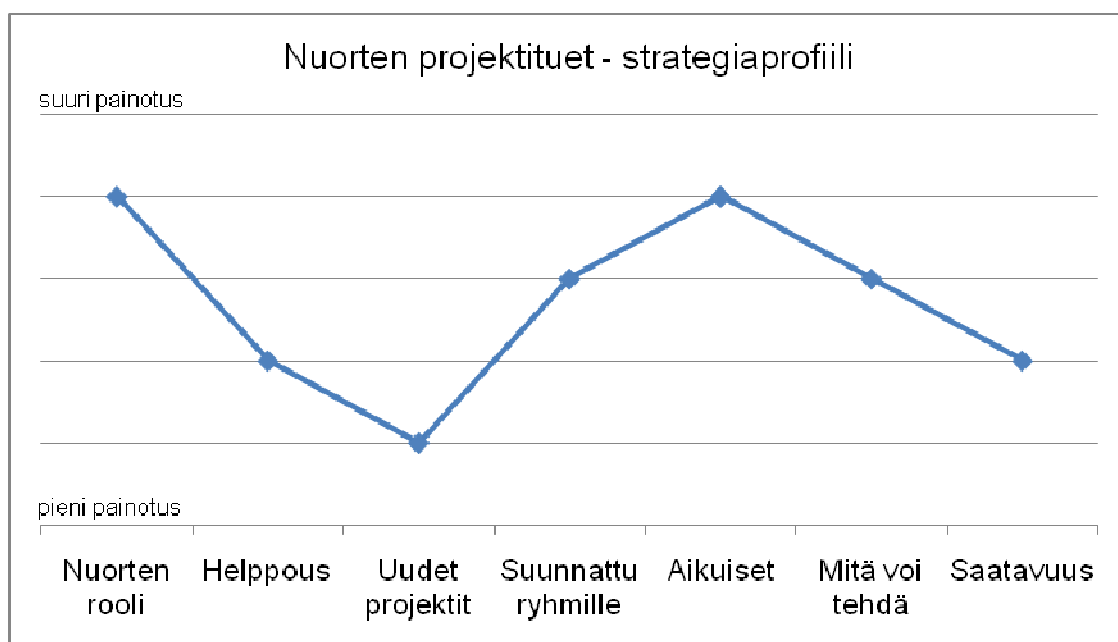
Strategiaprofiili valaisee nykyistä tilannetta ja sen tehtyä Hommaa on mahdollista lähteä kehittämään uuteen suuntaan. Seuraavaksi etsin vallitsevat painotukset nuorten toimintatuista. Mukana pohdinnoissa ovat Homman lisäksi kuntien nuorisotuet sekä järjestöjen tuet. Kilpailutekijät on pyritty löytämään asiakkaan näkökulmasta, asiakkaan ollessa nuori.

Kartoittaessani nuorten projektitukia, löysin seitsemän merkityksellistä kohtaa, jotka olen ottanut mukaan lähtötason strategiaprofiiliin (Kuva 1). Kyseessä ovat nuorten rooli, helppous, uudet projektit, suunnattu ryhmille, nuorten kanssa toimivat aikuiset, tekemisen sisältö sekä saatavuus. Kyseiset kohdat tulevat ilmi muun muassa tukien markkinointiviestinnässä sekä säännöissä.

- Nuorten projektituissa korostetaan aina nuorten roolia. Nuoria halutaan kannustaa tekemään aloite ja ottamaan enemmän vastuuta omiin käsiin. Nuorisotyössä osallisuudella on suuri merkitys ja sitä pyritään kasvattamaan muun muassa nuorten omilla projekteilla. Nuorista pyritään saamaan irti ideoita ja heitä kannustetaan toteuttamaan niitä. Sponssin sanoin: *"Onko sinulla mielessä loistava idea, mutta rahaa idean toteuttamiseen puuttuu?"*. Homma kehottaa: *"Ideoikaa oma projekti ja toteuttakaa unelmanne!"* Lähtökohta on nuorten omissa ideoissa ja heidän tekemisessään. Nuorille kerrotaan, että nyt on heidän mahdollisuutensa tehdä mitä he itse haluavat.
- Nuorille kerrotaan, ettei projektin tarvitse olla kauhean suuri, pienikin riittää hyvin. Heille kerrotaan projektin tekemisen olevan helppoa ja verkoon on luotu sähköisiä nuorten näköisiä materiaaleja valmiiksi projektioppaiksi. Homman mukaan *"Ei ole väliä, onko projektinne iso tai pieni"*. Nuorille halutaan viestiä, että osallistuminen ja projektin tekeminen on helppoa. Nykyään ei haluta osallistua yhden tahon toimintaan koko loppuiksi, vaan nuoret voivat poukkoilla järjestöstä toiseen oman halunsa mukaan.
- Yhteistä toimintatuille on, että niiden pääidea on tukea nuorten ryhmien uusia projekteja. Ennestään olemassa olevia toimintamalleja ei tueta, vaan rahoitusten idea on saada nuoret keksimään jotain uutta ja omaa toteutettavaksi. Nuorten ideointi ja rooli halutaan varmistaa. Sponssi kertoo hankkeen olevan parhaimmillaan *"...kun se on nuorille suunnattu ja nuorten ideoima ja toteuttama ainutlaatuinen hanke, joka toteutetaan vain kerran..."*.
- Tuet on kaikki suunnattu ryhmille, vähintään kolmen hengen porukoille. Ylärajaa ei ryhmäkoolle ole. Projektitukea ei koskaan voi saada vain yksi nuori. Tuissa halutaan korostaa yhdessä tekemistä. Yhteisöllisyys on tärkeää ja vastuunjako muiden kanssa on opettavaista. Jokaiselle kannustetaan etsittävän oma vastuualueensa projektissa. Nuori Suomi kehottaa: *"...kokoa innokas porukka suunnittelemaan ja toteuttamaan tapahtumaa."*

Tärkeää on, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat järjestämiseen ja saavat oman vastuualueensa.”.

- Projektin yhteyshenkilöksi vaaditaan aina yksi täysi-ikäinen, joka vastaa muun muassa projektin taloudesta. Aikuisen tehtävänä on olla läsnä ja tukea ryhmän tekemistä heidän apua tarvitessaan. Kokemuksemme mukaan myös nuorten projektien käynnistymiseen vaikuttavat ensisijaisesti nuorten kanssa toimivat aikuiset. Homman tilastoissa kohoavat erityisesti opettajat sekä nuoriso-ohjaajat. He ovat suurin viestinviejäryhmä nuorille erilaisista mahdollisuuksista. He ovat vahvana tiedonkulun väylänä myös kilpailijoidemme toiminnassa. Sponssikin toteaa, että: *”... tarvitaan lisäksi yksi täysi-ikäinen vastuhenkilö...”.*
- Tuet luonnollisesti korostavat myös kyseisen organisaation strategian mukaista teemaa. Toiset nostavat esimerkiksi urheilua, toiset aluetta ja toimintaympäristöä. Mainonnassa kukin taho tuo esille mitä toimintatavalla voi tehdä ja mitä ei. Valmiita ideoita pyritään antamaan muiden nuorten projekteista ja tekemisen vapaus riippuu rahaa myöntävän organisaation taustasta. Homma tukee kaikkea, kunnat tukevat oman paikkakuntansa projekteja ja muut järjestöt pääsääntöisesti oman alansa toimintaa. Nuori Suomi kertoo, että *” Tapahtumassa olennaista on, että se edistää liikkumista.”.*
- Saatavuus on aina merkityksellinen tekijä asiakkaalle. Palvelun pitää olla helposti löydettävissä sekä käytettävissä. Nuorten projektituilla onkin kaikilla omat verkkosivunsa, joiden kautta tukia voi hakea. Sivuilla on löydettävissä myös aina yleistä apua projektin tekemiseen. Sivut pyritään tekemään mahdollisimman käyttäjäystävällisiksi ja kutsuviksi sekä helpoiksi tuen hakemisen kannalta. Sivuille houkutellaan kävijöitä erilaisten kampanjoiden avulla muun muassa nuorten suosimilta muilta sivuilta.



Kuva 1. Strategiaprofiili - Nuorten projektituet

Strategiaprofiilista selviää suurimpia painotuksia olevan nuorten ideat sekä nuorten kanssa toimivat aikuiset. Nuorten ideoiden tuki tulee olla tärkeässä asemassa kun kyseessä on nuorten projektituet. Projektien tulee olla nuorista lähtöisin, jotta niistä saadaan mielekästä tekemistä. Aikuiset on perinteisesti nostettu nuorisotyössä suureen rooliin ja se näkyy myös tässä. Aikuisen tehtävänä on olla paikalla, kun nuori häntä tarvitsee. Aikuisten odotetaan olevan myös apuna projektin tekemisessä, jos ongelmia tulee vastaan. Aikuisen ei tarvitse olla koulutettu alaan, aikuinen kuin aikuinen käy. Kasvatusalan aikuisten yksi merkittävä rooli on kertoa erilaisista mahdollisuuksista nuorille. He ovatkin suuri tekijä tukien viestinnässä nuorten suuntaan.

Toiseksi suurimpina painotuksina tulevat ryhmäsuuntaus sekä projektien teemoitus, eli mitä tuella voi tehdä. Yhteisöllisyyttä halutaan korostaa ja yhden tai kahden henkilön projektit on jätetty kokonaan pois tukien piiristä. Nuorten halutaan tekevän yhdessä ja löytävän voimavarat toisistaan. Projektien teemoitus on myös vahvasti esillä. Järjestävän organisaation oma teema on aina merkityksellinen.

Pienimmässä roolissa ovat helppous, saatavuus ja uudet projektit. Helppous ja saatavuus koetaan tärkeiksi, mutta niistä on kuitenkin käytännössä mahdollista

tinkiä. Projektien uutuus on myös tärkeää, mutta ei läheskään niin suuressa määrin kuin aikaisemmin mainitut.

Useimmiten strategiaprofiilit ovatkin yhteneväisiä kun kilpailijoita löytyy (Chan & Mauborgne 2007, 50). Uuden strategiaprofiilin luominen edellyttääkin avarampaa ajattelua muun muassa kohderyhmästä. (Chan & Mauborgne 2007, 50.) Suurin ongelma Hommallakin on siis jossain muualla kuin runsaassa kilpailussa. Osaltaan ongelma on jo tiedossa kohderyhmän osalta, sillä kilpailemme kaikki usein samojen nuorten ajasta ja mielenkiinnosta. Erilaisissa tapahtumissa yleensä tulee aina tuttuja, samoja nuoria vastaan. Taideharrastuksiin keskittyvä Nuorisobarometri vuodelta 2009 kertoo samaa. Luovia harrastuksia harrastavilla nuorilla on usein monta harrastusta ja he ovat mukana monen tahon toiminnassa (Myllyniemi 2009b, 26). Nuorten vapaa-aikatutkimus samalta vuodelta kertoo toisaalta harrastamattomien nuorten joukon kasvaneen runsaasti (Myllyniemi 2009a, 51).

Toinen tiedossa oleva näkökulma on nuorten kanssa toimivat aikuiset. Homma hakeutuu historiansa vuoksi tavoittelemaan järjestöjen ja koulujen nuoria. Nuorisjärjestöt ovat aikanaan perustaneet Nuorten Akatemian ja muodostavat edelleen järjestön hallituksen. Toiminta-ajatukseksi on kuitenkin hyväksytty Nuorten Akatemian tukevan 13–19-vuotiaiden nuorten omaa toimintaa ja siinä oppimista, eikä tässä mainita erikseen järjestöjä. Järjestöjen lisäksi pääkohderyhmä on käytännön työssä ollut koulut, sillä ne ovat teoriassa väylä saada koko ikäluokka kiinni. Suoraan nuorille viestiminen kouluissa on kuitenkin haasteellista ja viestinviejinä toimivat pääasiassa opettajat. Opettajia lähestytään niin monelta taholta, että he ovat hukkaa kaikkiin tarjouksiin ja mahdollisuuksiin. Heiltä jää väkisinkin paljon hyvää huomioimatta.

Nyt on olemassa nykytilanteen strategiaprofiili, jonka avulla tiedämme missä menemme. Seuraavaksi on aika pysähtyä pohtimaan paikkoja, jossa voisimme erottua muista kentän toimijoista. Jostain pitää osata ja pystyä luopumaan, jostain uutta ja erilaista pitää keksiä ja luoda, jotain tulee vähentää ja jotain taas korostaa. Näiden kohtien luominen vaatii kilpailutilanteen tiedostamisen lisäksi kriittistä katsomista omaan toimintaan ja palveluihin. Vanhoilla ajatuksilla ei

synny uutta, vaan pitää pystyä katsomaan tulevaisuuteen avoimin ja innovatiivisin mielin.

5.2 Uusien painotusten etsintä – nelikentän hyödyntäminen

Strategiaprofiilin löydyttyä tulee pohtia, miten sitä hyödynnetään. Sinisen meren strategian mukaisesti vuorossa ovat neljä kysymystä, jotka määrittävät uudet painotukset. Kun halutaan päästä eteenpäin ja löytää tuotteesta jotain uutta, ei riitä että yritetään tarjota asiakkaille hieman enemmän samaa kuin ennen. Seuraavaksi pohdin Sinisen meren strategian mukaisesti, mitä kannattaa poistaa kokonaan, mitä supistaa, mitä korostaa ja mitä tulee luoda uutta. Näillä kysymyksillä ja kyseenalaistamisilla pääsemme lähemmäksi tavoiteltua uniikkia toimintatapaa.

Ensin poistaminen. Toimialalla usein pidetään itsestäänselvyytenä joitain tekijöitä, jotka olisi todellisuudessa mahdollista poistaa konseptista kokonaan. Poistamalla jotain voimme päästä erottumaan sekä tulemme säästämään kustannuksista. Vanhoissa tavoissa roikkuminen usein monimutkaistaa toimintaa turhaan.

Toinen vahvimmista kohdista strategiaprofiilissa on nuorten kanssa toimivat aikuiset. Supistaminen tai panostaminen eri aikuisryhmiin tässä tapauksessa ei toisi toimintaan mitään uutta, toisin kuin aikuisten pois jättäminen kokonaan viestinnästä. Se olisi rohkeaa erityisesti nuorisojärjestöjen parissa. Viestintästrategiammekin kertoo Homman kohderyhmäksi nuorten kanssa toimivat ohjaajat sekä nuoret. Olen kuitenkin ehdottamassa muutosta siihen, ja poistamassa aikuiset kokonaan pois kohderyhmänä. Säännöt voivat edelleen vaatia, että projektissa on mukana yksi täysi-ikäinen, mutta muuten yrittäisin unohtaa aikuisten olemassaolon. Panostaminen suoraan ja pelkästään nuoriin toisi uutta särmää koko toimintaan. Yhden kohderyhmän pois tiputtaminen auttaa meitä myös keskittymään paremmin yhteen, vaikkakin hyvin heterogeeniseen ryhmään, nuoriin. Sekä henkiset että taloudelliset resurssit kestävät paremmin yhden segmentin kuin kaksi. Suuri osa perinteisestä markkinoinnista menee koulujen kautta, ensimmäisenä vastaanottajana on yleensä opettaja. Nyt jätetään

opettajat pois Homman viestinnästä ja pakotetaan itsemme etsimään keinoja, joilla saamme kiinni suoraan nuoret.

Samojen aikuisten kautta kilpailemme muiden alan toimijoiden kanssa yleensä aina samoista nuorista. Usein yksi nuori harrastaa useaa eri asiaa eri ympäristöissä, joten päädyimme usein samoihin nuoriin. Haasteena onkin löytää nuoret, jotka eivät harrasta mitään eivätkä ole ennestään aktiivisesti minkään tahon toiminnassa mukana. Vapaat nuorten ryhmät ovat vaikeita tavoittaa, sillä markkinointiviestinnän kohdentaminen heille on hankalaa niin suurena heterogeenisenä ryhmänä. He ovat kuitenkin ryhmä, jonka saavuttaminen tuo meille valtavasti kilpailuetua ja pääsyn ainakin hetkeksi siniselle merelle. Nuorten kanssa puhuessa syistä miksi he ovat hakeneet Homma-rahaa tai miksi he eivät ole hakeneet Homma-rahaa, syyt ovat usein olleet: ”No kun huomasin et muutki on tehny vähän tällasia juttuja ja on saanu siihen rahaa”, ”Kun ei täällä meidän paikkakunnalla koskaan tapahdu mitään niin me haluttiin tehdä itse”, ”En tiennyt tällaista rahaa olevan”, ”En ymmärtänyt että mitä voisin tehdä sillä” ja ”Kun meillä on vaan tällanen bänditapahtuma, voisko sillekin hakea vai?”. Suora viestintä nuorille voisi jättää turhat epäilyt pois.

Toinen pois jätettävä kokonaisuus on Homma-gaala. Gaala on ollut hieno tilaisuus sinne päässeille nuorille sekä eri sidosryhmille, mutta ei ole lisännyt toiminnan tunnettavuutta yleisesti nuorten keskuudessa. Gaala on kustannuksiltaan aika raskas sekä järjestelykulujen osalta että suurempien tilaisuudessa jaettujen Homma-rahojen osalta. Nämä rahat voimme kohdentaa paremmin palvelemaan esimerkiksi viestintää suurelle nuorten massalle.

Toisella kysymyksellä vaaditaan supistamaan jotain. Ihan kaikkea ei tarvitse täysillä tehdä, vähempikin usein riittää palvelemaan asiakkaan tarpeita. Liiankin täydellisestä tuotteesta ei ole hyötyä kenellekään.

Supistamisen kohteeksi päätyy helppous. Tämäkin on lähinnä viestinnällinen valinta. Tarkoituksena ei ole hankaloittaa nuorten hakuprosessia, vaan kertoa että kyllähän se projekti voi vaatia paljonkin, mutta antaa sitäkin enemmän. Projektin tekeminen ei aina ole helppoa, varsinkin jos sitä on tekemässä ensimmäistä kertaa.

Perinteisesti asiakkaalle halutaan tehdä kaikki mahdollisimman helpoksi. Tarkoitus ei ole kuitenkaan saada asiakasta tuntemaan itseään tyhmäksi. Jos pyrimme aina kertomaan, että projektin tekeminen on todella helppoa, ja se tuntuu nuoresta täysin päinvastaiselta, voi kokemus olla hyvin negatiivinen. Vaihtoehtoisesti voimme keskittyä todelliseen kokonaisvaltaiseen projektitukeen nuorten ehdoilla. Kertoisimme, että projektin tekeminen voi olla vaativaa ja antaisimme syyntä siihen kuitenkin kannattaa ryhtyä. Voisimme olla oikeasti apuna ja tukena nuorten sitä tarvitessa, heidän ehdoillaan.

Kolmannella kysymyksellä etsitään korostettavaa. Tarkoituksena on auttaa organisaatiota löytämään tekemiään kompromisseja ja kohentamaan asiakkaan saamaa arvoa.

Nuorten uudet projektit on aika nostaa korkeammalle. Kaikki tukien myöntävät haluavat uusia projekteja ja säännöistä se löytyy, mutta korostettuna se ei ole kenelläkään. Tukien tarkoituksena ei ole rahoittaa samoja tapahtumia vuodesta toiseen, niin että aikuiset kertovat tapahtuman kulun ja eri nuoret aina toteuttavat sen käskyjen mukaan. Kaipaamme todellisia omia ideoita, eli uusia projekteja. Muiden jalanjälkiä ei tarvitse seurata, vaan jokaisen oma idea on uniikki. Uuden tekemistä tulee rohkaista entistä enemmän ja korostaa sitä kaikessa viestinnässä.

Neljäs kysymys kehottaa luomaan jotain uutta. Tällä voidaan luoda uutta kysyntää ja löytää asiakkaille uusia arvonlähteitä. Meillä on mahdollisuus erottua muutenkin kuin panostamalla nykyisiin kilpailutekijöihin.

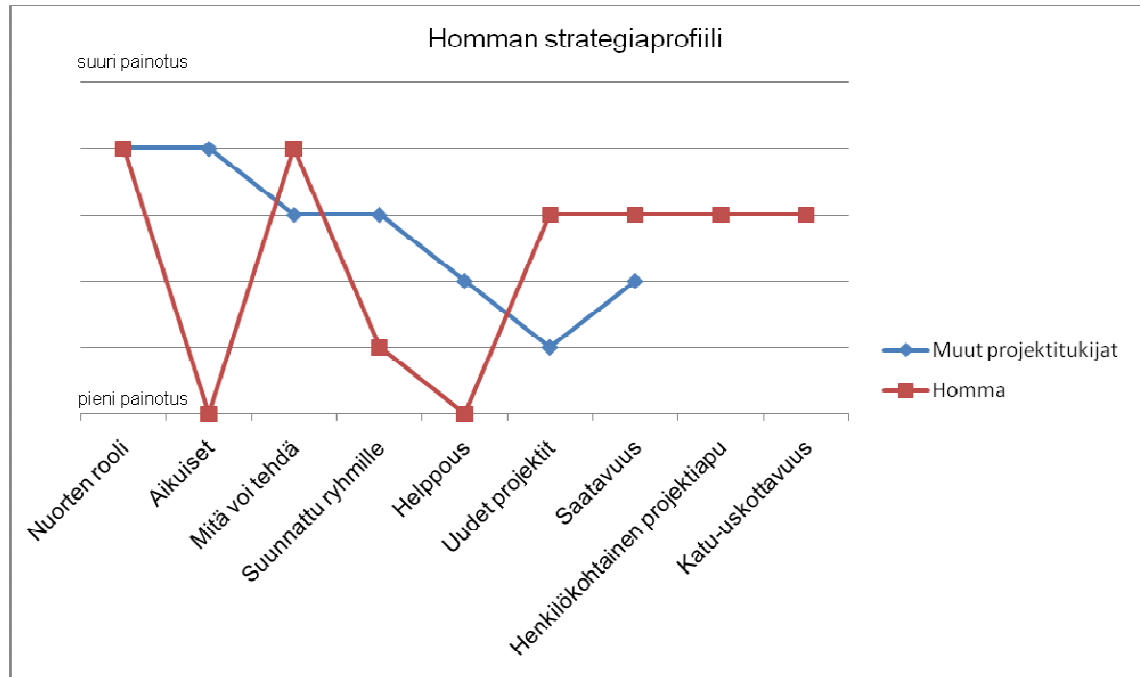
Nuorille on tehty sähköisiä projektioppaita ja heitä kehoitetaan olemaan sähköpostitse yhteydessä jos on jotain kysyttävää. Yksinkertainenkin projektiopas voi olla kuitenkin hankala nuorelle, joka on tekemässä projektia ensimmäistä kertaa. Eikä sähköposti ole nuorille kovin luontainen väylä toimia. Nuorten ehdoilla toimitaan, jos projektiapu löytyy esimerkiksi Messengerin, Skypen tai muun sosiaalisen median kautta heti kun sitä kaivataan. Kun aikuiset tiputetaan kohdeyhtymän pois Homman markkinointiviestinnästä, olemme pakotettuja etsimään uusia väyliä myös projektitukeen. Aikaisemmin olemme voineet tuudittautua

ajatukseen, että aikuiset ovat tukena jos projektiopas ei yksinään avaudu. Oikeasti näin ei kuitenkaan aina ole. Meidän tulee miettiä vain nuorten kannalta, mitä apua voidaan tarvita ja miten se saadaan perille.

Kun kohderyhmäksi muotoutuu nuorten vapaat ryhmät, voi tulla tarve myös löytää aikuisia. Perinteisesti nuorisotyössä nuorten kanssa toimivat aikuiset ovat etsineet nuoret, mutta voisimme yrittää olla kääntämässä tätäkin toiseen suuntaan. Nuorisotyöhön on lanseerattu etsivä nuorisotyö, jossa nuoriso-ohjaajat ovat kentällä nuorisotalojen ulkopuolella etsimässä aikuista ja apua tarvitsevia asiakkaita. Voisimme löytää mallin, joka täydentäisi nykyistä etsivää nuorisotyötä. Jos saisimme innostettua aikaisemmin harrastamattomat nuoret, jotka eivät ole perinteisesti nuorisotalon asiakkaita projektin tekemiseen, he voisivat josain määrin kaivata nuoriso-ohjaajaa. Satunnaisen aikuisen yhdistäminen nuorten ryhmään on aina riski. Tässä tapauksessa aikuiset olisivat kuitenkin kuntien koulutettuja työntekijöitä, joten riski on minimoitu. Ennen harrastamattomat nuoret pääsisivät tekemään omaa projektia, saisivat aikuiskontaktin ja kunnan nuorisotyö pääsisi tutuksi uusien nuorten kanssa.

Toinen uusi asia on katu-uskottavuus. Jokainen kilpailija on tehnyt nuorille sivut ja heillä on nuorille viestintää, mutta kukaan ei erotu massasta edukseen. Tämä on aihe, johon tulee panostaa ihan uudella tavalla, jotta saamme nuoret kiinnostumaan.

Neljän edellä mainitun kysymyksen jälkeen teen strategiaprofiilin, josta näkyy sekä nykyinen tilanne että Homma-rahaman uusittu strategiaprofiili (Kuva 2). Mahdollisuus erottumiseen alkaa hahmottua, Homma alkaa löytää oman polkunsa.



Kuva 2. Homman strategiaprofiili

Sinisen meren strategia kehottaa tekemään strategiaprofiilin ja yllä olevien kysymysten pohjalta visuaalisen nelikentän (Kuva 3). Nelikentässä etsitään jokaiselle eri kilpailutekijälle oma paikkansa taulukosta. Nelikenttä paljastaa, jos organisaatio on pelkästään luomassa ja korostamassa, eikä ole valmis luopumaan mistään. Tämä lisää työtä ja kuluja huomattavasta sen sijaan, että asiat voisi tehdä taloudellisemmin ja yksinkertaisemmin.

<p>Poista</p> <p>Nuorten kanssa toimivat aikuiset</p> <p>Homma-gaala</p>	<p>Korosta</p> <p>Nuorten uudet projektit</p> <p>Nuorten rooli</p> <p>Mitä voi tehdä</p> <p>Saatavuus</p>
<p>Supista</p> <p>Helppous</p> <p>Suunnattu ryhmille</p>	<p>Luo</p> <p>Henkilökohtainen projektiapu</p> <p>Katu-uskottavuus</p>

Kuva 3. Homman nelikenttä

Etsittyäni jokaiselle eri kilpailutekijälle paikkansa nelikentästä, olen vakuuttunut, että ryhmäsuuntausta tulee supistaa. Nuorten Akatemian strategian toiminta-ajatuksen mukaan tehtävämme on oman toiminnan tukemisen lisäksi lisätä yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä. Jos poistaisin suunnattu ryhmille -kohdan kokonaan, yksin tekevät nuoret voisivat saada tukea, mutta se olisi järjestön strategian vastaista. Kahdestaan tekeminen on kuitenkin yhdessä tekemistä ja voi lisätä hakemuksia nuorilta, jotka haluavat tehdä pienemmän projektin tai joilla ei mahdollisesti ole montaa ystävää. Supistamalla vanhaa painotusta, saamme itsellemme suuremman kohderyhmän.

Nuorten ideat ovat korostettavien kentässä, sillä ne ovat kaiken lähtökohta. Jos nuorilla ei ole ideoita, ei ole Hommaa. Tämän vuoksi Nuorten ideat ovat ansainneet paikkansa olla korostettavana.

Mitä voi tehdä on korostettavana, sillä se on yksi piirre Homman ainutlaatuisuudessa verraten kilpailijoihinsa. Kaikilla muilla alan toimijoilla on paljon enemmän rajoituksia joko teeman, alueen tai toimintaympäristön suhteen.

Saatavuus on myös korostettavana, sillä kohderyhmän muuttuessa painotuksia pitää hakea uudestaan ja hyvään saatavuuteen on keskityttävä. Asiakkaiden tulee löytää palvelumme mahdollisimman helposti ja loogisesti. Tämä vaatiikin tulevaisuudessa vielä ihan oman pohdintansa.

Nyt on etsitty kilpailutekijöitä, joihin kannattaa panostaa ja joita kannattaa välttää. Homma on matkalla siniselle merelle, ensimmäiset askeleet on otettu. Seuraavaksi on aika kiteyttää uudet painotukset ja siirtyä kohti seuraavia etappeja.

5.3 Painopiste, erilaisuus ja vakuuttava motto

Uudesta strategiaprofiilista tulee löytyä organisaatiolle uusi painopiste, erilaisuus muihin toimijoihin verraten sekä selkeä toimintaa kuvaava ja vakuuttava motto. Jos näitä ei voi löytää, strategia on mitä ilmeisemmin sekava, monimutkainen ja muiden strategioita muistuttava. Nämä kolme tekijää ohjaavat organisaatiota uudistamisprosessissa.

Painopisteen tulee näkyä selvästi organisaation strategiaprofiilissa. Homman uusi painotus on nuorissa, heidän tekemisessään ja heidän auttamisessaan. Kuulostaa kovin loogiselta ja itsestään selvältä, kun kyseessä on nuorten projektituet, mutta näin ei aina ole ollut. Nyt nuorten tulee olla aidosti keskiössä.

Jotta organisaatio voi päästä siniselle merelle, on sen strategiaprofiilin oltava erilainen kuin muilla alan kilpailijoilla. Hommalle on löytynyt oma polku, jota seurata. Kun ryhmä koko supistetaan kahteen nuoreen, kohderyhmä kasvaa. Myös aikuisten minimointi tekee Hommasta omalaatuisen ja oikeasti nuorten näköisen.

Hyvällä strategialla kuuluu olla arvoisensa motto. Mottona Hommalla on: 'Jokaiselle nuorelle. Ihan mitä haluat'. Hyvä motto välittää selvän viestin ja sen tulee olla totuudenmukainen. Homman mottoon on monen kilpailijan vaikea vastata rehellisesti. Motto antaa asiakkaalle lupauksen toiminnosta ja siihen tulee pystyä vastaamaan.

5.4 Kuusi keinoa markkinarajojen uudistamiseksi

Olennaista Sinisen meren strategiassa on markkinarajojen muokkaaminen. Päästäkseen nauttimaan suuremmasta asiakaskunnasta, on pystyttävä ajattelemaan uudella tavalla kohderyhmiänsä. Markkinarajojen muokkaamisen työkaluksi on luotu kuusi keinoa.

Ensimmäinen keino kehottaa useamman toimialan tarkasteluun. Tämä perustuu siihen faktaan, että kilpailemme asiakkaista myös täysin eri alojen organisaatioiden kanssa. Nuoret voivat tehdä vapaa-ajallaan projektin, mutta he voivat myös käydä esimerkiksi uimassa tai elokuvissa. Jos organisaatio löytää vaihtoehtoisten alojen väliin jäävän tilan, on sillä hyvä mahdollisuus löytää tiensä siniselle merelle.

Kun mietitään muiden toimialojen kilpailijoita, niitä löytyy monia. Käytännössä kaikki harrastaminen on vaihtoehtoista tekemistä nuorelle. Myös pelkkä olemi-

nen kavereiden kanssa tai konsertissa käyminen on vaihtoehto. Nuorille on yleisesti yhdessäolo kavereiden kanssa hyvin tärkeää, joka täyttyy pienimuotoisesti nykyiselläänkin. Harrastukset yleensä tuovat lisää kokemuksia ja muita ihmisiä. Pitäisikö Hommassa järjestää joitain yhteisiä tilaisuuksia kaikille projektin tehneille nuorille? Tapahtumissa voisi katsoa nuorten tekemiä elokuvia, järjestää näyttelyitä projektien tuotoksista, esittää teatteria ja tuoda vaikka rakennetun mopon esille. Heitä kaikkia yhdistäisi Homma-raha. Tilaisuuden voisi järjestää kunnan nuorisotalolla, jolloin myös kunta saisi markkinoitua tilojaan ja muita resurssejaan nuorille. Tilaisuuksista ei näin tulisi kovin kalliita, mutta saisivat lisää sisältöä entisestään. Nuorista voisi etsiä vapaaehtoisia mukaan järjestämään tilaisuutta ja heistä voisi samalla saada Homma-aktiiveja paikkakunnalle. Tarkoituksena ei ole järjestää harrastusmessuja, jossa kaikki alueen järjestöt ovat mukana, vaan tilaisuuksia, joissa nuoret voivat tuoda esille omia juttujaan ja tutustua toisten projekteihin.

Toinen keino neuvoo tarkastelemaan toimialan sisäisiä strategisia ryhmiä. Nuorten vapaa-aikatutkimus (Myllyniemi 2009a, 49) jakaa nuorten vapaa-ajan toiminnan neljään osaan. Osa nuorista on mukana järjestön toiminnassa esimerkiksi jäsenenä, osa on mukana muussa järjestetyssä toiminnassa, osa harrastaa ryhmässä, jonka toiminta ei ole järjestettyä ja osa harrastaa yksin, ei ryhmässä. Aktiivisesti harrastavat nuoret saamme jo usein kiinni opettajien kautta. Opettajat yleensä tietävät aktiiviset nuoret ja osaavat kertoa heille muistakin mahdollisuuksista. Haasteena onkin löytää nuoret, jotka eivät harrasta. He ovat suurin joukko vapaa-aikatutkimuksen jaottelussa. Muut ryhmät ovat kohtuullisesti toiminnassamme mukana, mutta harrastamattomissa on vielä hurjasti potentiaalia mahdollisina asiakkaina. Heidät tulee saada mukaan asiakkiksi.

Kolmas keino on ostajaryhmien tarkastelua. Keino muistuttaa koko ostajaketjusta, johon kuuluu yleensä sekä ostaja, käyttäjä että vaikuttaja. Nämä kolme erilaista ostajaryhmää kokevat tuotteen usein eri tavoin. Vaikka Homman keskiössä on ollut aina nuori, myös aikuiset ovat olleet merkittävässä roolissa. Meidän tapauksessamme esimerkiksi opettaja voi olla välillä ostaja kun nuori on käyttäjä. Aikuisille voi perustella projektin tekemisen taidoilla, jotka siinä oppii, mutta nuorelle perusteluna pitää olla jotain muuta. Uuden strategian mukaan meidän tulee siirtää ajattelu täysin loppukäyttäjän suuntaan. Vaikuttajana voisi taas toi-

mia joku projektimyönteinen, nuorten arvostama julkkis, tai muu jo projektin tehnyt tavallinen nuori. Nuoret kaipaavat usein tietoa siitä, että muutkin ovat hommaan ryhtyneet. Meidän tulisikin nostaa entistä paremmin aikaisempina vuosina projekteja toteuttaneita nuoria esille viestinnässä. Jatkossa suurempi painotus tulee siis olla sekä loppukäyttäjässä että vaikuttajassa.

Neljäs keino käskee tarkastelemaan täydentäviä tuotteita ja palveluita, joihin usein sisältyy hyödyntämättömiä arvomahdollisuuksia. Organisaation tulee määrittää, mitä kokonaisratkaisua ostajat etsivät valitessaan palvelun. Määrittääkseen kokonaisuuden tulee miettiä, mitä tapahtuu ennen palvelun käyttöä, käytön aikana ja sen jälkeen ja mitkä ovat näiden ongelmakohtat. Samalla tulee pohtia, missä yhteydessä Hommaa käytetään ja miten ongelmat voitaisiin poistaa.

Ongelmakohta ennen käyttöä, jos markkinointi ja Homman löytäminen laskeetaan pois, voi olla vapaiden nuorten ryhmien kohdalla ohjaava aikuinen. Jotta tukea voi saada, ryhmällä tulee olla vastuu aikuinen mukana. Aktiivisilla nuorilla on helpommin valmiina joku aikuinen, kuten opettaja tai järjestön nuorisohjaaja, kun perinteisesti harrastamattomilla nuorille ei välttämättä ole valmista ryhmään haluttua aikuista. Aikuisiksi toki käy myös esimerkiksi vanhempi tai naapuri, mutta kaikki eivät halua omaa äitiään mukaan projektin aikuisiksi. Näissä tapauksissa voisi olla hyvä, jos me pystyisimme välittämään nuorille aikuisen. Tässä on ratkaisuna aikaisemmassa kappaleessa ilmitullut täydennys etsivälle nuorisotyölle. Tekisimme samalla kunnalle palveluksen ja yhdistäisimme aikuista kaipaavan nuorten ryhmän suoraan kunnan nuorisohjaajaan.

Käytön aikana Homma-projektien raporttien perusteella tietämiämme ongelmia ovat innostuksen lopahtaminen tai ryhmän hajoaminen esimerkiksi jonkun ryhmäläisen muuttamisen vuoksi. Nämä nousevat pääsyiksi peruuntuneiden projektien kohdalla. Yksi selkeä tekijä innostuksen loppumisen estämiseksi on Homma-raham hakuajan lyhentäminen. Nyt haku aika on kuusi kertaa vuodessa, joka tekee odotusaikaa päätökseen helposti kaksikin kuukautta. Aika on pitkä nuorelle odottaa. Jatkuva haku olisi oikeasti nuorten näköistä toimintaa. Nuorten Akatemian viestintästrategiassakin todetaan, että nuorten aikakärsivällisyys on eri tasolla kuin aikuisten. Ei monikaan jaksa ainakaan ilman innostavaa aikuista

odottaa montaa kuukautta saadakseen idealleen tukea. Hakukäsittely esimerkiksi kahden viikon kuluessa hakemuksen jättämisestä olisi palvelua nuorelle. Kahden viikon välein tehty hakukäsittely voi olla myös työntekijän näkökulmasta helpottavakin, sillä tällä rytmillä kerrallaan käsiteltäviä hakemuksia olisi runsaasti vähemmän. Ryhmän hajoamiseen, tai ainakin ihmisten muuttoihin, on vaikeampi vaikuttaa. Kuitenkin, jos into pysyy mukana ja projektin voi aloittaa halutessaan heti, uskon ryhmien pysyvän entistä useammin kasassa loppuun saakka. Hakukäsittelyajan lyhentäminen voi olla siis ratkaisu useampaankin pulmaan.

Käytön jälkeen Homma-raha tulee raportoida kirjallisesti. Raportit ovat usein aika suppeita, harva nuori jaksaa innostua tehdyn projektin analysoinnista lomakkeelle. Raportti kuitenkin tarvitaan, sekä nuoren reflektointia että järjestön kirjanpitoa varten. Miten raportoinnin voisi saada hauskemaksi ja mukavamaksi? Voisiko raportin tehdä esimerkiksi videona? Sitä kannattaisi kokeilla. Toinen käytön jälkeinen kysymys on, kuinka moni nuori tekee uuden projektin yhden loppuun saatettuaan. Jos kokemus on riittävän positiivinen, uskoisin monen haluavan tehdä uuden projektin. Tästä meillä ei vielä ole riittävästi tietoa, mutta sitä tulee kerätä ja reagoida sen mukaan. Hyviä kokemuksia saanut asiakas on kuitenkin potentiaalinen uusi asiakas sekä mahdollinen vaikuttaja muille nuorille. Meidän tulee pitää paremmin kiinni projekteja tehneistä nuorista.

Viidennessä keinossa tarkastellaan toiminnallisuuteen ja tunteisiin perustuvaa vetoavuutta. Yleensä tuotteet ja palvelut eivät tosiasiallisesti perustu pelkästään tunteisiin tai toiminnallisuuteen, mutta ne usein profiloituvat jompaankumpaan ryhmään. Myös tämä tulee kyseenalaistaa ja pyrkiä muuttamaan omaa palvelua toiseen suuntaan ja tuoda tuotteeseen mukaan puuttuvaa ainesosaa.

Homman kannalta asia ei ehkä ole ihan niin yksinkertainen. Palvelu sinänsä kannustaa nimenomaan toimintaan, mutta on hyvin viestinnällinen nuorten suuntaan, joka helposti tekee palveluun myös tunnetta. Homma painottaa kuitenkin enemmän toimintaa, sillä mottonakin on ollut tähän mennessä 'Tee ite'. Jatkossa tulee siis kiinnittää huomiota entistä enemmän palvelun herättämiin tunteisiin. Aikaisemmin projekteja tehneiden nuorten nostaminen esille kertomaan omista kokemuksistaan nostaisi tunnepuolta vahvasti. Vetoaminen mui-

den tekemisiin ja onnistumisiin vahvistaisivat rohkeutta kokeilla itsekin projektin tekemistä.

Keino kuusi neuvoo tarkastelemaan eri ajankohtia. Monet organisaatiot sopeutuvat yhteiskunnan kehityksen tuomiin muutoksiin sitä mukaa kun niin tapahtuu tai vasta pakon edessä. Näin se on usein liian myöhäistä. On hyvä tietää, mihin suuntaan tekniikka on kehittymässä, mutta kun organisaatio keksii, miten asiakkaan saama arvo sen myötä muuttuu, on sininen meri lähellä. Tulevaisuuden aktiivinen muokkaaminen on avain voittoon. Seurattavien trendien tulee olla omalle liiketoiminnalle tärkeitä, niiden tulee olla peruuttamattomia ja niillä on oltava selkeä kehityskaari. Kun trendi on löytynyt, tulee pohtia miltä markkinat näyttävät tulevaisuudessa, jos trendi jatkaa loogisesti kulkuaan. Tulevien markkinoiden mukaan voi rakentaa oman sinisen merensä luodakseen ennennäkemätöntä arvoa asiakkaalle. Nuoret ovat sähköisessä maailmassa kuin kotonaan, joka näkyy heidän keskinäisessä viestinnässään jo nyt. Hommassa on ollut vähän tähän mennessä kokonaan vain sähköisiä ryhmiä, mutta uskon niitä tulevan jatkossa enemmän. Heidän tukemisensa voi vaatia jotain muuta kuin fyysisesti toisiaan lähellä oleva ryhmä. Verkossa toimivat ryhmät voivat tarvita enemmänkin kannustusta ja innon ylläpitoa, kuin esimerkiksi päivittäin toisensa tapaavat. Verkkoryhmien toiminnan tukemiseksi tulee pohtia omat toimenpiteensä hyvissä ajoin.

5.5 Ei-asiakkaista asiakkaita

Saadakseen enemmän kysyntää, on saatava enemmän asiakkaita. Liian tarkka segmentointi ei mahdollista suurta kasvua. Organisaation kannattaakin yleensä keskittyä nykyisten asiakkaiden sijasta nykyisiin ei-asiakkaisiin. Ei-asiakkaat jaotellaan kolmeen ryhmään.

Lähimpänä markkinoita on ensimmäinen ryhmä, joka on valinnut markkinoilta toisen läheisen vaihtoehdon. Hommassa tämä tarkoittaa muita harrastuksia valinneita nuoria. Kyseessä voi olla esimerkiksi paikkakunnan näytelmäkerhoon mukaan mennyt nuori. Kerho ei välttämättä ole hänelle oikea paikka harrastaa, mutta muutakaan parempaa hän ei ole näyttelemiseen löytänyt. Toki näytelmä-

kerhossakin voi hakea Homma-rahaa esitykselle, mutta nuori voisi myös tehdä oman esityksensä kavereidensa kanssa ja hakea sille tukea. Järjestäytynyt toiminta ei sovi kaikille, mutta joskus se tuntuu olevan ainoa vaihtoehto. Näille nuorille kun saamme viestimme läpi, meillä on mahdollisuus löytää runsaasti uusia asiakkaita.

Toinen ryhmä kieltäytyy tuotteesta tai palvelusta, sillä kokevat sen liian kalliina tai eivät pidä sitä hyväksyttävänä. Homman osalta hinta ei voi olla syynä, sillä nuorille tarjotaan rahaa tekemiseen. Palvelun hyväksyttävyys onkin toinen juttu. Katu-uskottavuus on nuorille tärkeää ja Homma ei sitä ole ilmeisesti riittävästi. Homman pitää saada kasvatettua katu-uskottavuuttaan ja tehdä toiminta hyväksytyksi ja halutuksi. Aikaisemmin mainittuja vaikuttajia tulee käyttää tässä hyväksi paljon runsaammin, kuin ennen on käytetty. Homman pitää tulla esille nuorten itsensä tuomana.

Kolmas ryhmä on kauimpana markkinoista. Tämä on ryhmä, josta kentällä on totuttu ajattelemaan, ettei heistä koskaan saada asiakkaita. Homman kohdalla kyseessä ovat lienee seiniä potkivat ja kaukana kaikista harrastuksista notkuvat nuoret. Toisaalta, mikä ryhmä voisi kaivata enemmän uutta tekemistä kuin he?

Ei ole olemassa oikeaa järjestystä, mitä näistä kolmesta ryhmästä pitäisi milloinkin tavoitella. Parasta on tavoitella aina suurinta vaikutusta. Ryhmistä voi joskus löytyä myös yhtäläisyyksiä, jolloin samoilla toimenpiteillä voi tavoittaa paljonkin ei-asiakkaita kerralla. Homman kannalta keskittyisin ensin katu-uskottavuuden lisäämiseen, jolla voimme saamme runsaasti lisää käyttäjiä.

5.6 Sinisen meren strategiaa laatimassa

Nyt on pohdittu alan yleisiä painotuksia ja etsitty omaa erityisyyttä nuorten projektitukien saralla. Suunta alkaa löytyä, mutta vielä on pohdittavaa. Tehtyjä strategiaprofiileja tulee osata lukea ja tehdä niistä johtopäätöksiä, jotka vievät pois kilpailusta omalle toimintakentälle.

Strategia tulee laatia oikeassa järjestyksessä, jotta siitä saadaan riittävän hyvä. Lähtökohtana on asiakkaan saama hyöty. Palvelun tulee tarjota poikkeuksellista hyötyä ja houkutella suurta ihmismassaa. Hommassa on markkinoilla yleisesti poikkeava tarjous, sillä meiltä saa rahaa. Rahan saaminen on aina houkuttelevaa. Seuraavat kohdat käsittelevät rahaa ja ovat meille väärää pohdintoja. Kohdat ovat tuotteen hinnan pohdinta ja tuotteen kate. Meidän palvelumme ei voi olla liian kallis asiakkaalle, sillä tarjoamme asiakkaalle rahaa. Katteet ovat mahdollisia, sillä tavoittelemme nuorten omaa toimintaa emmekä rahaa. Viimeiseksi pohditaan käyttöönoton esteitä. Ainoa este käyttöönotolle voi olla Nuorten Akatemian hallitus. Nuorten ryhmien koon tiputtaminen kahteen nuoreen on poikkeuksellista Nuorten Akatemiassa, mutta ei mitenkään mahdotonta tukeutuen järjestön omaan strategiaan. Uskon, että tästäkin selvittää. Kimin ja Mauborgnen mukaan on ihme, jos vastarintaa uusille ideoille ei tule sidosryhmien sisältä.

5.7 Uusi strategia käytäntöön

Uusi strategia saadaan käytäntöön, kunhan kaikki työntekijät tietävät ja hyväksyvät muutosten syyt ja tavoitteet. Hommassa on tiedostettu olevan jotain ongelmaa, sillä se ei ole jatkanut kasvuaan. Toimintaa on yritetty pohtia ilman erityisiä työkaluja ja suurempia ratkaisuita ei ole löytynyt. Olenkin Homman strategian jalkauttamisessa kiitollisessa asemassa, sillä muutoksia toivotaan ja osataan odottaa.

Uudet suunnat ja yksityiskohdat toki pitää käydä läpi koko toimiston kesken. Muutoksiakin voi tulla, kunhan kaikki pääsevät antamaan omat ideansa ja kommenttinsa. Loput tehdään yhdessä koko toimiston kesken. Järjestössämme on onneksi jo ennestään yhdessä tekemisen kulttuuri, joten en usko strategian toteuttamisessa tulevan ongelmia.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tarve Homman kehittämiseen on herännyt toiminnan kasvun loputtua. Toiminta on alkanut syksyllä 2006 eikä isompaa kehittämistyötä ole tehty tämän jälkeen. Brändi kaipaa tarkennusta ja vahvistusta sekä uusia mielikuvia, jotta nuoret löytävät sen ja hyväksyvät omakseen. Valitsin työkaluksi Sinisen meren strategian tuodakseni jotakin uutta sekä toiminnan sisältöön että järjestön toimintatapoihin ja kehittämistyökaluihin. Kyseistä strategiaa ei perinteisesti käytetä yleishyödyllisen toiminnan kehittämiseen, vaan se on suunnattu liikemaailmaan.

Sinisen meren strategia kehottaa ensin kartoittamaan markkinoiden nykytilanteen. Tarkoituksena on selvittää nykyiset kilpailijat sekä painotukset strategia-profiiliin avulla. Kilpailijoiden kartoitus avasi varsinaisesti silmät suht vähälle kilpailulle. Täysin vastaavaa toimijaa ei kentältä löydy, joka kertookin perusongelman olevan jossain muualla kuin liiallisessa kilpailussa. Kentän painotukset olivat aika selkeitä, kun tutustui kunnolla muiden tahojen vastaaviin palveluihin.

Nykytilanteen kartoituksen jälkeen pohdin palvelumme osioita, joita voisi poistaa, supistaa, korostaa tai luoda uutta. Nelikenttä työkaluna auttoi näkemään, olenko vain tekemässä uutta enkä luopumassa mistään. Pelkästään uusien toimintojen lisääminen olisi kasvattanut kuluja entisestään. Aluksi poistettavien kenttä olikin vajavainen, kunnes avasin silmäni todellisuudelle.

Yksi suurimmista muutoksista on aikuisten tiputtaminen pois viestinnästä. Homman osalta Nuorten Akatemian viestintästrategiassa on asetettu kohde-ryhmäksi liian laajasti sekä nuoret että aikuiset. Nuorten Akatemialla on jo omat brändinsä eri aikuisryhmille, eikö Homma voisi olla suunnattu vain nuorille? Kun nuoria on tavoiteltu, perinteisesti ensimmäinen väylä on ollut koulut, sillä sitä kautta ikäkauden kaikki nuoret saadaan teoriassa kiinni. Opettajat ovatkin olleet suurin viestinviejäryhmä nuorille Homma-rahasta. Opettajat ovat kuitenkin hukua kaikkeen tietoon ja mahdollisuuksiin, joita heille jatkuvasti lähetetään sekä järjestöistä että muilta toimijoilta. Nuoriso-ohjaajat ovat samassa jamassa. Myös samat aktiiviset nuoret tulevat vastaan monissa eri tilaisuuksissa. Samat väylät ovat turvallinen ja suhteellisen varma tie saada kiinni nuoria, mutta erottumi-

seen tai kasvuun se ei tuo mitään mahdollisuutta. Nuoria, jotka eivät ole mukana perinteisissä harrastuksissa on haastavampaa saada kiinni, eikä toimialalamme heitä hirveästi yritetäkään tavoittaa. Vapaat nuorten ryhmät ovat oiva valinta Nuorten Akatemialle. Lähtöajatus Homman viestinnässä usein on, että nuori on mukana jossain toiminnassa ennestään. Kääntäisin jatkossa viestin toisinpäin, eli lähtökohtaisesti tavoittelisin ensin harrastamattomia nuoria ja vasta heidän jälkeen jo ennestään aktiivista kohderyhmää.

Seuraavaksi oli kuuden keinon vuoro, eli pohdinnassa oli nykyisten markkinarajojen muokkaaminen. Kuuden keinon kysymykset olivat haastavia ja vaativatkin asioiden kypsyttelyä eniten koko työssä. Kaikkeen kuitenkin löytyi lopulta vastaukset, joihin olen tyytyväinen. Nykyisten harrastamattomien nuorten ottaminen kohderyhmäksi vahvistui tässäkin osiossa. Nuoria tulee hyödyntää paremmin myös markkinoidessamme palvelua toisille nuorille.

Ei-asiakkaiden ryhmiä pohdiskellessa viimeistään varmistui halu painottaa jatkossa ei-harrastavia nuoria. Heitä on kentällä runsaasti, eikä heihin juuri panosteta kilpailijoidemme toimesta. Tutkimusta ei-asiakkaista ei ole ennestään. Se voisi olla mielenkiintoinen yleisestikin yhteiskunnassa. Suurin osa tehdyistä tutkimuksista pohjautuu nuoriin, jotka ovat jossain toiminnassa mukana ja harrastavat. Tässä voisi tulevaisuuteen mielenkiintoinen aihe, joka hyödyttäisi muitakin toimijoita.

Aikuisten pois jättämisen ja harrastamattomien nuorten lisäksi uutta Hommassa on henkilökohtainen projektiapu ja alueelliset Homma-tapahtumat. Projektiapu voi käynnistyä vähimmillään esimerkiksi Skype-hahmona, jolta voi pyytää apua projektin tekemiseen online. Projektiavun toteutusta pitää miettiä vielä enemmänkin. Voisiko toiminnassa olla mukana vaikka joku julkkis, joka voisi käydä paikan päällä muutaman kerran avustamassa? Jokaiselle projektille ei voi mitenkään julkkista hoitaa, mutta sen voisi vaikka arpoa projektien kesken. Käynnit voitaisiin esimerkiksi videoida ja käyttää myöhemmin hyödyksi elävänä projektioppaana.

Homma-tapahtumat olisivat alueellisia, joihin kerättäisiin Homma-projekteja tehneitä nuoria kertomaan omasta jutustaan. Nuoret pääsisivät tapaamaan toi-

siaan ja Homma jäisi paremmin mieleen jokaiselle. Tapahtumat tulee järjestää kevyenä sekä työmäärältään että kustannuksiltaan.

Kaiken kaikkiaan valokeilan tulee olla nuorissa itsessään. Heitä tulee itseään käyttää toiminnan puolesta puhujina ja sanansaattajina. Katu-uskottavuutta nuorten parissa on vaikea saada aikaan pelkästään aikuisten tekeleillä. Yksi keino on nuorten värvääminen mainosten tekijäksi. Mainosten tekeminen on aina kallista ja työlästä ja harvoin tuloksesta tulee nuorille katu-uskottavaa, ainakaan järjestön budjetilla. Antoisinta olisikin houkutella nuoret miettimään ja tekemään mainoksia esimerkiksi nettisivujen kautta välitettäväksi. Aiheesta voi järjestää vaikka kilpailun, jonka tuloksena esimerkiksi 10 parasta videota pääsee julkisuuteen. Tuloksellisinta voisi olla kuitenkin ostaa mainoksia nuorilta, luvata esimerkiksi 40 euroa mainoksesta, kunhan siitä löytyy halutut asiat. 20 ensimmäistä tietyt kriteerit sisältävän mainoksen lähettävää saisi luvatus palkion. Summa on iso nuorille, mutta mainosbudjetissa ei tuntuisi juuri ollenkaan. Nuoret välittäisivät julkaistuja tekeleitään kaikille tutuille ja muut nuoret näkisivät mainoksen Homma-rahasta oikeiden nuorten sanoin ja tuntein.

Voisimme jatkossa myös yhdistää nuoria kuntien nuoriso-ohjaajiin ja täydentää osaltamme etsivää nuorisotyötä. Hetkittäin nuorilla voi olla tarvetta ohjaavaan paikalliseen aikuiseen, ja meillä on mahdollisuus vastata tuohon tarpeeseen. Nuorten Akatemialla on koulutettuja aikuisia myös muissa brändeissään, Notessa ja Mahiksessa. Niidenkin kautta voisi löytyä hyvin asiansa osaavia ja luotettavia aikuisia nuorten avuksi. Pää tarkoitus ei kuitenkaan edelleenkään olisi tehdä aikuisille palvelus, vaan nuorille. Lähtökohta tulee aina olla nuorissa.

Tämän opinnäytteen tarkoituksena on löytää Hommalle oma tiensä ja haluamme liitettävät mielikuvat sekä vahvistaa brändiä entistä vahvemmaksi ja paremmaksi. Oma erityinen suunta on löytynyt ja olen tyytyväinen uudestaan syntyvään Hommaan.

Opinnäytteen sivutavoitteena oli kokeilla Sinisen meren strategiaa yleishyödyllisen organisaation kehittämistyökaluna. Ensimmäinen ongelma tulee käytännössä jo kilpailijamääritelmässä, joka on usein järjestöllä erilainen kuin liikemaa-

ilmassa. Toiset samalla alalla toimivat järjestöt ovat yleensä yhteistyökumppaneita, eikä heitä haluta mieltää kilpailijoiksi.

Toisen ongelman tekee ansaintapuoli, sillä järjestön ei tule tehdä voittoa vaan saada aikaan jotain henkistä. Kehittäminen sinisen meren strategian työkaluilla on haastavaa, sillä kulupuoli ei meinaa pysyä aisoissa millään kun mukana ei ole varainhankintaa. Lisää asiakkaita ei tarkoita yleensä järjestöille lisää rahaa. Meidänkin tapauksessamme kasvava kysyntä tarkoittaa automaattisesti kasvavia kuluja, sillä myönnämme projekteille taloudellista tukea. Pitkässä juoksussa kasvavat käyttäjämäärät kuitenkin helpottavat rahoittajien hankintaa.

Muuten Sinisen meren strategia on erinomainen työkalu toiminnan kehittämiseen. Työkalu pakottaa kyseenalaistamaan nykyiset toimintatavat ja laittaa väkisinkin katsomaan toimintaa uusin silmin. Sinisen meren strategia olisi varmasti parhaimmillaan kun jokaisen keinon ja tavan pystyisi hyödyntämään täysin, mutta myös vaillinaisesti käytettynä on erittäin hyvä työkalu myös järjestömaailmaan.

LÄHTEET

- Chan, Kim W. & Mauborgne, Renée 2007. Sinisen meren strategia. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Hamel, Gary 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Harju, Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. Kansalaisfoorumi.net-verkkolehti. 3/2004. Saatavuus http://www.kansalaisfoorumi.net/sivu.php?artikkeli_id=29 (luettu 1.3.2011).
- Harju, Aaro 2010. Järjestöjohtamisen uudet haasteet. Kansalaisfoorumi.net-verkkolehti. 6/2010. Saatavuus http://www.kansalaisfoorumi.net/sivu.php?artikkeli_id=542 (luettu 7.11.2010).
- Helsingin nuorisoasiainkeskus. Sponssi. Saatavuus <http://nk.hel.fi/sponssi> (luettu 10.3.2011).
- Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä Oy.
- Myllyniemi, Sami 2009a. Aika vapaalla. Nuorten vapaa-aikatutkimus 2009. Helsinki: Opetusministeriö.
- Myllyniemi, Sami 2009b. Taidekohtia. Nuorisobarometri 2009. Helsinki: Opetusministeriö.
- Neuvonen, Alekski & Mokka, Roope 2006. Yksilön ääni. Hyvinvointivaltio yhteisöjen ajalla. Sitra. Saatavuus <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti69.pdf> (luettu 7.11.2010).
- Nuori Suomi. Your Move. Saatavuus <http://tapahtumat.yourmove.fi/nuorten-omat-tapahtumat/info-nuorten-omat-tapahtumat> (luettu 10.3.2011).
- Nuorten Akatemia. Homma. Saatavuus <http://www.homma.fi> (luettu 10.3.2011).
- Nuorten Akatemia 2009. Nuorten Akatemian strategia vuosille 2010–2014. Saatavuus http://www.nuortenakatemia.fi/Nuorten_Akatemia/Toimintatapa_ ja_strategia, luettu 3.1.2011.
- Nuorten Akatemia 2010a. Toimintatapa ja strategia. Saatavuus http://www.nuortenakatemia.fi/Nuorten_Akatemia/Toimintatapa_ ja_strategia, luettu 3.11.2010.
- Nuorten Akatemia 2010b. Nuorten Akatemian viestintästrategia 2010.
- Åberg, Leif 2005. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Inforviestintä Oy.
- Raijas, Anu 2009. Arjen hyvinvointi koostuu pienistä palasista. Saatavuus http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/ajankohtaista/arjen_hyvinvointi_koostuu_pienista_palasista.html (luettu 7.11.2010).
- Rauhalampi, Iida 2007. Tuki nuorten kulttuuriprojekteissa. Nuorten Akatemian myöntämän hommarahan merkitys ja Homma-stipendiohjelman blogit tutkimuskohteena. Saatavuus <http://www.nuortenakatemia.fi/selvitykset> (luettu 7.11.2010).
- Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

- The Tru Study 2009. Global Teen Edition. Saatavuus
<http://www.wpp.com/wpp/marketing/consumerinsights/global-glance.htm>, luettu 7.11.2010.
- Tikkanen, Henrikki, Aspara, Jaakko & Parvinen, Petri 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Talentum.
- Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Porvoo: WSOYpro Oy.
- Wikipedia 2011a. Strategia. Saatavuus <http://fi.wikipedia.org/wiki/Strategia> (luettu 10.3.2011).
- Wikipedia 2011b. Liikkeenjohdon strategia. Saatavuus
http://fi.wikipedia.org/wiki/Strateginen_johtaminen (luettu 10.3.2011).
- Wikipedia 2010. Markkinointiviestintä. Saatavuus
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Markkinointiviestintä>, luettu 11.3.2011.)