

OPINNÄYTETYÖ

Strategiasta tukea tapahtumatuotantoon The Bunny Productions osk:n vaaleanpunainen lanka

Antti Maantiehinno

Kulttuurituotanto

(240 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(10/2022)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kulttuurituotannon koulutus

Tekijä: Antti Maantiehinno
Opinnäytetyön nimi: Strategiasta tukea tapahtumatuotantoon, The Bunny Productions osk:n vaaleanpunainen lanka
Sivumäärä: 61 ja 0 liitesivua
Työn ohjaaja: Minna Hautio
Työn tilaaja: The Bunny Productions osk

Tämän opinnäytetyön tilaajana toimii vastaperustettu tapahtumatuotantoalan yritys The Bunny Productions osk. Idea opinnäytetyön aiheesta syntyi yrityksen perustajan omasta kiinnostuksesta strategiseen suunnitteluun. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä strategista suunnittelua vierastetaan, eikä välttämättä edes koeta hyödylliseksi. Tästä huolimatta se on yksi parhaita keinoja päästä asetettuihin tavoitteisiin pitkällä aikavälillä.

Teoriaosuus rakentui aihetta käsittelevän kirjallisuuden pohjalle. Aiheeseen tuotiin myös tuoreempaa näkökulmaa, joka painotti jokaisen yksilön tärkeyttä osana strategiaa ja prosessia. Strategiaprosessi käynnistyi SWOT-analyysillä, jolla kartoitettiin yrityksen lähtötilannetta. Aktiivisen strukturoimattoman havainnoinnin avulla kartoitettiin toimintaympäristön ja potentiaalisten yhteistyötahojen ajatuksia yrityksen toimintaideasta. Skenaariotyöskentelyllä luotiin kolme erilaista skenaariota, joissa hahmoteltiin sote-uudistuksen mahdollisesti mukanaan tuomia vaikutuksia kuntien kulttuuritoimiin ja tätä kautta koko toimintaympäristöön. Dokumenttianalyysillä kartoitettiin millaiset rakenteelliset, sisällölliset ja visuaaliset ratkaisut voisivat olla toimivimpia itse strategiadokumentille.

Yrityksellä on halu tuottaa erilaisia tapahtumia pienillä paikkakunnilla ja pyrkiä lisäämään tarjontaa ilman, että se kilpailee paikallisten toimijoiden kanssa. Paikalliset toimijat otetaan tuotantoihin mukaan. Pienillä paikkakunnilla kysyntää on enemmän kuin tarjontaa ja tarjonta perustuu enemmänkin paikallisiin olosuhteisiin, kuin kysyntään. Yrityksen ydintoimintaa tulisi olla erilaisten prosessien hallinta ja toiminnan koordinointi. Toiminnan keskiössä ovat myös monet erilaiset ihmiset. Ihmiset sitoutetaan mukaan toimintaan, heitä rohkaistaan, sekä pyritään hyödyntämään jokaisen mukana olijan vahvuuksia ja annetaan tilaa luovuudelle. Tätä kautta voidaan rakentaa paikallista osaamista, tapahtumista saadaan rakennettua perinteitä ja yksittäisten tuotantojen hallinnointi kevenee ajan myötä, mikä tulee pitkällä aikavälillä mahdollistamaan toiminnan laajentamisen. Sote-uudistuksen mukanaan tuomia vaikutuksia on haastava ennustaa, mutta niihin pystytään varautumaan tarkkailemalla toimintaympäristöä ja pysymällä aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa.

Asiasanat: strateginen suunnittelu, yhteisöllisyys, yhteistyö, tapahtumatuotanto, pienet ja keskisuuret yritykset

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Degree Programme in Cultural Management, Bachelor's Degree

Author: Antti Maantiehinno

Title: Strategy to support event production, thread of The Bunny Productions osk

Number of Pages: 61 and 0 attachment pages

Supervisor: Minna Hautio

Commissioned by: The Bunny Productions osk

The idea for this thesis came from author's own desire to create a strategy for his new cooperative, The Bunny Productions osk. Strategic planning is not conventional for small businesses, however this fact does not make it any less important as it remains a powerful tool for anyone who is planning how to reach set goals. The Bunny Productions osk plans to produce events in small localities.

Literature of strategic planning was used to create a theoretic base. The strategy process started with SWOT-analysis to determine the starting point. Active unstructured observation was used to survey the opinions of potential partners and operating environment. The company's operating model is network-like, which makes their opinions valuable part of the process. This was followed by future scenarios where the power to initiate change was the upcoming reform of social and health services in municipalities. Document analysis was used for mapping appropriate structure, content and layout for the strategy document.

The most important driver for the company is author's inner interest in producing different types of events. Small municipalities have more demand than events and the events that are produced are more based on the interests of those producing them than the actual demand. Because of this, there are clear caps in demand that are not filled. As the operating model is network-like, cooperation and individuals' strengths and interests play a big role in the strategy. Appreciating everyone's input, encouraging for creativity and strengthening individuals to meet their maximum potential are keys to success. Because of this the role of The Bunny Productions osk should be in managing processes and coordinating activities to use the network as the resource to brainstorm and produce the events. This way traditions can be created, the need to over watch and manage the events will decrease over time, which enables the expansion of productions to other municipalities.

Keywords: strategic planning, communality, cooperation, event production, small and medium-size enterprises

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	THE BUNNY PRODUCTIONS OSK.....	9
	2.1 Toimintaympäristö – kulttuurin rooli Laitilassa	10
3	STRATEGINEN SUUNNITTELU.....	14
	3.1 Strateginen arkkitehtuuri ja keskeiset käsitteet.....	16
	3.1.1 Yrityksen elämäntehtävä ja strategiset bisnesalueet.....	17
	3.1.2 Analyysit ja synteetit.....	18
	3.1.3 Strategiset tavoitteet, toimenpiteet ja toimenpideohjelmat.....	19
	3.1.4 Pitkän tähtäimen resurssienhallinta ja strategian toteutumisen turvaaminen	20
	3.2 Strategia ihmisten vapauttajana	21
4	MENETELMÄT	23
	4.1 SWOT-analyysi	24
	4.2 Aktiivinen strukturoimaton havainnointi.....	25
	4.3 Ennakointi: Skenaariotyöskentely	26
	4.4 Dokumenttianalyysi	26
5	ANALYSOINTI.....	28
	5.1 SWOT-analyysi	28
	5.2 Aktiivinen strukturoimaton havainnointi.....	32
	5.3 Ennakointi: Skenaariotyöskentely	37
	5.3.1 Skenaario 1 – Yhteistyö ytimessä.....	41
	5.3.2 Skenaario 2 – Riitaa rahasta	42

5.3.3	Skenaario 3 – Kumppaneita ja museoita	44
5.3.4	Päätelmät	45
5.4	Esimerkkejä erilaisista strategioista.....	46
6	YHTEENVETO JA TUOTOKSET	51
6.1	The Bunny Productions osk:n strategia	53
7	LOPUKSI	56
	LÄHTEET	59

1 JOHDANTO

Oman yrityksen perustaminen ja yrittäjäksi ryhtyminen on tänä päivänä helppoa. Ongelmat voivat kuitenkin alkaa jo ennen, kuin yritystä on edes perustettu. Uuden pelko ja epävarmuus saattavat johtaa pitäytymään tutussa ja turvallisessa ratkaisussa. Toisaalta voi olla, että liikeidea ei olekaan niin toimiva kuin alkujaan on luultu. Myös olosuhteet ovat saattaneet ajaa yrittäjäksi. Arki pyörii hyvin, mutta yritystoimintaa ei ole pysähdetty tarkastelemaan missään vaiheessa. Varsinkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (jatkossa: Pk-yrityksissä) toiminta pyörii helposti käytännön tekemisen ja rutiinien ympärillä. Se voi johtua niin kiinnostuksen puutteesta, kuin ajan rajallisuudestakin.

Strateginen suunnittelu saattaa olla terminä vieras osalle Pk-yrityksistä. Kun asiaa lähtee avaamaan, sen sisältö saattaa kuitenkin osoittautua tutuksi. Strategista suunnittelua saatetaan tehdä, mutta se ei ole systemaattista ja usein se onkin yksittäisiä ajatuksia ja jäsenitelemättömiä pohdintoja yrittäjän päässä. Näiden asioiden tarkempaa analysointia ja puhtaaksi kirjoittamista ei välttämättä nähdä tärkeänä, vaikka yrittäjä saattaisi ymmärtää, että nämä ajatukset todennäköisesti silloin kirkastuisivat ja selkeytyisivät. Toisaalta on voitu päästä siihen vaiheeseen, että strateginen suunnitelma on saatu aikaiseksi, mutta sen arvoa ei ymmärretä, ja sitä ei osata käyttää työkaluna toiminnan kehittämiseksi. Se on joillekin vain dokumentti, joka on mukava tehdä oman toiminnan kehittämiseksi, mutta jää unholaan sen jälkeen. Se voidaan myös nähdä turhana ja kalliina ulkopuolisen tahon toimintana (Anttonen 2015, 1).

Jari Anttonen (2015) on tehnyt opinnäytetyökseen strategisen suunnittelun oppaan pienille ja keskisuurille yrityksille, ja puhuu siinä yllä mainitusta ongelmasta - strateginen suunnittelu on Pk-yrityksissä vähäistä ja sitä ei nähdä tärkeänä. Mika Kamenskyn (2010) mukaan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä strategisen ajattelun kirjo on laaja. Hän on jakanut pienet ja keskisuuret yritykset tämän suhteen kolmeen kategoriaan:

- Niihin, jotka kuolevat pois, koska toiminta rakentuu yhden idean pohjalle, josta ei saada hiottua kunnollista liikeidea. Suurin osa Pk-yrityksistä lukeutuu tähän joukkoon. Ne, jotka selviävät, tuottavat yrittäjälle elannon, mutta toiminnasta ei muodostu varsinaista bisnestä. (Kamensky 2010, 149.)
- Toisen ryhmän muodostavat sellaiset yritykset, joissa strateginen johtaminen ei ole systemaattista, mutta jotka hallitsevat hyvin strategisen ajattelun. Tämä selittyy usein sillä, että yritykset joutuvat hoitamaan laaja-alaisia kokonaisuuksia niin yritykseen, kuin

ympäristöönkin päin. Tämä synnyttää kokonaisvaltaisemman näkemyksen asioista ja niiden välisistä suhteista. (mt., 149.)

- Kolmannen ryhmän muodostavat ne yritykset, jotka ovat kunnianhimoisia, että ahneita. Niillä ei ole vastaavia resursseja käytössä mitä isommilla yrityksillä, joten ne joutuvat käyttämään enemmän järkeä. (mt., 149.)

Vastaavaa olen huomannut itse viimeisten vuosien aikana. Kiinnostuin strategisesta suunnittelusta opintojeni aikana, ja olen pyrkinyt keskustelemaan siitä tuntemieni yrittäjien kanssa. Monille termi on tuttu, mutta konkreettisen suunnitelman tekoa he eivät ole pitäneet tärkeänä. Moniin strategisen suunnittelun osa-alueisiin on kuitenkin osattu ottaa hyvinkin tarkasti kantaa.

Kun lähdin perustamaan The Bunny Productions osk-osuuskuntaa, oma kiinnostukseni strategiseen suunnitteluun johti tähän opinnäytetyöhön. Osuuskunnan tarkoituksena on tuottaa tapahtumia Laitilassa, yhteistyössä paikallisten toimijoiden ja aktiivien kanssa. Pienellä paikkakunnalla ei pystytä vastaamaan kaikkeen kysyntään ja tarjonta perustuu pääasiassa paikallisten toimijoiden omiin kiinnostuksenkohteisiin. Pieni paikkakunta ei usein kiinnosta alan isoja toimijoita. Potentiaalisia asiakkaita on liian vähän. Tuotettavat tapahtumat ovat tarkoitus rahoittaa pääsylipputuloilla, tuilla ja avustuksilla, tapahtumien oheismyynnillä, sekä yritys yhteistyön avulla.

Olen harrastanut musiikkia lapsesta saakka ja ollut mukana kuudessa kesäteatteriproduktioissa niin soittamassa, näyttelössä, kuin tuotantotehtävissäkin. Olen toiminut vapaaehtoisena paikallisissa tapahtumissa aina, kun siihen on ollut mahdollisuus. Olen soittanut keikkoja ympäri Suomea, kiertänyt Euroopassa kahdeksan kertaa, sekä vastannut monista keikkailuun liittyvistä käytännön järjestelyistä keikkojen ja tapahtumien järjestämisestä markkinointiin ja julkaisutoimintaan. Olen toiminut karaokejuontaja, ääniteknikkona, valomiehenä, ja ollut mukana tapahtumien tuotannoissa työskennellessäni Ohjelmanurkka Oy:llä. Olen myös toiminut Laitilan kulttuuripäällikön viransijaisena kahdeksan kuukauden ajan, ja parhaillaan työskentelen projektipäällikkönä Ukipolis Oy:llä Laitilan keskusta-alueen kehittämissuunnitelmassa. Olen saanut tutustua alan lainalaisuuksiin jo pitkällä aikavälillä, ja rakentaa omaa osaamista. Viimeisimmät työkokemukseni taas ovat tuoneet mukaan alueellista näkökulmaa, ja laajentaneet ymmärrystäni myös julkisen sektorin toiminnasta. Syntyneenä lautilalaisena toimintaympäristö on minulle tuttu.

Työn tavoite on kolmiosainen:

1. Selventää yrityksen lähtötilannetta paneutumalla omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin, sekä siihen mitä tältä yritykseltä haluan
2. Laajentaa tarkastelua potentiaalisten yhteistyötahojen suuntaan – mitä ne voisivat yritykseltä haluta, mikä niitä kiinnostaa, ja miten potentiaaliset yhteistyötahot saadaan innotumaan, sekä sitoutumaan toimintaan.
3. Määrittellä yritykselle selvät pitkän aikavälin tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi.

Työ lähtee johdannon jälkeen liikkeelle yritysideoita taustoittamisesta ja toimintaympäristön kuvailemisesta. Kolmannessa luvussa tutustutaan strategisen suunnittelun teoriaan. Tämän opinäytetyön kannalta keskeisiä strategisen suunnittelun tekijöitä kirkastetaan ja jalostetaan modernimpaa näkemystä strategiaprosessista hyödyntäen. Tätä seuraa menetelmäluke, jossa käydään läpi SWOT-analyysin, aktiivisen strukturoimattoman havainnoinnin, tulevaisuusskenaarion ja dokumenttianalyysin teoriaa, sekä niiden yhteyttä käsillä olevaan strategiaprosessiin. Teoreettisempaa osuutta seuraa aineiston käsittely ja analysointi. Nämä johtavat yhteenvetoon ja strategiaan. Viimeisenä luku on pohdinta, jossa keskitytään oman työn arviointiin.

Vaikka kyseessä on yhden henkilön yritys, suunniteltu yritystoiminta on muodoltaan verkostoista. Sidosryhmät ovat keskeisessä roolissa niin toiminnan suunnittelussa, kuin toteutuksessa. Heidän kanssaan käyty keskustelut ovat merkittäviä yrityksen strategista suunnitelmaa laadittaessa.

2 THE BUNNY PRODUCTIONS OSK

Laitilassa järjestetään vuosittain Munamarkkinat viikkoa ennen juhannusta. Tapahtuma on kaupungin koon huomioiden valtava. Koronan vuoksi tapahtumaa ei kesällä 2021 pystytty järjestämään. Tästä harmistuneena paikalliset kulttuuriaktiivit lähtivät suunnittelemaan paikallisradion pyörittämistä, jotta kesän alkuun saataisiin edes jotakin viihdyttävää. Minä toimin tuolloin Laitilan kulttuuripäällikön viransijaisena, ja osallistuin tuotantoon kaupungin edustajana.

Paikallisradio soi viikon verran niin omalla radiotaajuudellaan, kuin nettiradionakin kesäkuussa 2021. Arkipäivinä kanavalla soi pelkästään musiikkia ja mainoksia, mutta viikonloppu oli täynnä ohjelmaa. Projektiin oli koottu monipuolinen työryhmä, ja ohjelmistossa huomiottiin hyvin erilaiset kohderyhmät. Studiota pidettiin Laitilan Wirvoitusjuomatehtaan terassilla. Konsepti todettiin hauskaksi ja toimivaksi, joten seuraavaksi toteutettiin viikon mittainen ”kesäradio goes joulukatu” -projekti marraskuussa, Laitilan joulukadun avajaisten yhteydessä.

Tämä kaikki johti lopulta vakavampaan pohdiskeluun pienistä kunnista toimintaympäristönä tapahtumatuotantoalan yritykselle. Olin jo ennenkin miettinyt ajatusta tapahtumatuotantoalan yrityksestä, mutta uudet havainnot kulttuuritoimen ja yhteistyömuotoisen tuotantomallin näkökulmasta veivät ideaa eteenpäin. Kaupungin kulttuuritoimen rooli oli ollut minulle, kuten monille tutuilleni, melko vieras ennen omaa työkokemustani. Pienissä kunnissa ja kaupungeissa kulttuuritoimet joutuvat operoimaan melko olemattomin budjetein, mutta saavat silti aikaiseksi valtavan määrän elämyksiä yhteistyössä paikallisten toimijoiden kanssa. Verkostomainen toimintamalli kiehoi; tällainen tapa tuottaa tapahtumia ei vaatisi taakseen kovin massiivista budjettia.

Opinnäytetyön tilaaja The Bunny Productions osk päätettiin perustaa juuri näiden pohdintojen pohjalta. Tapahtumia on tarkoitus rahoittaa yritys yhteistyöllä, avustuksilla, tapahtumiin liittyvällä erilaisella oheismyynnillä ja pääsylipputulolla. Yritys yhteistyöllä tarkoitetaan erilaisia sopimuksia paikallisten yritysten kanssa, joissa he saavat rahaa vastaan näkyvyyttä, mainostilaa, ilmaislippuja, tai jotakin muuta arvoa yhteistyötä vastaan. Oheismyynnillä tarkoitetaan esimerkiksi myyntipaikkojen ja erilaisten oheistuotteiden myyntiä. Avustuksilla tarkoitetaan erilaisista instansseista, sekä paikallisista säätiöistä haettavaa rahallista tukea.

Erilaisissa tuotantotehtävissä toimiessani ja kunnan kulttuuripäällikön viransijaisuuden aikana olen kyennyt muodostamaan hyvän kuvan siitä, miten erilaisia tapahtumia rahoitetaan

erityisesti Laitilassa. Tämän pohjalta tiedän, että kyseisellä rahoituspohjalla kyetään tuottamaan sisällöltään laadukkaita tapahtumia. Yrityksen asiakkaita ovat pääasiassa paikalliset asukkaat.

Yritystä voisi ajatella tietyllä tapaa liiketoimintamuotoisena kulttuuritoimena. Tapa tuottaa tapahtumia on verkostomainen, kuten kulttuuritoimellakin. Yritykselle on jo tehty liiketoimintasuunnitelma, sekä kannattavuuslaskelmia. Näitä on hiottu niin kulttuurituotannon opintojen aikaisilla opintojaksoilla, kuin uusyritysneuvonnassa ennen yrityksen perustamista. Toimintaa on alussa helpompi hahmottaa ja lähteä toteuttamaan yksittäisten tapahtumien kautta, kuin vuositasolla. Toteutuneet tulot ja menot ovat ensisijaisesti tapahtumakohtaisia. Luodut raamit antavat osviittaa sille, mitä pystytään tekemään, ja tarkentuvat suunnittelun edetessä. Tästä huolimatta erillisten projektien budjetit on nivottu myös yhteen vuositason tarkastelun mahdollistamiseksi.

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä pääomaa, eikä se työllistä ketään täysipäiväisesti. Kykenen nykyisen työni ohella kuitenkin panostamaan yritykseen 50 % työajalla. Tämä ei tarkoita tasaista ympäri vuoden jatkuvaa panostusta, vaan työpanos jakautuu yksittäisten produktioiden tarpeiden mukaisesti. Kannattavuuslaskemissa toiminnalla kyetään kattamaan n. 60 % ympärivuotiset palkkakulut, joista noin 10 % suunnataan avustaviin tuotantotehtäviin. Pyrin myös olemaan realistinen asian suhteen. On todennäköistä, että ensimmäisenä vuonna ei kaikkia suunniteltuja tapahtumia lähdetä toteuttamaan, tai osa niistä saattaa muuttua muotoaan. Voi myös olla, että ensimmäisenä vuonna toteutetaan vain yksi tapahtuma. Tavoitteeni on kuitenkin tätä kunnianhimoisempi.

Tällä pohjalla pyritään lähtemään liikkeelle Laitilassa, rakentamaan osaamispääomaa ja saamaan tapahtumat pyörimään vakaalla pohjalla niin prosesseina, kuin taloudellisestikin. Kun tähän pisteeseen on tulevaisuudessa päästy, on toimintaa tarkoitus lähteä laajentamaan yksittäin myös muille pienille paikkakunnille.

2.1 Toimintaympäristö – kulttuurin rooli Laitilassa

Laitila on pieni kaupunki, mutta kulttuurielämältään hyvin aktiivinen. Kulttuuritoimessa on eletty, ja eletään vieläkin, tietynlaista siirtymävaihetta. Vuosikymmeniä kulttuurisihteerinä toiminut Jukka Vehmas jäi eläkkeelle vuoden 2020 lopulla, minkä jälkeen kulttuuritoimen toiminta on ollut jossakin määrin sirpaleista. Kulttuuritoimessa oli vuoden 2021 aikana kahdeksan kuukauden mittainen sijaistarve, joka avasi minulle tilaisuuden päästä kokemaan, millaista on

toimia pienen kaupungin kulttuuripäällikkönä. Opintojeni ja taustani takia minua haluttiin haastatella tähän sijaisuuteen. Pysin tuomaan omalla tavallani kulttuuritoimea nykypäivään, ja virkaan valitulla Piia Allénilla on ollut työhönsä minun jälkeeni vastaava ote.

Yksi henkilö ei kuitenkaan pysty kovin paljoo varsinkaan silloin, kuin kulttuurin kirjo on laaja. Yhteistyö erinäisten yhdistysten ja yritysten kanssa on iso osa Laitilassa tapahtuvaa kulttuurityötä. Vaikka resursseja on vähän, voidaan silti koordinoita, neuvoa ja ohjata monessakin asiassa. Työtä tehdään pääasiassa paikallisesti, mutta myös alueellinen ja valtakunnallinen taso on läsnä erilaisten verkostojen, yhteistyön ja hankkeiden kautta. (Laitilan Kaupunki 2022a, 124–125.) Rahallisestikin kyetään tukemaan, mutta summat ovat niin pieniä, että puhutaan enemmänkin muodollisuuksista.

Vaikka hallinnollinen työ vie oman aikansa, ehtii kulttuuritoimi olla mukana monessa. Laitilassa on paljon suojeltavia, kulttuurihistoriallisesti tärkeitä kohteita, niin rakennuksia kuin merkittäviä muinaisjäännösalueita (Museovirasto 2022). Näiden tunteminen ja niiden kunnosta huolehtiminen, sekä tämän tietämyksen ja tuntemuksen välittäminen kaupungin eli elimien suuntaan on ensisijaisen tärkeää, jotta merkittävät kohteet osataan ottaa huomioon muutostöitä tehtäessä. Laitilassa on myös runsaasti museotoimintaa, osa suoraan kunnan alaisuudessa, ja osa paikallisten yhdistysten hoidettavissa (Laitilan Kaupunki 2022b).

Kaivolon kesäteatteri on yksi Suomen vanhimpia kesäteattereita (Kotiseutuyhdistys Suhina 2022). Tätä pyörittää paikallinen Kotiseutuyhdistys Suhina yhdessä Vakka-Suomen kansalaisopiston kanssa (Vakka-Suomen kansalaisopisto 2022, 6). Kaivolon kesäteatteri on myös saanut kulttuuritoimelta joinain vuosia rahallista tukea (Laitilan kaupunki 2022c), sekä tuottanut tapahtumia yhteistyössä kulttuuritoimen kanssa (Laitilan Kaupunki 2022d). Vaikkei kulttuuritoimi ylläpidä Kaivolon kesäteatteria tai muita yhdistysten alaisia toimintoja, on sillä tärkeä rooli niin Kaivolon kesäteatterin, kuin monen muunkin paikallisen toimijan kohdalla.

Laitilassa sijaitsevassa tilausravintola Louhenlinnassa järjestetyt Kalevala-aiheiset teatterinäytökset ovat alun perin olleet kulttuuritoimen vastuulla, mutta järjestelyvastuu siirrettiin ensimmäisen näytösvuoden jälkeen erilliselle yhdistykselle. Kustaa Hiekan lukutuvassa, urheilutalolla ja kirjastossa järjestetään kuvataidenäyttelyitä. Vuonna 2018 Laitilassa järjestettiin katu-aidetapahtuma, jolloin yhteistyön voimin Laitilan keskustassa maalattiin 13 taideteosta julkiisiin kohteisiin (Laitilan Kaupunki 2022e). Tämän lisäksi kulttuuritoimi vastaa muutamista

muista tiloista ja kaupungin taidekokoelmasta. Osa tiedoista pohjaa kokemukseeni Laitilan kulttuuripäällikön viransijaisena.

Jo eläköitynyt kulttuurisihteeri Jukka Vehmas oli aktiivinen toimija vuosikymmeniä, mutta hänen toimintansa painopisteet olivat enemmän kulttuurihistorian säilyttämisessä, ja vanhoissa rakennuksissa. Hän toi uuttakin paikkakunnalle esimerkiksi katutaidetapahtuman myötä ja oli uudemmankin toiminnan tukena. Kulttuuritoiminta Laitilassa tänä päivänä pohjaa kuitenkin vahvasti siihen työhön, jota hän on tehnyt.

On hyvin paikkakuntakohtaista, miten kulttuuriin suhtaudutaan, ja minkä verran sitä arvostetaan. Erilaiset tapahtumat ja perinteet luovat yhteisöllisyyttä, ja ovat äärimmäisen arvokkaita pienen kunnan asukkaille. Hyvänä esimerkkinä toimii Laitilan Munamarkkinat, joka kokoaa vuosittain Laitilan täyteen entisiä paikkakuntalaisia ja tuhansia vierailijoita muiltakin paikkakunnilta. Toisaalta myös alueen rakenne vaikuttaa suhtautumiseen ja arvostukseen. Laitila muodostuu keskustaajamasta ja monista kylistä. Monissa näistä kylistä on aktiivinen kyläyhdistys, joka järjestää toimintaa. On kesäkahviloita ja -teatteria, museotoimintaa, sekä erilaisia tiloja, joissa järjestetään vuosittain toistuvia tapahtumia. Toiminta on ”kotikutoista”, mutta todella tärkeää kylien elinvoimaisuutta ajatellen. Kylätapahtumat koetaan Laitilassa tärkeiksi.

Vaikka paikkakunnalla tapahtuukin paljon, silti usein kuulee, kuinka mitään ei tapahdu, tai tapahtuu liian vähän. Kysyntää löytyy ja vaikka pienissä kunnissa tehdäänkin kulttuuritoimen johdolla ja talkoovoimin monenlaista, tarjonta ja kysyntä eivät aina kohtaa ja tarjonta perustuu enemmänkin paikallisiin olosuhteisiin, kuin kysyntään. Kunta voi myös ostaa palveluita vastaamaan kysyntää, mutta resurssit, eli budjettivarat, eivät riitä kovin paljon

Osa paikallisista toimijoista lähtee mielellään erilaisiin tempauksiin mukaan. Joidenkin kanssa haasteeksi taas muodostuu se, että toimijat ajattelevat pääasiassa omaa etuaan, ja taustalla saattavat vaikuttaa sellaiset tekijät, joista emme ole tietoisia. Esimerkiksi pitkään jatkuneet kaunat muiden toimijoiden kanssa voivat hankaloittaa tilannetta, jos yhteistyötä tehdään yhden, muttei toisen kanssa. Paikalliset toimijat koko laajuudessaan ovat kuitenkin voimavara, jota ei osata täysin tällä hetkellä hyödyntää.

Eläköityneen kulttuurisihteerimme työ näkyy vahvasti juuri siinä, että keskiössä ovat pitkään toimineet toimijat, joiden kanssa yhteistyötä on tehty kauan. Nuoremmat eivät ole välttämättä päässeet yhtä hyvin mukaan verkostoihin, tai he eivät välttämättä edes tiedä mitä kulttuuritoimi

tekee, tai millaista yhteistyötä olisi paikkakunnalla mahdollista toteuttaa. Erilaisten toimijoiden törmäyttäminen on tällöin tärkeää uuden synnyttämiseksi.

Kun mietitään Laitilaa toimintaympäristönä, merkittävässä roolissa ovat julkisten toimijoiden lisäksi erityisesti kyläyhdistykset. Kyläyhdistykset ovat meille suuri voimavara. Juuri kyläyhdistyksistä löytyisi henkilöstöresursseja suuriinkin tapahtumatuotantoihin, jos tahtotila on kohdillaan. Niitä on kuitenkin vaikea saada innostumaan muusta, kuin oman kylänsä toiminnasta. Tämä on toisaalta ymmärrettävää, sillä kukin kyläyhdistys on perustettu palvelemaan juuri kyseisen kylän asukkaita. Tästä huolimatta kylät tekevät keskenään, että kaupungin kanssa yhteistyötä. Laitilassa on useita kertoja vuosien varrella tuotu kyläyhdistyksiä yhteen erilaisin keinoin tai tapahtumin. ”Elävät kylät” on Laitilan kaupungin kuluvan strategiakauden 2022–2025 toinen nimetty elinvoimahanke, tavoitteena on koko kaupungin elinvoiman kehittäminen (Laitilan Kaupunki 2022f).

Ohjelmanurkka Oy on ehkäpä merkittävin paikallinen alalla toimiva yritys. Yritys välittää artisteja, tuottaa erilaisia tapahtumia ja teemabileitä, vuokraa ääni- ja valotekniikkaa ja on viime vuosina keskittynyt erityisesti DJ-palveluiden välittämiseen (Ohjelmanurkka Oy 2022). Toimintaa on ympäri Suomea, ja Laitila on aina ollut heille myös tärkeä. Se ei kuitenkaan järjestä tapahtumia paikkakunnalla, vaan on ollut tukemassa niin kaupunkia, kuin paikallisia ravintoloita valo- ja äänitekniikkaan liittyvissä asioissa, ja tuonut omia verkostojaan tarvittaessa käyttöön.

Kansalaisopiston ja musiikkiopiston lisäksi Laitilasta löytyy yksityinen musiikkikoulun pitäjä, joka toimii myös yhteistyössä opistojen kanssa. Laitilan Wirvoitusjuomatehdas ei ole alan toimija, mutta se on järjestänyt harvakseltaan paikallisesti myös pieniä tapahtumia. Näiden lisäksi Laitilassa toimii valtava määrä erilaisia yhdistyksiä, säätiöitä ja yksityishenkilöitä, sekä tiloja, jotka järjestävät tai tukevat kulttuuritoimintaa. Tein kulttuurituotannon opintojen alkupuolella kartoituksen paikallisista kulttuuritoimijoista, joita löytyi 37. Tuota listaa voisi jatkaa edelleen useilla aktiivisilla yksityishenkilöillä, jotka tekevät töitä yhdistysten, säätiöiden ja yritysten ulkopuolella paikallisen kulttuurielämän hyväksi.

3 STRATEGINEN SUUNNITTELU

Sanalla strategia on pitkä historia. Kun puhutaan niin Aleksanteri Suuresta, Napoleonista, kuin Marsalkka Mannerheimistäkin taitavina sotapäälliköinä, voitaisiin samanaikaisesti puhua heistä taitavina strategeina. Tämän päivän strategiaopit ovat syntyneet pääasiassa vasta viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana. Käsitteenä strategiaa on kuitenkin vaikea määritellä yksiselitteisesti. Voidaan ajatella, että se on sisäisten ja ulkoisten tekijöiden hallintaa, jotta asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. (Kamensky 2015, 1.3 Strategia.)

Perinteisesti strategisessa suunnittelussa erilaisia työkaluja hyödyntäen kerätään tietoa, tehdään analyysejä, määritellään arvot, visio ja missio, asetetaan tavoitteet, sekä määritellään keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategia jalkautetaan, ja sen toteutumista seurataan ja arvioidaan, sekä pyritään oppimaan ja kehittämään tätä koko prosessia. (Kamensky 2015, 2.3 Strateginen arkkitehtuuri strategiatyön viitekehyksenä.) Tällainen suunnitelma tehdään usein tietyllä aikavälillä - kolmeksi tai viideksi vuodeksi kerrallaan.

Timo Santalaisen ja Ram B. Baligan teoksessa, ”Kun normibisnes ei riitä – kestävä strategointi” (2015) käytetään termiä ”MEME-ympäristö”. Tällä termillä pyritään kuvaamaan nykypäivän alati muuttuvaa ja ennalta arvaamatonta toimintaympäristöä. MEME muodostuu sanoista monimutkainen, epävarma, moniselitteinen ja ennustamaton. (Baliga & Santalainen 2015, 1.1 MEME-ympäristö.) Maailma on nykypäivänä todella verkottunut ja on helppo ymmärtää, että erilaisilla muutoksilla ja uudistuksilla voi olla kauaskantoisiakin vaikutuksia. Näitä muutosten vaikutuksia on kuitenkin todella vaikea ennustaa, tai edes täysin ymmärtää. Jo pelkästään kaikkien erilaisten vaikutussuhteiden sisäistäminen voi olla yksittäiselle ihmiselle mahdotonta - puhumattakaan siitä, että mahdollisten muutosten ennusteet osuisivat kohdalleen. Tämä luo paljon epävarmuutta.

Kaikkialla on nähtävissä vimma kehittyä, kehittää ja uudistua, jotta ei jäädä muista jälkeen, tai menetä mahdollisesti saavutettua kilpailuetua. Ongelmaksi muodostuu usein se, että vanhat tavat ovat syvään juurtuneita. Johtajat ovat hyvin pitkälti toimintasuuntautuneita, työskentelytahti on kova ja toiminta helposti pirstaloitunutta, jolloin nykypäivänä vaadittavalle reflektoitavalle ajattelulle ei jää tilaa (Baliga & Santalainen 2015, 2.1 Avoimen strategoinnin ajurit). Tämän päivän toimintaympäristö vaatii jotakin muuta, kuin useaksi vuodeksi eteenpäin tehdyn suunnitelman, jonka mukaan eletään. Sen tulee mahdollistaa toimintaympäristön tarkkailu ja analysointi kuten ennenkin, mutta muutoksiin tulee kyetä myös reagoimaan.

Modernien oppien mukaan strategiatyöhön tulisi osallistaa kaikki ne, joita strategia koskee: niin työntekijät, sidosryhmät, kuin asiakkaatkin (Santalainen 2009, luku ”Prosessit luovat dynaamisuuden”). Tällainen prosessi antaa osallisille mahdollisuuden vaikuttaa. Se sitouttaa ihmisiä eri tasoilla, laittaa pohtimaan omaa rooliaan, ja luo merkitystä. Tästä huolimatta strategiaproessin ei ole tarkoitus olla kaoottista, vaan johdon rooli on johtaa prosessia ja hyödyntää kaikkea saatavilla olevaa tietoa, jotta strategian teossa osataan ottaa kaikki sitä koskettavat tahot huomioon. Totutusta poikkeava strategiaproessi vaatii paljon niin johdolta, kuin työntekijöiltäkin, jotta se saadaan toimimaan (Salminen 2008, 229).

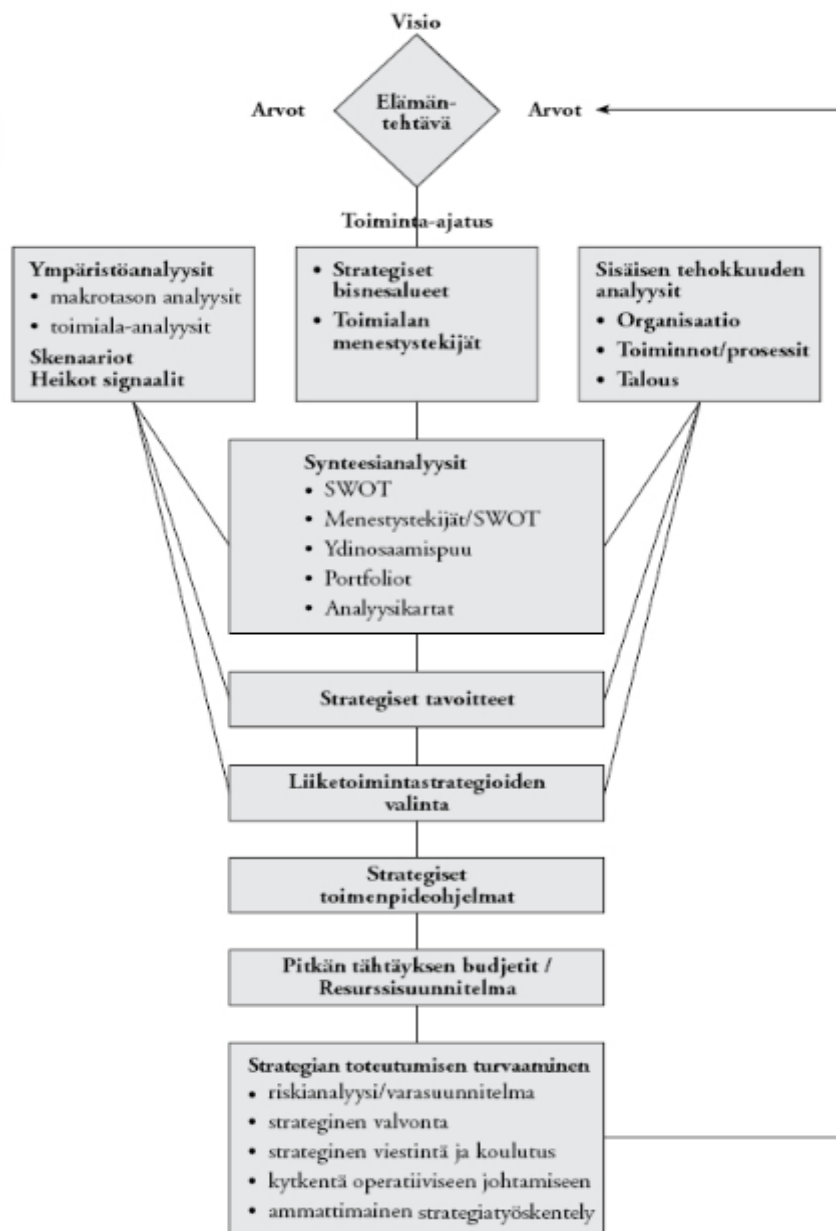
Ihmiset ovat edelleen hyvin tottuneita perinteiseen, ylhäältäpäin johdettuun malliin. Viestinnän tulee toimia, heikkoja signaaleja ja toimintaympäristön muutoksia tulee tarkkailla, ja strategian tulee kyetä myös taipumaan tarpeen vaatiessa. Se vaatii avoimen ympäristön, jossa kannustetaan, jota ylläpidetään, ja jossa myös aidosti kuunnellaan. Uudistumista ja jatkuvaa kehittämistä ei saa pelätä.

Vaikka pienissä ja keskisuurissa yrityksissä strategista suunnittelua ei systemaattisesti tehtäisi-kään, yrityksen arjessa tehdään päätöksiä ja suunnitelmia, joilla on samat tavoitteet. Vaikka fyysinen strateginen dokumentti ei aina ole tarpeen, sellainen mahdollistaa toiminnan suunnittelun pidemmällä aikavälillä, sekä auttaa erilaisten päätösten teossa, kun niitä voidaan reflektoida pitkän aikavälin tavoitteisiin. Systemaattisempaa strategiatyötä aloitettaessa järkevää onkin lähteä pienestä liikkeelle ja rytmittää tekemistä, eikä pyrkiä yhdeltä istumalta löytämään vastauksia kaikkiin kysymyksiin. (Parm & Salmi 2020, 55–58.)

Strategiset taidot ja strateginen ajattelu ovat pienissä ja keskisuurissa yrityksissä terveen toiminnan edellytys, vaikkei prosessia tai strategiaa usein olekaan dokumentoitu (Santalainen 2009, 4.2 Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ajatus ohittaa järjestelmät). Tämä tukee myös tietyllä tapaa aktiivisesti tehtävää, joustavampaa strategiatyötä, jossa strategia antaa väljemmät raamit pitkällä aikavälillä, ja erilaisin keinoin voidaan myös matkan aikana hankkia lisää tietoa tehtävien päätösten tueksi.

3.1 Strateginen arkkitehtuuri ja keskeiset käsitteet

Vaikka strateginen suunnittelu pitääkin sisällään monia hankalalta ja monimutkaiseltakin tuntuvia termejä, ovat ne lopulta melko yksinkertaisia asioita, joista suurin osa jo jollain tavalla kuuluu monen yrittäjän arkeen. Strategisessa suunnittelussa onkin pohjimmiltaan kyse siitä, että yrittäjä pysähtyisi hetkeksi pohtimaan näitä asioita, jotka hänen päässään jo pyörivät. Siitä, että hän kirjoittaisi niitä ylös ja syventyisi pohtimaan, miten ne vaikuttavat juuri hänen toimintaansa ja miten hän voisi näistä pohdinnoista hyötyä.



Kuva 1. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2015, 2.3 Strateginen arkkitehtuuri strategiatyön viitekehyksenä).

Strateginen suunnittelu pitää sisällään monia erilaisia elementtejä, joita edeltävä arkkitehtuuri kuvastaa hyvin. Nämä elementit ovat keskenään eriarvoisia, mutta kaikkia niitä tarvitaan toimivan strategian aikaansaamiseksi. Strategisen suunnittelun tueksi on hyvä hankkia strategia-malli, tai -alusta, kuten oheisessa kuvassa esiintyvä arkkitehtuuri. Tällöin kokonaisuus on helppompi hahmottaa, jokainen elementti on helpompi muistaa ja asioiden väliset vuorovaikutussuhteet selkiytyvät.

Tässä opinnäytetyössä strategiaa tehdään pienelle, vasta perustetulle yritykselle. Ei ole järkevää yrittää sisällyttää siihen kaikkea, mitä strateginen suunnittelu pitää sisällään. Keskitymme tutkimuskysymyksen kannalta oleellisiin osa-alueisiin.

3.1.1 Yrityksen elämäntehtävä ja strategiset bisnesalueet

Yrityksen elämäntehtävä, joka tunnetaan joissakin julkaisuissa myös missiona, muodostuu toiminta-ajatuksista, visiosta ja arvoista. Toiminta-ajatus kertoo, miksi yritys on olemassa. Visio kuvastaa yrityksen tulevaisuuden tahtotilaa. Arvot taas ovat toimintaa ohjaavia periaatteita. (Kamensky 2015, luku ”Yrityksen elämäntehtävä: toiminta-ajatus, visio ja arvot”.) Elämäntehtävä kuvastaa siis nimensä mukaisesti sitä, mitä yritys haluaa tehdä, ja mihin se haluaa päätyä. Arvot ovat vakaa pohja tälle kaikelle.

Strategiset bisnesalueet kuvastavat kaikkia niitä aloja ja toimialueita, joilla yritys toimii. Kun puhutaan toimialasta, lukkiudutaan helposti siihen yhteen ja määriteltyyn. Yritys, joka tuottaa tapahtumia, on samaan aikaan paljon muutakin kuin pelkästään tapahtumia tuottava yritys. Tapahtumatuotanto itsessään koostuu joistakin eri osa-alueista. Se pitää sisällään esimerkiksi tapahtumatekniikan, jätehuollon, rakentamisen, somistamisen ja ruoka-, sekä anniskelupalvelut. Toisaalta yritys tekee asiakaspalvelua, se markkinoi ja viestii, tekee yhteistyötä monien eri tahojen kanssa, sekä kartuttaa itselleen osaamista ja resursseja. Oikean tarkastelutason löytäminen voi kuitenkin osoittautua hankalaksi, ja se usein onkin monien yritysten ongelmana (Kamensky 2015, luku ”Toimiala- ja SBA-ajattelun sudenkuopat”).

Ajattelutapa voi olla liian laaja tai kapea. Näitä alueita saatetaan pilkkoa tahattoman pieniksi osa-alueiksi, mikä ei ole tarpeen. Tätäkin tavanomaisempaa on, että strategisia bisnesalueita ei

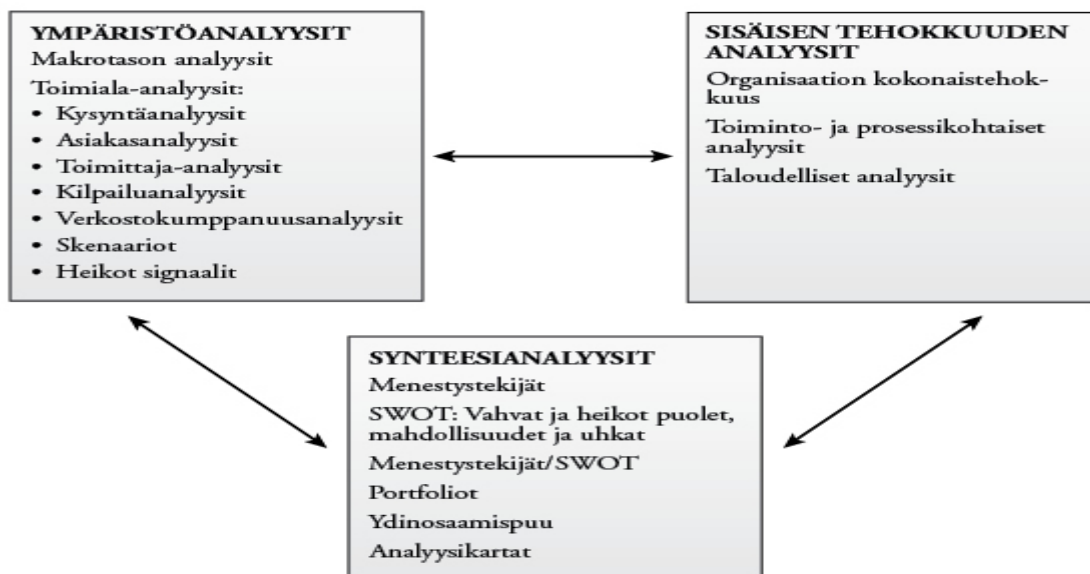
määritellä ollenkaan (mt., luku ”Toimiala- ja SBA-ajattelun sudenkuopat”). Bisnesalueiden määrittäminen on kuitenkin tärkeää, sillä tätä kautta voidaan löytää ne osa-alueet, joilla kilpailuetu voidaan todellisuudessa muodostaa. Voidaan siis ajatella, että tapahtumatuoalan yrityksen kilpailuetuna tuskin on itse tapahtumatuoanto, vaan jokin tai jotkin sen osa-alueet. Sillä voi olla esimerkiksi jokin täysin uniikki tapa markkinoida tapahtumia, joka erottaa sen kilpailijoistaan.

3.1.2 Analyysit ja synteetit

Ulkoisilla analyyseilla pyritään hankkimaan tietoa toimintaympäristöstä ja sen muutoksista, sekä toimialan suhteesta suurempaan kokonaisuuteen. Toimialaa voidaan analysoida monesta eri näkökulmasta ja monin eri tavoin. On tärkeä ymmärtää kentän laajuus, mitä kaikkea se pitää sisällään ja miten se kaikki vaikuttaa, tai voi vaikuttaa myös omaan toimintaan - ei pelkästään alueellisesti, vaan myös valtakunnallisesti, sekä maailmanlaajuisesti. (Kamensky 2015, luku ”Ympäristöanalyysit”). Nämä asiat tulee laittaa oikeisiin mittasuhteisiin. Se mitä lähellä tapahtuu, on usein tärkeämpää, kuin mitä maailmalla tehdään. Pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla on myös hyvä muistaa, että toiminta ei voi olla pelkkää analyysia ja suunnittelua. Kaikki tulee suhteuttaa käytettävissä olevaan aikaan.

Sisäisillä analyyseilla pyritään selvittämään, miten organisaatio toimii, miten sen toiminnot ja prosessit toimivat, sekä miten sen talous toimii (Kamensky 2015, luku ”Sisäisen tehokkuuden analyysit”). Lähtötilanteen selvittäminen on tärkeää, mutta vähintään yhtä tärkeää on seurata kehitystä ja muutoksia. Analysointi ei voi olla kerran viidessä vuodessa tehtävä toimenpide, johon nojataan, kunnes on aika tehdä analyysit uudelleen. Se pitää kyetä nivomaan osaksi yrityksen arkista toimintaa, jotta pystytään olemaan jatkuvasti ajan hermolla.

Synteesianalyysit taas kokoavat analyyseista saadut tiedot yhteen hyödynnettäväksi pääomaksi. Niiden avulla pohditaan, miten asiat vaikuttavat toisiinsa, ja miten ne vaikuttavat meidän toimintaamme. On tärkeää, että analyyseilla kerätty tieto kyetään hyödyntämään. (Kamensky 2015, luku ”Synteesianalyysit”).



Kuva 2. Kuvaus analyyseista (Kamensky 2015, luku ”Mitä analyysejä tarvitaan?”).

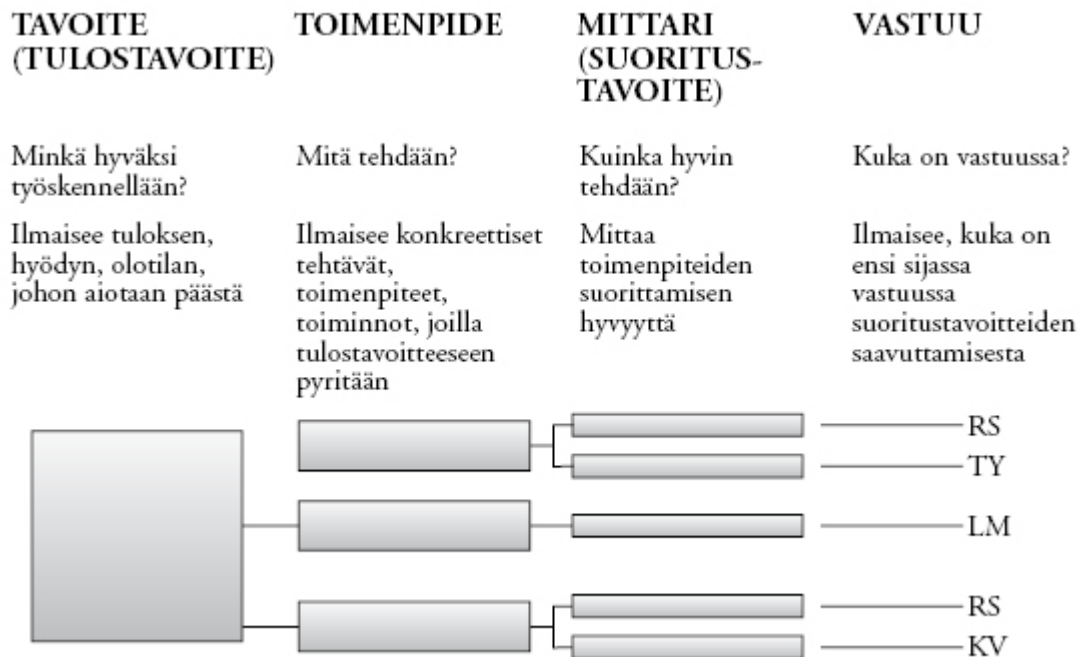
3.1.3 Strategiset tavoitteet, toimenpiteet ja toimenpideohjelmat

Strategisten tavoitteiden asettaminen on tärkeää, mutta näille tavoitteille itselleen annetaan usein aivan liikaa painoarvoa. Strategiset tavoitteet kertovat sen, mitä halutaan tavoitella. On tärkeää sisäistää, että strategiset tavoitteet eivät ole strategian ydin. Keskeiset suuntaviivat ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi sen sijaan ovat. (Kamensky 2015, luku ”Strategiset tavoitteet”.) Strategiset tavoitteet eivät saa olla ristiriidassa elämäntehtävän kanssa, vaan elämäntehtävän tulee luoda se pohja, jolle strategiset tavoitteet asetetaan.

Yhtenä strategisena tavoitteena voi olla järjestää voittoa tuottava tapahtuma. Tämä kertoo siis sen, mitä halutaan tavoitella. Tätä seuraavat itse toimenpiteet, ja niitä seuraavat toimenpideohjelmat. Toimenpiteet kertovat ne asiat, jotka tulisi konkreettisesti tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi, eli millä tavoin tapahtuma saadaan tuottamaan voittoa. Ne toimivat tärkeinä vaiheina strategian ja toimenpideohjelman välillä, sillä toimenpiteet itsessään eivät usein riitä tavoitteiden saavuttamiseksi, vaan tarvitaan vielä täsmennyksiä siitä, miten asiat tehdään. (Kamensky 2015, luku ”Strategiset toimenpideohjelmat”.)

On myös tärkeää, että toimenpiteiden suorittamista kyetään mittaamaan. Oikeanlaiset mittarit ja mitattavat asiat varmistavat sen, että pystytään myös määrittelemään, kuinka hyvin tavoitteet on kyetty saavuttamaan. Jos asiaa ajatellaan tuottavan tapahtuman kautta, voidaan mitata

myytyjä lippuja ja asiakastyytyvyyttä. Viimeisenä tulee määritellä vastuuhenkilöt. Sen avulla pystytään selkeämmin seuraamaan sitä, että kaikki osa-alueet etenevät suunnitellun mukaisesti.



Kuva 3. Strategisen toimenpideohjelman suunnittelusystematiikka (Kamensky 2015, luku ”Strategiset toimenpideohjelmat”).

3.1.4 Pitkän tähtäimen resurssienhallinta ja strategian toteutumisen turvaaminen

Resurssienhallintaa tarvitaan ennen kaikkea toiminnan suunnitteluun, ohjaukseen ja valvontaan. Kaiken kaikkiaan resurssien käytön suunnittelussa tarvitaan neljää eri ryhmää: tulos-, rahoitus-, investointi- ja henkilöstöbudjetteja. Yleensä keskitytään liikaa aineellisen pääoman mittaamiseen ja seurantaan, mutta nykypäivänä aineettoman pääoman merkitys on noussut vähintään yhtä merkittäväksi tekijäksi. (Kamensky 2015, luku ”PT-budjetit ja resurssisuunnitelmat”.)

Kun halutaan tehdä pitkän tähtäimen suunnitelmia, tulee miettiä erilaisten resurssien käyttäytymistä pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi suurten investointien tekeminen voi olla pitkällä aikavälillä kannattavaa, ja täten voidaan säästää tuotantokustannuksissa. Jos järjestetään paljon pienempiä tapahtumia, on kustannustehokkaampaa hankkia sitä varten oma pieni

äänentoistojärjestelmä, kuin vuokrata se joka kerta erikseen. Tämä johtaa pitkällä aikavälillä säästöön, jolla taas voidaan tehdä uudenlaisia investointeja tai kehittää toimintaa haluttuun suuntaan. Samalla tavalla tulee huolehtia siitä, että henkilöstöresurssit riittävät. Henkilöstöstä tulee pitää huolta, jotta se haluaa olla mukana vielä tulevaisuudessakin.

Strateginen suunnittelu on prosessi, jonka toteutumista tulee seurata. Sen tulisi olla osa arkista toimintaa, ja se tulisi altistaa kriittiselle tarkastelulle tarpeeksi usein, jotta sen toteutuminen voidaan turvata.

3.2 Strategia ihmisten vapauttajana

Kun mietitään strategisen suunnittelun tulevaisuutta, nähdään se nykyistä dynaamisempaan prosessina. Maailma muuttuu nopeaan tahtiin, ja tulevaisuuden ennustaminen on muuttunut hankalammaksi - jaksottaiseksi luotu strategiaprosessi muuttuu helposti kankeaksi työkaluksi, sillä sen on vaikea huomioida yllättäviä muutoksia. Todelliset kasvumahdollisuudet harvoin kumpuavat itse strategiasta, vaan pikemminkin arjen keskellä tulevista ahaa-elämyksistä. (Kupiainen 2022.)

Pertti Korhonen on suomalainen yritysjohtaja, joka tutustui professori Esa Saariseen työskennellessään Nokialla logistiikkajohtajana 90-luvun lopulla. Hän puhui Saarisen 60-vuotisjuhlatilaisuudessa heidän yhteisestä matkastaan, sekä eräästä Saarisen filosofisesta ajatuksesta. Korhonen puhui siitä, miten ihmiset luovat itselleen, että toisilleen vertauskuvallisesti häkkeitä, jotka estävät ihmisiä saavuttamasta heidän täyttää potentiaaliaan. Saarinen taas on näyttänyt, miten näistä häkeistä voidaan murtautua ulos, ja kyetä hyödyntämään meissä kaikissa piilevä potentiaali. (Korhonen 2013, 2:54:45-2:59:30.) Moni hyvä idea jää toteutumatta siitä syystä, että ihmiset pelkäävät. Näen tässä monia yhtäläisyyksiä myös tulevaisuudenkuvaan, jossa osallistava strategiaprosessi muuttuu dynaamisempaan suuntaan. Jotta heikot signaalit ja ahaa-elämykset tulevat arjen keskellä huomioitua, tulee ihmisten olla avoimia vastaanottamaan näitä. Tämä taas mahdollistetaan sillä, että ihmiset nauttivat siitä mitä tekevät, ja pääsevät hyödyntämään omia vahvuuksiaan.

Ihmiset nähdään nykypäivänä hyvin usein voimavarana, mutta pääasiassa katse kohdistuu yritysten sisälle. Työyhteisömme vaikuttaa siihen, millaisia me itse olemme. Me saatamme muuttaa tätä yhteisöä, mutta tämä yhteisö muuttaa myös meitä. Erään vallitsevan teorian mukaan me

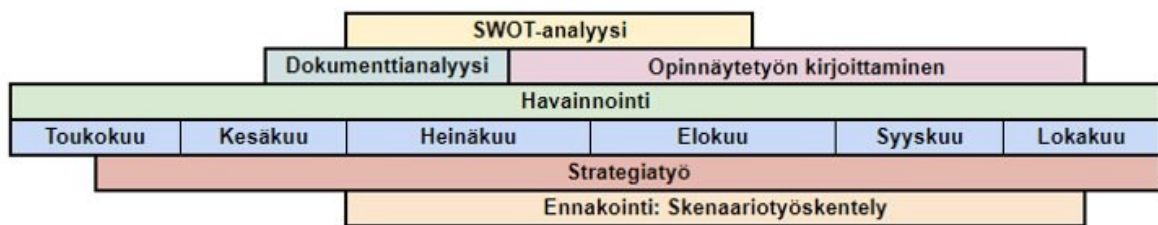
olemme keskiarvoja niistä ihmisistä, joilla ympäröimme itsemme (Sage 2022, 10:00-10:22). Monille yksinyrittäjille sidosryhmät ja verkostot ovat tärkeässä, jopa vastaavassa roolissa, kuin työyhteisö on työntekijälle missä tahansa työpaikassa. Tämä ajatusmalli, jossa sidosryhmät nähtäisiin yksinyrittäjän omana työyhteisönä, voi osoittautua arvokkaaksi tilanteessa, jossa yksinäisen yrittäjän toiminnan keskiössä on sidosryhmäyhteistyö, tai jopa tilanteessa, jossa on hankala muodostaa minkäänlaista työyhteisöä. Ymmärrys oman työn laadusta ja oman työyhteisön rakentamisen tärkeydestä tulisi olla jokaisella mielessä, vaikka kuinka yksin toimisikin.

Tämä antaa myös tärkeän opin prosessin taustalle: jos ympäröi itsensä ihmisillä, jotka ovat uusia ideoita vastaan, muuttuu yhdeksi heistä. Ei tule kiirehtiä liikaa verkoston kasvattamisen kanssa. Tulee löytää oikeat ihmiset, joiden kanssa lähdetään viemään asiaa eteenpäin. Sitten, kun vahva yhteinen konsensus on onnistuttu muodostamaan useamman hengen voimin, eivät yksittäiset muutoksen vastustajatkaan enää pääse vaikuttamaan yhtä voimakkaasti. Parhaimmassa tapauksessa he muuttuvat kannustavan ympäristön seurauksena.

Strategia tulisi myös altistaa jatkuvasti sidosryhmien ja yhteistyötahojen tarkastelulle, ja toiminnassa tulisi pyrkiä huomioimaan sidosryhmien ahaa-elämykset. Keskeiseen rooliin nousee tällöin se, että sidosryhmät saavat tarpeeksi tilaa, heitä kuunnellaan, heihin uskotaan, ja heitä tuetaan tuomaan omat näkemyksensä esille. Tällöin toimiva strategia samanaikaisesti mahdollistaa, että kehittyä mahdollistamisen myötä. Jotta huippusaavutuksiin voisi päästä, vaatii se energiaa luovan tahtotilan, haasteellisen vision, sekä pitkäjänteistä toimintaa, jossa hyödynnetään vahvaa osaamista, verkostoja, sekä toimivia prosesseja ja rakenteita (Baliga & Santalainen 2015, luku ”Enemmän tilaa yksilölle”). Yksilöillä, jotka synnyttävät tahtotilan, viitataan johtajiin (Baliga & Santalainen 2015, luku ”Tarvitaan persoonan voimaa”). Vaikka strategiaa tuleekin rakentaa yhdessä, ja prosessin tulee olla joustava, vaatii se ennen kaikkea paljon johtajalta. Lopulta kaikki on siitä kiinni, miten hyvin johtaja pystyy tahtotilansa voimin luomaan ympärilleen energiaa strategian toteuttamiseksi.

4 MENETELMÄT

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivinen tutkimus on luonteeltaan hyvin käytännönläheinen tapa ratkaista ongelmia luomalla jonkinlainen uusi struktuuri tai rakenne. Uutta todellisuutta lähdetään rakentamaan teoreettisen ja käytännöstä kerättävän tiedon avulla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65.) Strateginen suunnitelma on tässä tapauksessa tuo uusi rakenne. Lähestymistapana konstruktiiivinen tutkimus on siinä mielessä joustava, että se ei varsinaisesti sulje pois mitään kehittämismenetelmää (mt, 68).



Kuva 4. Opinnäytetyöprosessi

Menetelmällinen osuus lähti liikkeelle SWOT-analyysillä. Tämä synteesianalyysi keskittyy voimakkaasti juuri nykytilanteen kartoittamiseen. Tavanomaisesti tätä käytettäisiin nimenomaan yhtenä strategisen suunnittelun analyysinä, mutta tässä työssä sen tehtävänä oli toimia apuna yrittäjän omien tavoitteiden selkiyttämiseen ja lähtötilanteen kartoittamiseen. Tämän kautta se on suoraan yhteydessä yrityksen strategiseen suunnitelmaan. SWOT-analyysi pyrkii kuvaamaan kohteen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat.

Aktiivinen strukturoimaton havainnointi kartoitti toimintaympäristön ajatuksia. Strategisen suunnitelman luomisen kannalta oli oleellista kartoittaa eri tahojen näkemyksiä laajasti, ja ottaa kaikki mahdolliset signaalit huomioon. Koska kohderyhmä on niin laaja, olisivat yksityiskohdaiset haastattelut käyneet tähän tarkoitukseen turhan raskaiksi, ja materiaali olisi ollut epätasapainoista huomioiden toiset toimijat paremmin kuin toiset. Tulevaisuudessa havainnointi ei kuitenkaan yksin riitä, vaan sen tueksi tarvitaan aihetta syvemmin tutkaavia keskusteluita.

Vaikka havainnointi sijoittui pääasiassa toukokuun ja heinäkuun väliselle ajalle, sen tukena hyödynnettiin jo useamman vuoden ajalta välittyneitä heikkoja signaaleita. Havainnoinnilla ei myöskään ole selvää loppua, sillä se jatkuu loogisesti osana prosessia myös tulevaisuuteen. Havainnointi toimi myös liikkeelle panevana voimana yhteistyölle, sillä yhteydenpito

yrittäjien, että tapahtumiin liittyen on jatkunut joidenkin toimijoiden kanssa. Yrityksen ideointivaiheesta oli myös olemassa runsaasti erilaista materiaalia, viestittelyä, sekä ideointipalaverien muistiinpanoja. Materiaali vaati alussa jäsentelyä, jotta se saatiin helposti hyödynnettävään muotoon.

Skenaariotyöskentelyä hyödyntäen luotiin tulevaisuusskenaarioita, joiden avulla haluttiin paineutua siihen, miten tuleva sosiaali- ja terveysalan uudistus (jatkossa: sote-uudistus) voisi vaikuttaa kunnan kulttuuritoimeen. Kulttuuritoimen verkostomaisen toimintamallin takia vaikutukset ulottuvat koko toimintakenttään, sekä myös tämän yrityksen toimintaan tulevaisuudessa. Skenaariot luovat loogisen jatkumon tulevaisuuden tarkasteluun.

Dokumenttianalyysin avulla haettiin raameja strategian luomisen tueksi. Lopulliseen vertailuun valittiin neljä erilaista strategiaa, joita vertailemalla saatiin kartoitettua elementtejä, joita strategiaan haluttiin. Dokumenttianalyysin rooli oli täten myös toimia siltana teoriatiedon ja kerätyn materiaalin välillä.

4.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on jo pitkään ollut Suomessa yksi suosituimmista analyysityökaluista. Analyysiä on helppo käyttää, koska se sisältää teknisesti oikeita asioita, ja sen avulla on helppo suhteuttaa sen sisältämät tekijät toimintaympäristöön. Menetelmää pidetään kuitenkin samalla vanhanaikaisena ja sitä kritisoidaan muun muassa siitä, että epäonnistuessaan seuraukset voivat olla yritykselle hyvin ikävät. (Kamensky 2015, luku ”SWOT-analyysi”.) Tästä huolimatta sen hyödyntäminen tässä tilanteessa auttaa yksinkertaistamaan ja kirkastamaan monia lähtötilanteeseen liittyviä oleellisia asioita. Menetelmän avulla pystytään selvittämään elämäntehtävän kannalta oleellisia asioita.

Sisäiset vahvuudet kuvastavat niitä resursseja, voimavaroja ja osaamista, joita löytyy ja joita pystytään toiminnassa hyödyntämään. Tätä seuraavat heikkoudet, eli ne tekijät, jotka saattavat muodostua sisältä päin uhaksi onnistumiselle. Mahdollisuudet kuvastavat toimintaympäristöstä löytyviä yritystoiminnan menestyksen mahdollistavia tekijöitä, kun taas uhat ovat niitä ulkoisia tekijöitä, joiden takia saatetaan epäonnistua. (Vuorinen 2013, luku ”SWOT-ANALYYSI”.)

Kävin läpi omaa työ- ja harrastushistoriaani. Pohdin sitä, millainen ihminen minä nykypäivänä olen ja mitä olen vuosien varrella oppinut. Mitä todellisuudessa tiedän paikkakuntani toiminnasta, tai tapahtumatuotannosta alana. Hahmottelin SWOT-analyysiin omasta mielestäni selkeitä tekijöitä, joita lähdin kirjoittamaan auki. Tämän lisäksi mietin aiheita, joita en välttämättä heti osannut tiivistää asioiksi analyysiin. Kirjoitin asioita auki ja jalostin tekstiä. Yritin karsia myös sellaisia asioita pois, jotka eivät tähän kuulu tai joita en kyennyt perustelemaan. Vastavasti yritin tuoda tarkasteluun asioita, jotka tähän vaikuttavat.

4.2 Aktiivinen strukturoimaton havainnointi

Havainnointi voi olla luonteeltaan joko passiivista ja ulkopuolista tarkkailua, tai aktiivista ja osallistuvaa. Se jaetaan strukturoituun ja strukturoimattomaan. Strukturoitu havainnointi on hyvin jäsenneiltyä, kun taas strukturoimaton on väljää ja joustavaa, ja sopii tilanteisiin, jolloin halutaan paljon ja monipuolisesti tietoa aiheista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 116.) Koska havainnoinnin tarkoituksena on keskustella yritysideoista ja paikallisesta kulttuuritoiminnasta, on aktiivinen ja strukturoimaton malli tähän sopivampi. Havainnointi on kerännyt kritiikkiä mm. siitä, että havainnoitsija saattaa omalla läsnäolollaan vaikuttaa käytökseen (mt, 116–117). Tämä on kuitenkin jopa toivottavaa, kun otetaan huomioon strategisesta suunnittelusta syntyvä konteksti. Rohkaisun ja vuorovaikutteisuuden avulla tilanteista voidaan saada enemmän irti. Riskinä on myös toki se, että tutut ihmiset eivät normaalissa vuorovaikutustilanteessa pohdi asiaa kriittisesti. Tätä pyrittiin välttämään sillä, että asiasta keskusteltiin samojen henkilöiden kanssa useammin, kuin kerran.

Havainnointi lähti liikkeelle itse yritysideoinnista ja siihen liittyneistä henkilöistä, jotka ovat tulevaisuuden yhteistyökumppaneita. Mukaan havainnoitaviin liitettiin paikallisia aktiiveja, harrastajia, vapaaehtoisia, paikallisyhdistysten ja -yritysten väkeä, sekä kunnan edustajia. Havainnointimuistiinpanoja kertyi yhteensä 14 eri tilanteesta, ja havainnoinnin kohteeksi päätyi 24 eri henkilöä. Kyseisten tahojen kanssa oltiin tekemisissä aktiivisesti muissa asioissa, joten yritysideoinnin esittely ja siitä keskustelu sujui luontevasti. Sisällöllisesti taas keskityttiin itse strategian kannalta oleellisiin kysymyksiin. Havaintojen tärkeimmät poiminnot pyrittiin keräämään mahdollisimman reaaliaikaisesti ylös.

4.3 Ennakointi: Skenaariotyöskentely

Ennakoinnilla pyritään tarkastelemaan tulevaisuutta systemaattisesti ja pitkäjänteisesti niin, että kyettäisiin tunnistamaan sellaisia kehittämisalueita, joista voitaisiin hyötyä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 146). Heikot signaalit ovat tulevaisuudesta aistittavia muutoksia, ja niistä voidaan saada tietoa, jota tilastoista ei löydy. Ne voivat toimia yhtä lailla uhkina, kuin mahdollisuuksinakin, ja ne voivat muuttaa tulevaisuutta ennakoimattomasti.

Heikkojen signaalien kuunteleminen on yksi osa skenaariotyöskentelyä, joka rakentuu usein useasta eri osasta. Aluksi selvitetään yrityksen nykytila ja käytettävissä olevat resurssit, sekä määritellään toimintaa ohjaavat arvot, toiveet, pelot ja tavoitteet. Se pitää siis sisällään hyvin paljon samoja aineksia, kuin itse strateginen suunnittelukin, ja sitä usein käytetäänkin yhtenä työkaluna strategista suunnitelmaa tehtäessä. (mt, 147–148.) Lopussa kerätyn tiedon avulla lähdetään rakentamaan skenaarioita tulevaisuudesta.

Yksi tapa rakentaa tulevaisuusskenaarioita on tulevaisuustaulukkomenetelmä. Skenaarioiden rakentaminen tällä menetelmällä pitää sisällään kuusi eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään aihe, tavoitteet, sekä tutkimuskysymys. Tässä kohtaa tehdään myös tarpeelliset rajaukset. Toisessa vaiheessa tehdään analyysi toimintaympäristöstä, joka kolmannessa vaiheessa tiivistetään tulevaisuustaulukkoon. Neljännessä vaiheessa luodaan tulevaisuuskuvia, ja viidennessä vaiheessa taas luodaan tarinallistamalla skenaario siitä, miten tulevaisuuskuviin päästään nykytilanteesta. Kuudennessa vaiheessa taas tehdään johtopäätöksiä analysoimalla skenaariotyötä. (Lätti, Malho, Rowley & Frilander, 2022, 318–333.)

Tulevaisuusskenaario tehdään tätä runkoa mukaillen hyödyntäen samalla sisältöä, jota opinnäytetyöprosessin aikana on kertynyt.

4.4 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysissä tehdään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 136). Menetelmän avulla aineistoa tiivistettiin paremmin hyödynnettävissä olevaan muotoon. Aineistoa valmisteltiin ja sitä analysoitiin osittain samanaikaisesti johtuen siitä, että havainnot olivat ajoittain hyvin yhtenäisiä. Aineistoa analysoitiin aineistolähtöisen sisältöanalyysin keinoin abstrahoimalla oleellimmat asiat ranskalaisin viivoin tai

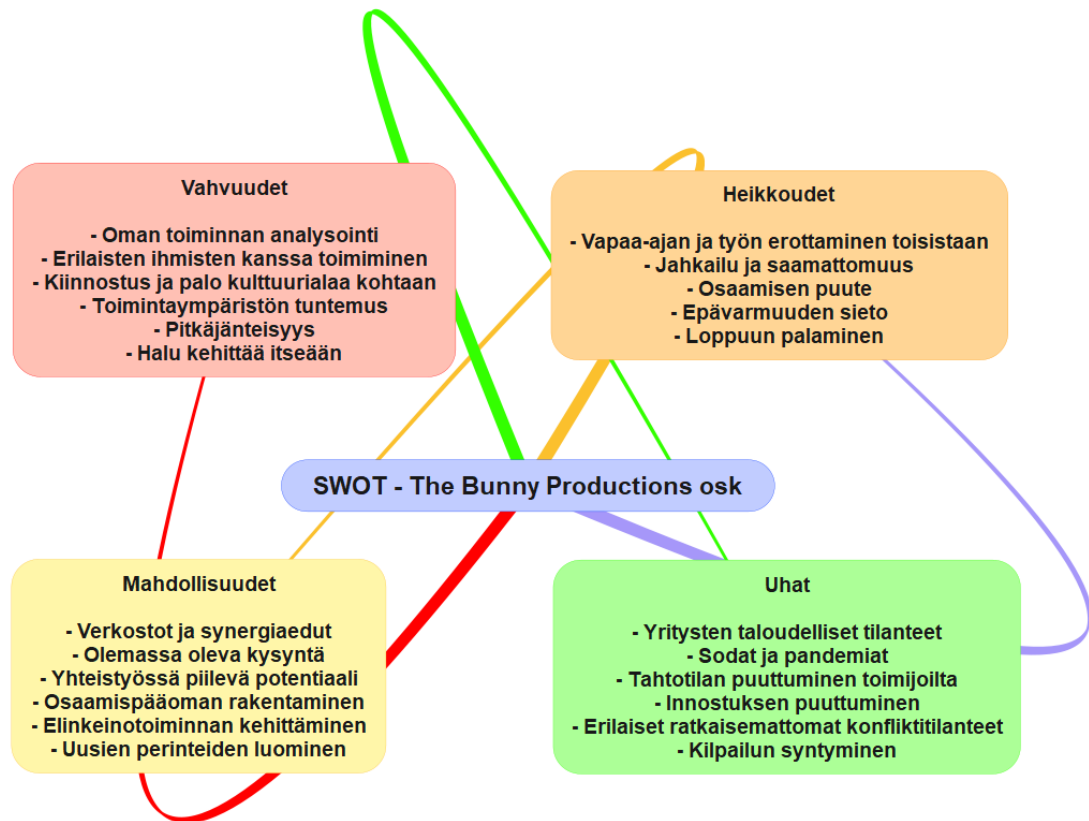
lyhyin lausein. Abstrahoinnissa aineistosta erotellaan tutkimuksen kannalta oleellinen osa (mt., 139–140).

Dokumenttianalyysia käytettiin materiaalin jäsentelyssä, mutta myös keinona erilaisten strategioiden tutkimiseen. Tarkoituksena oli löytää sopivia raameja fyysisen dokumentin luomiselle. Yksittäisiin strategioihin ei täten uppouduttu liian syvälle, vaan tutustuttiin useampiin, jotta hyviä ideoita saataisiin kerättyä ja huonoja huomioita karsittua mahdollisimman paljon.

Kiinnostavia strategioita löytyi yhteensä seitsemän kappaletta, joista lopulliseen vertailuun valikoitui neljä. Vertailuun haluttiin hyvin erilaista strategiaa, jolloin ajatuksia voitaisiin kerätä monista erilaisista vaihtoehdoista. Huomiota kiinnitettiin pituuteen, jotta kyettäisiin tutkimaan sitä, miten strategian pituus vaikuttaa. Tutkittavaksi haluttiin myös sellaisia strategioita, joissa käytettiin erilaisia kuvia tai kuvaajia tukemaan leipätekstiä. Myös visuaaliseen puoleen kiinnitettiin huomiota.

5 ANALYSOINTI

5.1 SWOT-analyysi



Kuva 5. SWOT-analyysi

Olen lapsesta lähtien ollut aina positiivinen, iloinen ja valmis kaikkeen. Olen oppinut elämään hetkessä ja nauttimaan elämästä. En kuvailisi itseäni enää vastaavasti positiiviseksi ihmiseksi, mutta elämäkatsomukseni on sen takia muodostunut sellaiseksi, että pyrin löytämään kaikista ihmisistä ja asioista positiivisen puolen. Oma näkövammaisuus, sekä kuusi vuotta työtä kehitysvammaisten parissa ovat opettaneet minulle empaattisuutta. Osaan asettua halutessani toisen ihmisen asemaan. Ajattelen, että positiivisuus voidaan aina kaivaa esiin, ja sitä voidaan vahvistaa. Tätä kautta on mahdollista saada ihmiset innostumaan. Tällä on merkittävä rooli myös vapaaehtoistyön koordinoinnissa ja erilaisten ihmisten kanssa toimittaessa, kun mietitään asiaa yrityksen näkökulmasta.

Olen tehnyt elämäni aikana paljon virheitä. Se, että uskallan tehdä virheitä, voi olla myös hyvä asia. Se kertoo rohkeudesta tehdä jotain uutta ja normaalista poikkeavaa, jonka lopputulos ei

aina ole ennustettavissa. Olen kuitenkin elämänmuutosten takia tällä hetkellä toisessa ääripäässä. Olen liiankin varovainen ja pelkään liiaksi virheiden tekemistä. Asian tiedostaminen ja itsetutkiskelu kuitenkin auttavat minua löytämään sopivan keskitien, pääsemään myös pikkuhiljaa peloista yli, ja asettamaan tarkasteltaessa asiat oikeisiin taustoihin. Tiedostan, että tämän päivän pelot kumpuavat omista aiemmista kokemuksistani, eivätkä ne liity pelkästään itse yritystoimintaan, vaikka niitä varmasti ajoittain sinne peilaankin. Aiheeseen paneutuminen on erityisen tärkeää, sillä niin yrittäjänä, kuin kulttuurialallakin toimittaessa epävarmuus on isossa roolissa. Epävarmuutta tulee kyetä sietämään ja tätä taitoa tulee harjoitella.

Minulla on aina ollut kova palo luoda jotakin uutta ja olla kaikessa kulttuuriin liittyvässä mukana. Vuosia jatkunut työskentely ja puuhastelu alalla, sekä harrastuneisuus ovat ne tekijät, jotka omalla tavallaan valmistelivat ja johdattivat minut kulttuurituotannon opintoihin. Ajatus yrittäjäksi ryhtymisestä tuli aika lailla yllättäen. Olen toiminut aiemmin kevytyrittäjänä, mutten ole koskaan ajatellut perustavani omaa yritystä. Ajatukseni ovat ehkä enemmänkin kulkeneet siihen suuntaan, etten koe sitä minulle sopivaksi vaihtoehdoksi. Palo yritysideaa ja yleisestikin tapahtumatuotantoa kohtaan kuitenkin poisti nämä ajatukset hetkellisesti. Uuden edessä pelko on normaalia, vaikka suurimman osan ajasta olenkin ollut asiasta innoissani. Olen hyvin innoitunut siitä, mitä olen lähdössä tekemään. Aina se ei ole helppoa. Innostun helposti asioista ja lähdän täysillä mukaan, jolloin aikaa perheelle jää ajoittain liian vähän. On tärkeää löytää kaikelle aikaa ja priorisoida tekemistä. Yrittäjäksi ryhtyminen saattaa tarkoittaa myös jostakin minulle tärkeistä harrastuksista luopumista. Tiedostan sen.

Toimintaympäristön tuntemus Laitilassa on yksi suurimpia ulkopuolisia tekijöitä, jotka voivat mahdollistaa onnistumisen. Tunnen monet niistä, jotka paikkakunnalla toimivat, ja iso osa toimijoiden välisistä suhteista on minulle tuttuja. Kulttuuripäällikkönä toimiessani pääsin syventämään tietämystäni aiheesta. Tunnen paikkakunnan tapahtumat ja ihmiset - tiedän mitä he ovat jo vuosia halunneet, mutta kukaan ei ole ollut kiinnostunut vastaamaan kysyntään. En voi tietenkään puhua jokaisen laitilalaisen puolesta, mutta kykenen huomioimaan monien sellaisten ihmisten ajatukset, jotka aktiivisesti osallistuvat paikkakunnan tapahtumiin. Toisaalta Laitilassakin on paljon sellaisia ihmisiä, jotka eivät juuri käy tapahtumissa. Yhtenä tulevaisuuden kehityssuuntana voisi olla pohtia sitä, miten näitä ihmisiä saataisiin aktivoitumaan. Tuntemus mahdollistaa sen, että pystyn keskittymään paremmin yhteistyösuhteiden kehittämiseen eteenpäin. On valinnanvaraa sen suhteen, kenen kanssa yhteistyötä lähdetään tekemään. Voin koota

alussa ne ihmiset ympärilläni, jotka ovat tästä innoissaan. Minun ei tarvitse myöskään miettiä sitä, keneen minun tulisi olla yhteydessä.

Viimeisen kahden vuoden aikana luodut verkostot Laitilassa, että Vakka-Suomen alueella, sekä työskentely alueellisessa kehittämisorganisaatiossa ovat syventäneet ymmärrystäni alueellisen toiminnan eri tasoista ja tahoista. Monta asiaa olen myös näissä tehtävissä oppinut virheiden kautta. Olen saanut suoraa palautetta yritysideoistani, sekä ehdotuksia siihen liittyen - erityisesti alueellisesta näkökulmasta, sekä mahdollisista synergiaeduista erilaisten hankkeiden yhteistyökumppanina. Myös alueelliset ja jotkin valtakunnalliset rahoittajat, sekä hankkeiden kirjoittaminen ja niihin liittyvät odotukset ja byrokratia ovat tulleet minulle aikaisempaa tutummiksi. Olen saanut kuulla, millaisia nämä prosessit ovat olleet ja millaisiin asioihin erilaiset rahoittajat kiinnittävät huomiota. Vaikka en olekaan itse hakemuksia vielä kirjoittanut tai rahoituksia saanut, tunnen ihmisiä, jotka ovat, ja joiden kanssa aiheesta voi keskustella. Nykyisen työni kautta olen myös ollut paljon tekemisissä paikallisten yrittäjien kanssa. Yritysyhteistyö on todella suuressa roolissa toiminnan rahoittamista ajatellen, ja tämän takia yritysten tarpeiden kuunteleminen ja suhteiden luominen, sekä ylläpitäminen on tärkeää. En tiedä tarkalleen sitä millainen kuva yrittäjillä on minusta, mutta olen ainakin päässyt alkuun tutustumalla näihin henkilöihin.

Koska toiminnan keskiössä on yhteistyö, yhtenä isona ulkoisena uhkana on toimijoiden yhteistyöhaluttomuus tai omien sosiaalisten taitojen vajavaisuus. Tilanne voi kääntyä myös niin, että sidosryhmät tai muut paikalliset toimijat ryhtyvät kilpailijoiksi tapahtumillemme varsinkin siinä tilanteessa, jos tapahtuvat menestyvät. Toisaalta yhteistyön avulla muiden ideoita voidaan pyrkiä integroimaan osaksi olemassa olevaa tapahtumaa, ja täten yrittää välttää paikallinen kilpailu.

Vaikka tulen ihmisten kanssa hyvin toimeen, en osaa lukea ihmisiä kovinkaan hyvin. Tämän olen huomannut viimevuosien aikana, kun olen ollut enemmän tekemisissä kuntapäätäjien ja viranhaltijoiden kanssa. Kaikkia asioita ei ole yhtä helppo tulkita, kuin olen aiemmin ajatellut. Näen, että olen tietyllä tapaa vielä hieman naiivi. Olen saanut palautetta siitä, että minulta puuttuu tietynlainen ammattimaisuus ja jämäkkyys tekemisestäni, sekä uskon ihmisistä liian usein hyvää. Se on toki ymmärrettävää, sillä kokemukseni asiantuntijatyön tekemisestä on vielä melko vähäistä.

Ennakoimattomuus ihmisten käyttäytymisessä, ja yleisesti muutokset ostokäyttäytymisessä vaikuttavat tällä hetkellä toimintaan alalla (TAKU 2022). Koronapandemian vaikutukset koko laajuudessaan ovat vielä melko tuntemattomat, kun asiaa tarkastellaan pitkällä tähtäimellä. Jo ennen koronapandemiaa ihmiset alkoivat enenevissä määrin jättää ostopäätösten tekemisen viime hetkeen. Korona pysäytti tapahtumatuotannot ja teki ihmisistä entistä varovaisempia. Kun tapahtumia taas päästiin järjestämään, painottui lippujen ostaminen aivan viime metreille epävarmuuksien vuoksi. Myös tapahtumien peruuntumiset osaltaan ohjasivat ihmisiä tähän - ei haluttu ottaa riskejä. Meneillään on myös sota Ukrainassa ja energiakriisi. Koronakriisin aikana, kun tapahtumia ei voitu järjestää, vaihtoi moni alan ammattilainen alaa. Kulttuurialalla on tällä hetkellä valtava pula tekijöistä, vaikka samalla tarjontaa on enemmän kuin koskaan (mt., 2022). Tulevaisuuden ennakoiminen on hankalaa, mutta erilaisten skenaarioiden hahmotelu ja aktiivisessa vuorovaikutuksessa oleminen eri toimijoiden kanssa tuo tähän apuja. Toiminnan painottuminen paikallisesti toki kontrolloi osaltaan sitä, miten nämä seikat voivat mahdollisesti toimintaan vaikuttaa, mutta koko alan ollessa myllerryksessä ja tuotantohintojen koholla, ei vaikutuksilta voi täysin välttyäkään.

Suurimpia heikkouksiani ovat viivyttely ja saamattomuus, joiden olen ajatellut pohjautuvan liian paljon ajatteluun ja asioiden pyörittelyyn omassa mielessäni. Olen usein kääntänyt asian positiiviseksi pohtimatta asiaa sen enempää - onhan se hyvä miettiä asiat kunnolla läpi. Kuluvan vuoden kevään aikana aloin kuitenkin turhautua omaan saamattomuuteeni. Tähän vaikutti varmasti myös osaltaan uusi työtilaisuus, mutta näkisin, että tilanne on seurausta jo pidempään patoutuneesta turhautumisesta viivyttelyä ja saamattomuutta kohtaan. Koin ajoittain, etten kykene suoriutumaan, mutta samalla en halunnut mokata mahdollisuutta. Samoihin aikoihin myös yrityksen perustaminen alkoi pyöriä mielessä enemmän ja enemmän, sekä tämän opinnäytetyön tekeminen lähestyi. Jossakin kohtaa aloin kokea pakottavaa tarvetta tehdä asialle jotain, jotta selviäisin tulevasta.

Aloin tutustua aiheeseen, eli saamattomuuteen ja viivyttelyyn, ja mitä voisin asialle tehdä. Löysin kiinnostavan vuoden mittaisen kurssin, joka paneutuu aiheeseen itsensä kehittämisen, henkilökohtaisen kasvun, käyttäytymismallien tutkimisen ja näiden muuttamisen kautta. Ensimmäisten kuukausien aikana olen saanut yllättävän monta ahaa-elämystä ja löytänyt sekä ymmärtänyt asioita minusta itsestäni, jotka pidättelevät ja saavat minut epäilemään itseäni, ja joissa on vähintäänkin yhtä lailla syytä viivyttelyyni, kuin pohtivassa luonteessani. Sen lisäksi, että kurssi on toiminut oivana tapana kehittää itseäni, se on antanut myös oivalluksia siitä, miksi

muut ihmiset mahdollisesti toimivat kuten he toimivat. Tästä on hyötyä, kun mietitään strategiaprosessin osallistavaa näkökulmaa, ja ihmisten kanssa toimimista. Vaikka oivallukset ovatkin henkilökohtaisia, ne voivat välittyä myös suoraan yrityksen strategiaan ja toimintaan.

5.2 Aktiivinen strukturoimaton havainnointi

Yritysideaa pidettiin pääasiassa hyvänä. Yhdessäkään tilanteessa ei noussut ilmi, etteikö siinä olisi nähty potentiaalia. Keskusteluun nousi myös ongelmalliseksi tai haastavaksi koettuja asioita.

Kaikilla oli hyvin tiedossa se, että Laitilasta puuttuu tiettyjen merkkipäivien ja sesonkien ympäriltä paljon kaivattuja tapahtumia. Idea herätti ymmärrettävästi paljon kysymyksiä. 14/24 ilmaisi suoraan halunsa pysyä kartalla siitä, miten yritysidea kehittyy ja etenee. Tämän lisäksi 17/24 tarjoutui osallistumaan jollakin tavalla toimintaan. Tarjouduttiin vapaaehtoisiksi ja ideoimaan tapahtumia. Haluttiin auttaa ja neuvoa lupaprosesseissa, eri tahojen kontaktoimisessa, sekä oikeiden yhteyshenkilöiden löytämisessä, jos tälle nähtäisiin tarvetta. Myös itse yritystoiminnan pyörittämiseen tarjottiin apua ja neuvoja. Keskustelu liukui myös paikalliseen ja alueelliseen vaikuttamis- ja kehittämistyöhön, sekä miten siitä voitaisiin myöhemmässä vaiheessa löytää synergiaetuja. Hankkeista voi löytyä erilaisia mahdollisuuksia rahallisesti tai puhtaasti työvoimana tukea tapahtumatuotantoja, jos yhteistä rajapintaa löytyy.

Toisaalta nähtävissä oli myös vain hetkellistä innostumista aiheesta, 8/24 henkilössä aihe herätti kiinnostusta, mutta vain hetkellisesti. 4/24 henkilön kohdalla aistittavissa oli selvästi pohdintaa siitä, miten tästä voisi itse hyötyä. Osan kanssa, 9/24 ideasta keskusteltiin useammin kuin kerran. Kritiikkiä ja kehittämisehdotuksia oli selvästi hankalampi saada. Vain 4/24 löysi voimakkaampaa kritisoitavaa, tosin heistä jokainen antoi sitä rakentavasti.

Yritysmuodon valintaa kummasteltiin, vaikka sille saatiin myös vahvaa tukea. Varsinkin uusiyritysneuvonnan positiivinen ja rohkaiseva suhtautuminen osuuskuntaa kohtaan yritysmuotona toi varmuutta omalle päätökselle. Toisaalta sitä ei nähty millään lailla merkittävänä tekijänä. Yhden henkilön kanssa aiheesta kuitenkin keskusteltiin hyvin pitkään. Hän mietti asiaa nimenomaan teknisesti ja kyseenalaisti sitä, miksi osuuskunta olisi osakeyhtiötä parempi vaihtoehto. Erot näillä yritysmuodoilla ovat nykypäivänä hyvin pienet ja osakeyhtiöstä ja

osuuskunnasta on mahdollista tehdä hallinnollisesti hyvin samanlaisia. Osakeyhtiö tunnetaan muotona paremmin ja apua sen toimintaan liittyen olisi helpompi saada.

Toisena nousi esiin paikallisten toimijoiden oman edun tavoittelu. Minua pidettiin turhan toiveikkaana sen suhteen, miten voisin saada erilaisia toimijoita mukaan yhteistyöhön keskenään.

Kolmas liittyi toiminnan kannattavuuteen. Tilanteessa puhuttiin siitä, että melko pienimuotoisia tapahtumia olisi varmasti mahdollisuus järjestää niin, että siitä saisi myös palkkansa tienattua siihen investoidun työajan osalta. Tällaisia tapahtumia ei voisi kuitenkaan ripotella koko vuotta täyteen. Ihmisillä ja yrittäjillä ei riittäisi kiinnostusta olla niissä kaikissa mukana. Jos taas haluttaisiin tehdä hieman isompia tapahtumia, nähtiin riskinä se, että asiakkaita ei riittäisi tarpeeksi. Vaikka todistettavasti Laitilassa onkin onnistuttu järjestämään melko isojakin paikallisille suunnattuja tapahtumia, on niissä ollut myös vahvoja paikallisia houkuttimia. Tällaisten saaminen vuosittain mukaan, tai vaihtoehtoisesti tarpeeksi nimekkäiden esiintyjien hankkiminen olisi todella hankala saada kannattavaksi. Varsinkin, kun mennään kesäsesongin ulkopuolelle, jos ei haluta kilpailla kesätapahtumien kanssa. Säällä on iso merkitys siihen, innostuvatko ihmiset liikkumaan.

Toiminnan ja toimijan uskottavuudesta keskusteltiin 6/24 ihmisen kanssa. Minulta ja täten yritykseltä puuttuu uskottavuus alan ammattimaisena toimijana, mikä on luonnollista, sillä kyseessä on uusi yritys. Toisaalta minut tunnetaan henkilökohtaisesti melko hyvin Laitilassa, mutta varsinkin pidemmällä tähtäimellä tarkkailtaessa ja laajentamista silmällä pitäen ammattimaisen toimijan imagon rakentaminen yritykselle on ensiarvoisen tärkeää. Yhdessä keskustelussa aiheeseen paneuduttiin hyvin paljon. Keskustelimme siitä, että vaikka idea saataisiinkin toimimaan, olisiko minusta siihen yksin.

Kun toimitaan valmiiksi tutussa toimintaympäristössä ei toiminta välttämättä ole niin ammattimaista, kuin sen tulisi olla. Tietyt kohteliaisuudet voidaan jättää välistä ja toiminta saattaa olla turhankin kaverillista. Se ei välttämättä aina haittaa, mutta tulisi muistaa se, että tarkoituksena on kehittyä ammattimaiseksi toimijaksi. Ongelmaksi voi muodostua myös se, että sellaiset paikalliset toimijat, joiden kanssa en ole tehnyt aikaisemmin yhteistyötä näkevät toiminnan nimenomaan kaverien kesken puuhasteluna, eivätkä tästä syystä halua lähteä mukaan. Tästä huolimatta paikallinen toimijakenttä selvästi odottaa ja haluaa nähdä, mitä tullaan saamaan aikaiseksi, vai saadaanko mitään. Osasta oli havaittavissa se, että ei haluta lähteä mukaan johonkin, mikä on epävarmalla pohjalla. Vaikka olenkin ollut monessa mukana, olen myös

luonteeltani luova ja ideoimassa monenlaista, eivätkä läheskään kaikki ideat ole aina toteutuneet. Tietynlainen harrastelijan leima vaikuttaa joidenkin silmissä uskottavuutta ajateltaessa.

Kiinnostus konkreettisempaa tapahtumien ideointia kohtaan oli yhtä lailla kiinnostavaa, kuin itse yritysideojen tarkastelu. Tällöin keskusteluun astui selkeästi myös oman hyödyn tavoittelu, oman roolin pohtiminen ja harvemmassa olivat ne, joita kiinnosti tehdä sitä vain yleiseksi hyväksi. Monilla oli selvästi oma agenda taustalla: kiinnostus tietynlaisista tapahtumista tai tekemistä kohtaan, tai tietyssä paikassa. 13/24 lähti tarkastelemaan asiaa sen kautta, että miten he tavaltaan itse, tai heidän toimintansa voisi hyötyä ammattimaisesta tuesta tapahtumatuotannossa, eli yhteistyöstä kanssani. Ne, joilla oli suurempi kiinnostus osallistua, osasivat myös kysellä enemmän ja tarkemmin. Samoin suhtautuminen oli realistisempaa heillä, jotka ymmärsivät joissain määrin realiteetit tapahtumatuotannon taustalla. Jotkut miettivät asiaa selvästi puhtaan ammatillisesti ja olivat varauksellisempia.

Toiminnan rahoituksesta puhuttiin määrällisesti eniten 19/24 ihmisen kanssa. Yritysyhteistyön, erilaisten tukien ja lipputulosten yhdisteleminen nähtiin toimivana ratkaisuna juuri pienillä paikkakunnilla toimittaessa. Niillä voitaisiin saada vuositasolla melko merkittävä summa kasaan. Omat epäilykseni liittyen yrittäjien riittävyteen ja kiinnostukseen erilaisten tapahtumien tukemiseksi laajemmin taas hälvähtivät, kun aiheesta keskusteltiin enemmän. Monilla havainnoinnin kohteilla oli kokemusta yhteistyöstä paikallisten yrittäjien kanssa jo pitkältä aikaväliltä. Erilaisia yrittäjiä ja yrityksiä on pienelläkin paikkakunnalla valtava määrä. Tulee vain verkostoitua ja tuntea oikeat ihmiset, joilta kysyä, sekä vieläkin tärkeämpänä hankkia kullekin tapahtumalle sille sopivat kumppanit. Sopimuksia yritysten kanssa ei tule pitää itsestäänselvyytenä - täytyy osata myydä. Tämän pohjalta myös kannattavuus herätti jonkin verran keskustelua, sillä toiminnalla ei suuria tuottoja kyettäisi tekemään, vaikka rahaliikennettä saataisiinkin aikaiseksi. Vastuista puhuttaessa esiin nousi selkeä tarve ja toive sille, että tällaista toimijaa tarvittaisiin pitämään kaikki langat käsissään ja kokonaisuus hallussa. Erilaisia tekijöitä ja puuhastelijoita löytyisi varmasti.

Neljässä tilanteessa on ollut aistittavissa, että ajoittainen kritiikki ja vastustus on johtunut ehkä enemmänkin toisen henkilön varpaille astumisesta, heidän asemansa uhkaamisesta. Toisaalta, kun tästä ns. ongelmatilanteesta on päästy yli, on näiden henkilöiden anti myös ollut tuotteliaampaa kuin muiden. He ovat osanneet varoitella erilaisista kompastuskivistä omien esimerkkien kautta. Ihmiset ja ulosanti voivat olla hyvinkin erilaisia, mutta olen kyennyt aistimaan,

onko ihminen kiinnostunut tapahtuman tekemisestä, siihen osallistumisesta, pitääkö henkilö sitä uhkana, vai löytyykö häneltä hyviä ideoita sen taustalle.

Osa ihmisistä selkeästi haluaa enemmän tapahtumia siksi, että pääsisivät itse osallistumaan. Kiinnostus vapaaehtoistyöhön ja tekemiseen on tällöin lopulta varmasti vähäisempää. Toisaalta kolmen eri henkilön kanssa keskusteltiin myös juuri tästä. Nykypäivän talkookulttuuri on erilaista kuin ennen. Suurin osa toimijoista on iäkkäämpiä ja nuoria on ollut hyvin hankala saada jatkamaan toimintaa. On myös helppo lupautua mukaan, mutta vielä helpompi ilmoittaa viime metreillä, että on tullut jokin este, tai vain jättää ilmestymättä paikalle. Nuoremman sukupolven ja nuoremmat verkostot omaavana henkilönä minulla on toivon mukaan kuitenkin mahdollisuus päästä ainakin paikallisesti Laitilassa vaikuttamaan tähän. Tämän näkökulman hyödyntäminen toimintaa laajennettaessa voi kuitenkin osoittautua hankalaksi. Tulevaisuudessa tulisi ankarasti tutkia ja pohtia keinoja, joilla omaa ikäluokkaani päästäisiin paremmin käsiksi, ja saataisiin osallistettua laajemmin.

Havainnoinnin aikana pintaan nousi muutama erilainen tapahtumakonsepti useammin kuin kerran. On liioittelua sanoa, että vappua ja halloweenia ei vietetä Laitilassa millään tavalla, mutta niiden huomiointi on hyvin minimaalista. Molemmat ajankohdat pitävät sisällään suuren potentiaalin ja molempia juhlia kyllä jollain tapaa vietetään, mutta näissä tilanteissa puhutaan pienistä yksityisistä illanistujaisista, teeman mukaisesti pukeutumisesta, tai ”pussikaljalle” puistoon menemisestä. Näiden juhlien ympärille rakennetuille tapahtumille on selvästi olemassa kysyntää, mutta kukaan ei ole näihin teemallisesti tarttunut.

Seuraavana mainittua tapahtumakonseptia on järjestetty Laitilassa jo useampia kertoja eri järjestäjien toimesta, ja se nousi esiin jossakin kohtaa jokaista keskustelua. Alkusyksyyn sijoittuva kekriä on vietetty vuosien varrella Laitilassa moneen eri tapaan. Ajankohta on riskialtis ulkotapahtumalle, mutta pääasiassa tuona ajankohtana järjestetyt kekritapahtumat ovat menestyneet hyvin. Toisaalta viimevuosien valossa ajankohdan riskialttius ulkotapahtumana on pienentynyt huomattavasti, sillä lämpimiä kelejä on riittänyt usein pitkälle syksyyn. Syitä sille, miksei tapahtuma ole vakiinnuttanut paikkaansa Laitilassa, on muutamia. Yleisin syy on ollut se, että tapahtuman taustalla oleva organisaatio, tai taho, ei ole ollut varsinaisesti tapahtumatuotantoon keskittyvä toimija. Tapahtuman järjestelyt ovat olleet odotettua raskaammat, ja resursseja tai kiinnostusta järjestäjätaholta ei ole löytynyt ensimmäisen kerran jälkeen. Pienempiä tapahtumia on ollut lähes vuosittain, mutta suuremmalle tapahtumalle olisi edelleen kysyntää.

Lähes vuosittain vanhoja tapahtumia muistellaan kaihoisasti. Viimeksi isompi kekriaiheinen tapahtuma järjestettiin vuonna 2011 ja se oli loppuunmyyty, sekä tuotti voittoa.

Seuraava tapahtumaidea syntyi yhdestä vitsillä tehdystä heitosta, mutta josta lähemmässä tarkastelussa löytyikin yllättävän paljon potentiaalia: Katusoittofestivaalit ovat Suomessa melko uniikki konsepti, eivätkä erilaiset hakusanat tuota kovin montaa osumaa, kun aiheesta koittaa tietoa hakea. Katusoittofestivaalia olisi hauska yrittää järjestää Laitilassa nimenomaan keskustaa ja kyliä yhdistävänä tapahtumana, jolloin soittajat voisivat jalkautua niin keskustaan, kuin kyliinkin. Se, miksi koen, että tällainen voisi toimia Laitilassa juontaa juurensa siitä, että Laitilassa on muutamia aktiivisia harrastajia ja pelimanneja, jotka kiertävät kesät ahkerasti näitä erilaisia kohteita. Pääasiassa he kiertävät soittamassa omaksi, että muiden iloksi. Katusoittofestivaali saattaa olla nimenä epäsoviva tälle tapahtumalle, mutta kuvastaa tässä kohtaa hyvin sitä, mitä idealla haetaan.

Viimeisenä pohdittuna kokeiluna on uudelle tasolle viety laskiaisrieha. Hiihtolomaviikolla perheen pienimmille järjestetään usein monenlaista mäenlasku- ja makkaranpaistotapahtumaa, hieman vanhemmille voi olla nuorisotalolla tarjolla Disco, tai muita loma-ajalle sopivia aktiviteetteja. Laskiaisriehan voisi helposti viedä astetta isommaksi ajoittamalla tapahtuman hieman hämärämpään ajankohtaan, eli keskipäivän sijaan iltapäivään, ja tuomalla paikalle musiikkia, valoja ja vaikkapa lumitykin. Se herättäisi varmasti kiinnostusta ja olisi lapsiperheitä kiinnostava tapahtuma.

Nämä havainnot ovat olleet hyvänä tukena omille ajatuksilleni ja laajentaneet näkemystä toimintakentästä. Samaan aikaan tapahtumia halutaan tehdä yhteistyössä, mutta yhteistyön esteenä on haasteita, kuten juuri uskottavuuden puute alan toimijana, jota en ole ehkä aiemmin osannut miettiä. Suhtautuminen voi kuitenkin muuttua jo ensimmäisen toimintavuoden aikana. Prosessien- ja ehkä ylipäättään tiedon ja erilaisten kokonaisuuksien hallinta on saanut erityisen paljon painoarvoa havaintojen takia. Monet sellaisetkin asiat, jotka olen mieltänyt sellaisiksi, joista yritys tulisi vastaamaan, voi olla järkevämpi pyrkiä delegoimaan, jotta synergiaedut yhteistyöstä saadaan hyödynnettyä mahdollisimman hyvin. Tämä vaatii kontrollista luopumista ja delegoinnin ja yhteistyötaitojen opettelua. Erilaiset havainnointitilanteet kuvasivat hyvin yhteistyössä vastaantulevia erilaisia henkilöitä ja ääripäitä, vaikkakin todella kielteinen ja epäilevä näkökulma jäi havainnointitilanteista puuttumaan. Nämä tilanteet toimivat kuitenkin jo omalta osaltaan arvokkaana tiedonkeruuna erilaisten ihmisten kanssa toimimisesta ja yksilöllisistä eroista.

5.3 Ennakointi: Skenaariotyöskentely

Skenaariotyö rakentuu toimintaympäristön muutosten ympärille. Tavoitteena on ymmärtää, millainen on pieni paikkakunta toimintaympäristönä kolmen vuoden kuluttua. Tutkimuskysymyksiä on kolme:

1. Millainen on kulttuuritoimen rooli suhteessa muihin tulevaisuuden Laitilassa?
2. Millainen on paikallisten toimijoiden rooli suhteessa muihin tulevaisuuden Laitilassa?
3. Millainen on The Bunny Productions osk:n rooli suhteessa muihin tulevaisuuden Laitilassa?

Skenaario on tyypiltään tutkiva ja toimintaympäristön muutosta hahmottava (Lätti, Malho, Rowley & Frilander, 2022, 320). Muutoksen aikaansaavaksi ilmiöksi otetaan sote-uudistus, minkä takia itse kunta asettuu keskeiseen rooliin tarkastelussa, koska muutos tulee vaikuttamaan välillisesti kunnan kautta koko kenttään. Jos kunnan rooli muuttuu, kannattaa tähän muutokseen myös varautua yrityksessä.

Kun mietitään pientä kuntaa toimintaympäristönä, on kulttuuritoimi lähestulkoon poikkeuksetta se keskeisin toimija kentällä. Kulttuuritoimella on käytössään suuri määrä resursseja, kun miettii miten laajalle kuntaorganisaation rakenteissa, se kykenee vaikuttamaan. Se pitää sisällään suuren määrän paikallista tietoa ja tuntee paikalliset verkostot. Vaikka yhteistyö kulttuuritoimen kanssa on toki tärkeää juuri tässä hetkessä, on se samalla paras tapa laajentaa toimintaa tulevaisuudessa. Kun toimintaa halutaan lähteä laajentamaan muille paikkakunnille, paikallisiin verkostoihin käsiksi pääseminen on todella työlästä ilman paikallisen kulttuuritoimen tukea. Tämän vuoksi kulttuuritoimen tulevaisuuden tarkkailu on tärkeää niin vakaan pohjan luomiseksi Laitilassa, kuin toiminnan laajentamisenkin kannalta. Toimintaympäristöä on kuvailtu tämän opinnäytetyön luvussa 2.1 melko laajasti, joten seuraavaksi siirrytään tulevaisuustaulukon luomiseen ja toimintaympäristön keskeisimpien asioiden tiivistämiseen.

Muuttujat ja niiden erilaiset kehitysvaihtoehdot

1. Kunnan rahoitus 2. Kunnan byrokratia 3. Digitalisaatio 4. Kulttuurin merkitys

Rahoitus lisääntyy	Hallinnollinen työ lisääntyy	Digitaalisuus lisääntyy	Ymmärrys kulttuurin pito-, veto- ja lumovoimaisuudesta lisääntyy
Rahoitus vähenee	Hallinnollinen työ vähenee	Painotus perinteisiin ta- pahtumiin kasvaa	Ymmärrys kulttuurin pito-, veto- ja lumovoimaisuudesta vähenee
		Hybriditulevaisuus	

Taulukko kuvaa neljää mahdollista tulevaisuuden muuttujaa, sekä niille määriteltyjä erilaisia kehitysvaihtoehtoja. Valtionosuusjärjestelmää tullaan sote-uudistuksen myötä uudistamaan (Valtioneuvosto 2022). Todellisia muutoksia budjettitasolla on kuitenkin vaikea tässä kohtaa vielä ennustaa. Budjettiin on saattanut vuosien varrella ohjautua erilaisten yhteistyökuvioiden kautta myös sote-sektorille kuuluvaa rahaa, joka muutosten takia voi jäädä pois. Sote-alueet saattavat myös alkaa tuottaa jollain asteella kulttuuripalveluja itse. Ne saattavat palkata yhdyskuntalaisia koordinoimaan kulttuuritoimintaa kunnan ja sote-alueen välillä tai varata määrärahoja kulttuurihankintoihin, jotka otetaan kulttuuritoimen vastaavasta budjetista. Toisaalta vastaavia vastuita saatetaan tuoda kulttuuritoimelle, joka voisi osaltaan myös kasvattaa kulttuuritoimen budjettia. Leikkaukset budjettiin voivat toki olla myös osa tavanomaisia säästötalkoita.

Kunnissa hallintosääntö ohjaa viranhaltijoiden ja päättäjien vastuuta eri asioihin liittyen. Se määrittää esimerkiksi sen, kuinka isoja hankintoja tai investointeja viranhaltijat voivat itse tehdä ja millaiset hankinnat tulee viedä valiokunnan päätettäväksi. Hallintosääntö toimii lainsäädännön jatkeena, mutta siinä on paljon sijaa paikalliselle sopimiselle. (Antila 2021.) Valtuusto päättää hallintosäännön sisällöstä ja muutoksista (Kuntaliitto 2022). On siis päättäjien kiinnostuksesta ja halusta kiinni, mihin suuntaan hallintosääntöä viedään.

Digitalisaatio on vallannut kulttuurialaa jo pitkän aikaa ja etenkin koronapandemian aikana se otti suuria harppauksia. Se on tuonut meille paljon mahdollisuuksia, mutta varsinkin koronapandemian jälkeen ihmiset kaipaavat jälleen fyysisiä kohtaamisia. Tämän takia onkin hankala tällä hetkellä nähdä sitä, mikä on digitaalisten sisältöjen rooli tulevaisuudessa. Ne ovat varmasti tulleet jäädäkseen ja jalostuvat tulevaisuudessa, mutta koronapandemia todisti sen, että fyysisiä kohtaamisia ja perinteisiäkin tapahtumia tarvitaan. Jos digitaalisia sisältöjä on liikaa, niitä aletaan karttaa. Pienissä kunnissa digitalisaatioon on myös haluttu tarttua ja erilaisia keinoja ja ratkaisuja on mietitty. Osa on helposti arjen keskellä toteutettavia muutoksia työtapoihin, kuten erilaisten sosiaalisen median kanavien aktiivisempaa käyttöä tai podcastien tekemistä. Osa taas vaatii suurempia ponnisteluja toteutuakseen, kuten vaikkapa digitaalisten sisältöjen rakentaminen museoon.

Kulttuuri on hyväksi kunnan elinkeinoelämälle ja hyvinvoinnille. Se tekee kunnasta kiinnostavan paikan asua. Se tuo kuntaan veronmaksajia, tuloja ja tuo valoa pimeään. (Selkee 2022.) Kulttuurilla on suuri vaikutus siihen, miten kunta voi. Se, kuinka hyvin tämä asia osataan ottaa huomioon kunnan päätöksenteossa, vaikuttaa suoraan kunnan elinvoimaisuuteen. Kulttuuri jää kuitenkin helposti muiden jalkoihin, se on helppo paikka leikata. Kulttuuri- ja taidealan ongelmana on usein se, että sen merkitystä on vaikea tiivistää, ja sen tavoitteita on vaikea muokata mitattaviksi (Meriläinen 2022).

Skenaario 1

1. Kunnan rahoitus	2. Kunnan byrokratia	3. Digitalisaatio	4. Kulttuurin merkitys
Rahoitus lisääntyy	Hallinnollinen työ lisääntyy	Painotus perinteisiin tapahtumiin kasvaa	Ymmärrys kulttuurin pito-, veto- ja luvonvoimaisuudesta lisääntyy

Ensimmäisessä tulevaisuuskuvaussa elämme kolmen vuoden kuluttua tilanteessa, jossa kulttuuritoimen rahoitus on noussut ja kulttuuritoimeen on palkattu tuottaja 50 % työajalla. Työtä kentällä on kyetty tekemään enemmän ja verkostot ovat laajentuneet, sekä toimivat aikaisempaa tuotteliaammin. Paikalliset toimijat ovat tyytyväisiä lisääntyneeseen huomioon, sekä yhteistyöhön. Päättäjät ovat kiinnostuneet kulttuuritoimen arjesta henkilöstöressurssien lisääntyä ja päätyivät tämän takia lähentämään sivistysvaliokunnan ja kulttuuritoimen yhteistyötä hallintosäännön muutoksella, jossa kulttuuritoimea veloitetaan raportoimaan toiminnastaan aiempaa tarkemmin. Kulttuurin merkitys Laitilassa on kasvanut, ja kunta suunnittelee kulttuuritapahtumien markkinointia yhtenä matkailun edistämiskeinona. Toimintaympäristö Laitilassa on alkuaankin rakentunut vahvasti perinteisten tapahtumien ympärille, ja juuri kulttuurimatkailun takia on päädytty panostamaan perinteisiin tapahtumiin sen sijaan, että olisi lähdetty ottamaan suuria kehitysaskelia digitalisaation kanssa. Laitilasta halutaan luoda houkutteleva kesäinen matkailukohde, jossa maaseudun rauha ja tapahtumat ovat kaikkien saatavilla. The Bunny Productions osk on hyötynyt tilanteesta. Se toimii yhtenä toimijana paikallisissa verkostoissa ja on saanut toimintansa paikkakunnalla käyntiin, muttei vielä vakaalle pohjalle. Suunnitelmat kulttuurin hyödyntämisestä yhtenä matkailun edistämiskeinona taas toimivat hyvin yrityksen markkinointia ajatellen, sillä jokainen paikallinen toimija saa sen avulla näkyvyyttä toiminnalleen. Ajatukset toiminnan laajentamisesta ovat kuitenkin jääneet sivuun, sillä kunta toivoo yrityksen panostavan myös jatkossa paikallistapahtumien kehittämiseen.

Skenaario 2

1. Kunnan rahoitus	2. Kunnan byrokratia	3. Digitalisaatio	4. Kulttuurin merkitys
Rahoitus vähenee	Hallinnollinen työ vähenee	Hybriditulevaisuus	Ymmärrys kulttuurin pito-, veto- ja luvomovomaisuudesta vähenee

Toisessa tulevaisuuskuvassa kulttuuritoimen rahoitus on vähentynyt. Paikallisia toimijoita ja tapahtumia tuetaan budjettivaroista edelleen, mutta avustusmääriä on leikattu. Tämän vuoksi kunnan ja joidenkin paikallisten toimijoiden välille on syntynyt pientä kitkaa, sillä tukien vähentyminen on vaikuttanut heidän toimintaansa. Kyseiset paikalliset toimijat eivät enää koe, että kunta välittää heidän toiminnastaan yhtä paljon, kuin ennen. Samalla hallinnollinen työ on vähentynyt budjettivarojen vähennyttyä, ja kulttuuritoimella on nyt enemmän aikaa toimia verkostoissa. Tämä on vienyt kulttuuritoimea kauemmas päätöksenteosta. Kulttuurin arvon ja vaikutusten ymmärrys on tämän takia vähentynyt päättäjien keskuudessa. Yhteistyötä tekevät toimijat kokevat tämän kuitenkin positiivisena asiana, sillä kulttuuritoimi on nyt aktiivisemmin mukana ja tukemassa heidän tekemistään kentällä. The Bunny Productions osk on ottanut roolia kulttuuritoimen yhteistyökumppanina ja on lähtenyt tukemaan kulttuuritoimea digitaalisten sisältöjen tuottamisessa. Yritys tuottaa Laitilassa myös paria pienempää tapahtumaa, mutta se ei ole saanut suurempia kokonaisuuksia järjestetyksi. Kulttuuritoimi tukee yritystä aktiivisesti, mutta kunnan ja tiettyjen toimijoiden välille syntynyt kitka hankaloittaa osuuskunnan toimintaa kulttuuritoimen kanssa tehtävän tiiviin yhteistyön vuoksi.

Skenaario 3

1. Kunnan rahoitus	2. Kunnan byrokratia	3. Digitalisaatio	4. Kulttuurin merkitys
Rahoitus lisääntyy	Hallinnollinen työ lisääntyy	Digitaalisuus lisääntyy	Ymmärrys kulttuurin pito-, veto- ja luvomovomaisuudesta vähenee

Kolmannessa skenaariossa rahoitus on lisääntynyt ja kulttuuritoimi on lähtenyt tämän lisärahoituksen voimin kehittämään hallinnoimiaan tiloja ja tuomaan niihin enemmän digitaalisia sisältöjä. Suurempien rahamäärien käyttö on johtanut myös siihen, että sivistysvaliokunta on kiinnostunut entistä enemmän kulttuuritoimen asioista. Uusia investointeja on jouduttu perustelemaan useaan otteeseen valiokunnalle. Iso osa kulttuuritoimen ajasta menee näiden uusien töiden parissa ja paikallisten verkostojen kanssa ei ole ehditty toimimaan yhtä tiiviisti, kuin aikaisemmin. Paikalliset toimijat ovat kuitenkin tukeutuneet The Bunny Productions osk:n

apuun silloin, kun neuvoja on tarvittu. Tämä on tiivistänyt yrityksen ja paikallisten toimijoiden välejä, jolloin yhteistyö on luonnostaan lisääntynyt. Paikalliset toimijat ja iso osa paikallisesta kulttuuritoiminnasta on kuitenkin jäänyt tietyllä tapaa oman onnensa nojaan, eikä kulttuuria markkinoida enää kunnan kanavissa yhtä monipuolisesti kuin ennen.

5.3.1 Skenaario 1 – Yhteistyö ytimessä

Vuoden 2023 aikana sote-uudistuksen vaikutukset alkoivat vähitellen kirkastua kunnissa. Vuoden 2024 budjetteja tehtäessä päätettiin kulttuuritoimen budjettiin lisätä suoraan sellaisia varoja, joita oli ennen käytetty yhteistyön takia muiden toimialojen budjeteista. Tämä nosti kulttuuritoimen budjettia siinä määrin, että päätettiin aloittaa 50 % kulttuurituottajan rekrytointi kulttuuritoimeen. Tätä päätöstä perusteltiin sillä, että kulttuuritoimi oli hyödyntänyt aikaisempaa aktiivisemmin kesätyöntekijöitä ja opiskelijoita vuosina 2022–2023 ja lisäresursseilla oli saatu näkyviä muutoksia aikaiseksi toiminnassa.

The Bunny Productions osk aloitti myös toimintansa paikkakunnalla vuoden 2023 aikana. Se lähestyi paikallisia toimijoita ja yrityksiä ja saikin näitä lähtemään mukaan. Ei kuitenkaan siinä määrin kuin oli toivonut ja tapahtumien määrä jäi suunniteltua pienemmäksi. Järjestetyt tapahtumat sujuivat kuitenkin odotusten mukaisesti ja mukana olijoilta saatiin toiminnasta rakentavaa palautetta.

Vuoden 2024 keväällä kulttuuritoimi palkkasi tuottajan. Vastuualueeseen kuului sidosryhmäyhteistyön kehittäminen, että kulttuurimatkailun edistäminen. Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen nähtiin sen vuoksi tärkeänä, että sote-uudistuksen myötä tietyt toimijat, joiden kanssa oli ennen tehty vaivattomasti yhteistyötä, olivat nyt etääntyneet kuntaorganisaatiosta. Jotta vanhat ja hyväksi koetut yhteistyömallit eivät kuihtuisi, otti kulttuuritoimi niiden koordinoinnista suurempaa vastuuta. Samalla se laajensi verkostojaan ja pyrki tutustumaan systemaattisemmin kaikkiin kunnan alueella toimiviin toimijoihin. Sidosryhmäyhteistyön yhtenä tavoitteena oli kirkastaa ja selkeyttää sitä, mitä kaikkea kunnassa tapahtuu ja miten sitä voitaisiin käyttää paremmin hyödyksi kaupungin markkinoinnissa. Tapahtumia tiedettiin paikkakunnalla järjestettävän paljon, mutta niiden näkyväksi tuomiseen ei ollut aikaisemmin panostettu kunnolla.

Tämä kannusti ja rohkaisi paikallisia toimijoita, että myös The Bunny Productions osk:ta toiminnassaan ja vuoden 2024 aikana yritys onnistuikin toteuttamaan kaikki suunnitellut

tapahtumat. Yritys oli myös odotettua enemmän tekemisissä kulttuuritoimen kanssa ja alkoi pohtia toiminnan laajentamisen sijaan tapahtumiensa kehittämistä paikkakunnalla. Jos kulttuuritoimintaa kyettäisiin kunnan taholta hyödyntämään jatkossa kaupungin markkinoinnissa ja matkailun edistämisessä, toisi se synergiaetuja myös yrityksen toiminnalle paikkakunnalla. Kulttuuritoimen toiveet olivat saman suuntaiset. Laitilassa oli jo ennestään pari merkittävää, isomman kokoluokan tapahtumaa, mutta vastaaville löytyisi nykyistä enemmän kysyntää. Olisi kaikkien etu, jos The Bunny Production osk olisi halukas ottamaan vastuuta tällaisten tapahtumien, tai yhden tällaisen tapahtuman kehittämisestä. Pieniä tapahtumia oli jo ennestään paljon, mutta tietynlaisia vetonauloja tarvittaisiin lisää.

Vuoden 2024 lopussa sivistysvaliokunta alkoi kiinnostua myös enenevässä määrin kulttuuritoimen tilanteesta. Se toivoi kuukausittaista raportointia sidosryhmäyhteistyön kehittymisestä, sekä matkailun edistämiseen liittyvistä asioista. Tämä lisäsi kulttuuritoimen hallinnollista työtä, mutta toi tekemiseen lisää systemaattisuutta.

Vuodelle 2025 kulttuuritoimi lähti rakentamaan selkeää kalenteria kesäkauden tapahtumista ja koordinointi eri toimijoiden välille saatiin tämän takia toimimaan aikaisempaa paremmin. Päälekkäisyyksiä ei enää tullut niin paljon, kuin aikaisempina vuosina. The Bunny Production osk teki päätöksen keskittyä toistaiseksi vain toimintaan Laitilassa ja näiden parin isomman tapahtuman kehittämiseen. Toiminnan laajentumista ei unohdettu täysin, mutta aika ei vielä ollut sille sopiva. Yhteistyön näkökulmasta vuosi 2025 oli todella onnistunut ja sen pohjalta lähdettiin luomaan raameja ensivuodelle jo samaisen vuoden syksynä. Tämä mahdollisti myös sen, että kulttuurimatkailua kyettäisiin hyödyntämään seuraavan vuoden markkinoinnissa jo alkuvuodesta lähtien.

5.3.2 Skenaario 2 – Riitaa rahasta

Vuoden 2023 aikana sote-uudistuksen vaikutukset alkoivat vähitellen kirkastua kunnissa. Vuoden 2024 budjetit tehtäessä päätettiin kulttuuritoimen budjettiin tehdä pieniä leikkauksia, sillä kyseiset rahat olivat vuosien varrella ohjautuneet kulttuuritoimen budjettiin muilta toimialoilta. Määrällisesti puhuttiin pienestä summasta ja tilanne hoidettiin vähentämällä varoja tasaisesti eri kustannuspaikoilta. Tällöin vähennykset eivät merkitsisi jonkin toiminnon tai kokonaisuuden tukemisen täydellistä lopettamista. Myös avustummääriä päädyttiin leikkaamaan.

The Bunny Productions osk aloitti myös toimintansa paikkakunnalla vuoden 2023 aikana. Se lähestyi paikallisia toimijoita ja yrityksiä ja saikin näitä lähtemään mukaan. Ei kuitenkaan siinä määrin kuin oli toivonut ja tapahtumien määrä jäi suunniteltua pienemmäksi. Järjestetyt tapahtumat sujuivat kuitenkin odotusten mukaisesti ja mukana olijoilta saatiin toiminnasta rakentavaa palautetta.

Kun tieto avustummäärien leikkauksista saavutti vuoden 2023 lopulla paikalliset toimijat, herätti se odotetusti näissä negatiivisia tuntemuksia. Määrällisesti ei puhuttu toki suurista summista, mutta asialla on psykologinen vaikutus: toimijat alkoivat kokea, että heitä ei arvosteta yhtä paljon kuin ennen. Asia ei toki ole kulttuuritoimen syytä, mutta tunteiden purkaukset on helppo kohdistaa kulttuuritoimeen.

Avustusten leikkaukset eivät kuitenkaan koskeneet kaikkia kunnan toimijoista. Kun käyttövaroja oli vähemmän, väheni myös hallinnollinen työ. Ei ollut vastaavanlaisesti asioita, joita viedä valiokunnan käsiteltäväksi, sillä käytettävät rahamäärät jäivät nyt alle hallintosäännössä määritellyn rajan. Tämä lisäsi suoraan sitä aikaa, jonka kulttuuritoimi ehti viettää verkostoissa. Tämä oli monille mieleen.

Tilanne hankaloitti The Bunny Productions osk:n toimintaa vuoden 2024 aikana. Osalla paikallisista toimijoista ei ollut kiinnostusta ja motivaatiota sillä hetkellä lähteä mukaan toimintaan. Tämä johti siihen, että edelleenkin kaikkia suunniteltuja tapahtumia ei päästy toteuttamaan.

Kulttuuritoimi kuitenkin ehdotti vuoden 2025 alussa, että yritys voisi alkaa tuottamaan kunnalle digitaalisia tuotantoja. Yrittäjä oli joitain vuosia sitten työskennellyt kulttuuritoimessa ja tuolloin vinyt kulttuuritoimen sosiaalisen median kanaville, sekä tuottanut erilaisia sisältöjä sinne, kuten podcast-sarjan laitilalaisista taide- ja kulttuurialan ammattilaisista. Vastaavia sisältöjä pystyttäisiin tekemään melko pienillä kustannuksilla, ja osaamista siihen löytyi. Kulttuuritoimi voisi ostaa palvelun yritykseltä. Digitaalisten tuotantojen taustalla oli tavoite tuoda jälleen paikallisia verkostoja lähemmäs toisiaan. Tuotaisiin kaikkea paikallista osaamista, ja paikallisia toimijoita esille nykyistä paremmin. Tämä ei kuitenkaan toiminut aivan suunnitelmien mukaan, sillä kaikki paikalliset toimijat eivät alkuun tästä innostuneet. Vuoden kuluessa osa niistä kuitenkin ehti muuttaa mieltään.

The Bunny Productions osk ei edelleenkin saanut omaa toimintaansa vakiintumaan halutulla tavalla. Se kyllä kehittyi digitaalisten tuotantojen tekemisessä ja pohti laajentumista niiden avulla, mutta kilpailua digitaalisten tuotantojen ympärillä oli paljon enemmän. Tarkoitus ei

ollut alkujaan lähteä kilpailemaan kenenkään kanssa. Se kuitenkin päätyi hyödyntämään kehitynyttä osaamista oman toimintansa markkinoinnissa. Digitaaliset sisällöt ovat nykypäivänä kiinnostavia ja ne herättävät huomiota. Toiminta Laitilassa oli edelleen samassa pisteessä, kuin edeltävinä vuosina. Tällä kertaa yrityksen yhteistyö kunnan kanssa nähtiin negatiivisena asiana, ja sen vuoksi ei haluttu lähteä mukaan.

5.3.3 Skenaario 3 – Kumppaneita ja museoita

Vuoden 2023 aikana sote-uudistuksen vaikutukset alkoivat vähitellen kirkastua kunnissa. Vuoden 2024 budjetteja tehtäessä päätettiin kulttuuritoimen budjettiin lisätä suoraan sellaisia varoja, joita oli ennen käytetty yhteistyön takia muiden toimialojen budjeteista. Kulttuuritoimi oli jo viimeisen vuoden aikana pohtinut digitaalisten sisältöjen lisäämistä sen omistamiin kiinteistöihin ja erityisesti Kauppilan Umpipiha -museokokonaisuuden kehittäminen oli ollut mielessä. Museon näyttely oli viimevuonna uusittu ja muitakin pieniä muutoksia tehty. Se päätti kohdentaa uudet budjettivarat kehittääkseen tiloja ja luodakseen sovelluksen, joka tukisi ja helpottaisi kohteissa vierailua, sekä niiden varaamista yksityistilaisuuksiin.

The Bunny Productions osk aloitti myös toimintansa paikkakunnalla vuoden 2023 aikana. Se lähestyi paikallisia toimijoita ja yrityksiä ja saikin näitä lähtemään mukaan. Ei kuitenkaan siinä määrin kuin oli toivonut ja tapahtumien määrä jäi suunniteltua pienemmäksi. Järjestetyt tapahtumat sujuivat kuitenkin odotusten mukaisesti ja mukana olijoilta saatiin toiminnasta rakentavaa palautetta.

Vuoden 2024 aikana valtaosan kulttuuritoimen huomiosta veivät sivistysvaliokunta, sekä tilojen kehittäminen. Taustatyö ja benchmarkkaaminen veivät aikaa, sekä toteutusten suunnittelu. Käytettävät rahamäärät olivat sellaisia, että asiat vaativat valiokuntakäsittelyä. Päättäjät hidastivat hieman prosessia, sillä he halusivat lisätietoa, ennen kuin tehtäisiin niin merkittäviä uudistuksia. Paikallisille toimijoille ei enää riittänyt vastaavasti aikaa, kuin ennen. The Bunny Productions osk oli kuitenkin luonteva taho, jonka puoleen saattoi kääntyä, kun tarvittiin neuvoa. Yritys teki myös itseään aktiivisesti tutuksi paikallisissa verkostoissa, osallistumalla eri toimijoiden tapahtumiin ja tilaisuuksiin. Tämä johti paikallisten toimijoiden ja yrityksen yhteistyön tiivistymiseen. Yritys kykeni toisena toimintavuonnaan jo tuottamaan kaikki suunnitellut tapahtumat paikkakunnalla, ja paikalliset toimijat osallistuivat myös innokkaasti toiminnan kehittämiseen.

Vuoden 2025 aikana kulttuuritoimi jatkoi digitaalisten sisältöjen parissa. Se ei toki ollut täysin hylännyt paikallisia toimijoita ja oli edelleen mukana verkostoissa. Iso osa sen ajasta vain kului tilojen kehittämiseen. Paikalliset toimijat ja The Bunny Productions osk taas olivat yhteistuumin lähteneet kehittämään uusia tapahtumiaan. Paikallisten toimijoiden sitoutuminen nosti kuitenkin pintaan myös kysymyksiä siitä, miten tulot jakautuvat yrityksen ja toimijoiden välillä. Heidän panoksensa oli kuitenkin merkittävä näissä tapahtumissa. Asiasta päästiin yhteisymmärrykseen ja tuloja jaettiin tasaisemmin vastuiden mukaan. Tapahtumat pyörivät jo hyvällä pohjalla. Tämän pohjalta myös toiminnan laajentamisen suunnittelu pääsi alkamaan.

5.3.4 Päätelmät

Skenaarioista nousee esiin muutamia tärkeitä piirteitä, joita listaan seuraavaksi.

1. Mitkä ovat kunkin toimijan keskeiset kehityssuunnat tulevaisuudessa
Miten, ja mitä, kukin toimija haluaa tulevaisuudessa kehittää. On tärkeä tiedostaa niin kulttuuritoimen, kuin paikallisten toimijoidenkin tulevaisuuden suuntaviivat. Millaiset strategiat, tai suunnitelmat heidän toimintaansa ohjaavat. Voiko yritys hyötyä näistä suoraan olemalla osa muutosta, tai voiko tietoa hyödyntää siitä, miten tulevat muutokset vaikuttavat toimintaympäristöön. Tämä vaatii kiinnostusta muiden toimijoiden suunnitelmia ja ajatuksia kohtaan.
2. Mitkä toimijat tekevät, ja mitkä toimijat eivät tee yhteistyötä
Erilaiset olemassa olevat yhteistyökuviot on hyvä selvittää ja niistä on hyvä pysyä ajan tasalla. Joillakin toimijoilla, jotka eivät tee kulttuuritoimen kanssa tiivistä yhteistyötä, voi olla apua sellaiselle avulle ja tuelle, jota osuuskunta pystyisi tarjoamaan. Tämä ei tuota suoranaisesti osuuskunnalle mitään, mutta voi vaikuttaa positiivisesti yhteistyömahdollisuuksiin tulevaisuudessa. Asiaan on myös hyvä perehtyä siitä syystä, että jotkin toimijat ovat saattaneet jäädä ulkopuolelle erilaisista yhteistyökuvioista, vaikka heillä olisi kiinnostusta ja halua olla mukana. Kaikki erilaiset toimijat ovat tärkeä huomioida siitäkin syystä, että ne voivat synnyttää hyvin erilaisia ideoita.
3. Avoin suhtautuminen erilaisiin mahdollisuuksiin
Osuuskunnan ei tule tyrmätä heti kaikkia ideoita. On tärkeä antaa erilaisille ideoille ja ajatuksille aikaa, ja miettiä, miten niistä voitaisiin hyötyä. Ne eivät välttämättä suoraan edistä

osuuskunnan tavoitteita, mutta saattavat välillisesti tarjota mahdollisuuden kehittää omaa toimintaa ja sen kautta omia tapahtumia.

4. The Bunny Productions osk:n tulevaisuuden kehityssuunnat

On tärkeä suhtautua avoimesti tulevaisuuteen. Se, mitä on suunniteltu, ei välttämättä aina toteudu. Tulevaisuus voi tuoda monia erilaisia kehitysmahdollisuuksia ja on hyvä olla avoin muutokselle.

5.4 Esimerkkejä erilaisista strategioista

Brink on suomalainen luovalla alalla toimiva animaatiostudio. Heidän strateginen eepoksensa ”Brink Culture Book” on varsin laaja teos. Se koostuu 32:sta A5 kokoisesta sivusta, ja vaikka siinä onkin käytetty tehokkaasti myös kuvituskuvia ja otsikoita, on se sisällöltään hyvin raskas. Pääasiassa juuri laajuutensa vuoksi. On vaikea nähdä jotakin näin laajaa hyvänä arjen työkaluna toiminnan ohjaamiseksi. Vaikka pidänkin sen kerronnallisesta luonteesta, olisin toivonut useampaan otteeseen avainkohtien tiivistämistä. Näitä avainkohtia tuntui myös olevan kovin paljon. Vaikka strategia on laaja, ei se tarkoita, että sen sisältämä viesti olisi kuitenkaan huono. Tietyllä tapaa kuitenkin ymmärrän, miksi Brink on halunnut tehdä strategiansa juuri näin. Strategia kuvastaa heidän omaa muutos- ja kehitymisprosessiaan ja kertoo sen tärkeydestä yritykselle (Brink Culture Book 2020, 4–5).

Strategia alkaa kansilehdellä ja sisällysluettelolla, jonka jälkeisellä neljällä sivulla on kaksi ja puoli sivua tekstiä, joilla käydään läpi pääasiassa yrityksen historiaa. Samaisilla sivuilla on kaksi otsikkoa. Strategiassa käytetään niin sisällysluettelon mukaisia päätason otsikoita, kuin väliotsikoitakin. Päätason otsikoiden alle on tiivistetty yhteen lauseeseen leipätekstin sanoma. (mt., 1–7.) Sisällysluettelon mukaiset päätason otsikot ovat mielestäni strategian toimivin osuus. Tämän tyylinen otsikointi ja tiivistys toimivat, aiheita on mielestäni kuitenkin avattu laajuudeltaan hieman liian paljon leipätekstissä.

Seuraava neljän sivun osuus keskittyy kuvaamaan yrityksen visiota. Tätä seuraa itse strategian käsittely, joka vie kaikkiaan kuusi sivua. Leipätekstiä on neljä sivua, ja yhdelle sivulle on tiivistetty kahdeksaan ruutuun strategisesti merkittäviä tekijöitä. Ruudut tukevat hyvin itse tekstiä. (mt., 8–17.) Työ on rakenteellisesti hyvin toimiva. Strategisesti merkittävien tekijöiden

tiivistäminen ruutuihin tuo kaivattua selkeyttä. Vaikka tekstissä onkin käyty väliotsikoita hyväksikäyttäen selkeästi nämä läpi, on luettavaa tekstiä jälleen hyvin paljon.

Yrityksen arvot on rakennettu kahdelle sivulle. Toisella sivulla otsikko, toisella sivulla yrityksen kolme arvoa, jotka nekin on otsikoiden tapaan tiivistetty yksittäisiksi lauseiksi arvojen alle. (mt., 18–19.) Arvoja ei ole tässä kohtaa avattu sen tarkemmin, mutta koko strategian luettuaan ne on helppo nähdä koko toimintaa ohjaavina tekijöinä.

Yrityksen johtamiskäytäntöjä käsitellään kahden sivun verran, kommunikointia neljällä sivulla, ja rekrytointikäytäntöjen käsittelyyn on käytetty kaksi sivua. Jokaisessa osuudessa noin puolet tilasta on käytetty leipätekstiin ja toinen puoli otsikointiin, sekä graafiseen ilmeeseen. Strategian lopussa on vielä kahdella sivulla loppusanat, jotka jatkavat tarinallisesti ja päättävät strategian. (mt., 20–29.)

Vaikka pidänkin tarinallisuudesta, en usko sen sopivan The Bunny Productionsin strategiaan ainakaan tässä kohtaa. Koen, että varsinkin aloittavan yrityksen kohdalla tarinallisuus ei välttämättä tuo lisäarvoa strategialle, kun mietitään, kenelle se on tarkoitettu. Yhteistyötahot, jotka ovat strategian kannalta merkittävässä roolissa, tuntevat jo yrityksen tarinan. Heille, kuten myös yritykselle, selkeys ja ytimekkyys on tässä kohtaa huomattavasti tärkeämpää. Tällöin oleellinen saadaan aidosti pinnalle, eikä hukuteta sitä tarinaan, jolloin se saattaa jäädä yhtä hämäräksi, kuin se oli ennen tämän strategiaprosessin tekemistä. Ennen kuin yrityksellä on ollut mitään konkreettista toimintaa, saattaa tarinallisuus myös hämätä. Tarinallisuuden lisääminen voi kuitenkin olla järkevä ratkaisu jo vaikkapa ensimmäisen toimintavuoden jälkeen. Strategian tulisi tässä kohtaa olla enemmänkin muistilistan ja ohjenuoran risteytys, kuin muistuttaa käyttöohjetta tai -manuaalia. Yritystoiminta, kuten strategiatyökin on vasta alussa.

Tanssin tiedotuskeskuksen (2018) strategia 2018–2021 taas on täydellinen vastakohta edeltävälle Brinkin strategialle. Se on hyvin tiivis, ytimekäs ja se mahtuu puoleltoista A4 sivulle. Se on todella pelkistetty.

Heti strategian otsikon alla kerrotaan tanssin tiedotuskeskuksen perustehtävä parilla lauseella. Tätä seuraa visio, sekä tieto tehdystä kyselystä, jonka pohjalta tulevien vuosien toimintaa linjataan. Tämän jälkeen kerrotaan arvot, mutta niitä ei avata millään tavalla. Tätä seuraava toimintaympäristön kuvailu on strategian pisin osuus, se kattaa noin kolmasosan ensimmäisen sivun lopusta. Toisen sivun alussa listataan kolme perustoiminta-aluetta. Lopussa kerrotaan yksittäisillä lauseilla, mihin tulevana vuosina tullaan kiinnittämään huomiota. Työn visuaalinen

puoli muodostuu logosta alussa, sekä logossa esiintyvistä neljästä erivärisestä nelikulmiosta, jotka on laitettu strategian alle pienemmässä koossa, kuin ne itse logossa ilmenevät. (Tanssin tiedotuskeskus 2018, 1–2.)

Kohderyhmän määrittely on ehkäpä yksi oleellisimmista asioista strategiaa tehtäessä. Tanssin tiedotuskeskuksen strategiaa lukiessa mieleen tulee päällimmäisenä se, että se on tehty henkilöille, jotka ovat jo valmiiksi tietoisia toiminnasta. Tähän peilaten Brinkin strategia oli ehkä itsessään yksi keino markkinoida yritystä. Kirjallisuus kertoo pitkälti prosessista, eri osa-alueista ja kaikesta, mitä strategian tulisi sisältää. Prosessi itsessään on tärkeä ja ehkä juuri se oleellisin osa strategiatyöskentelyä. Lopputuotos, tai dokumentti jää kuitenkin vähemmälle huomiolle näissä teoksissa, kuin itse prosessi ja sisältö. Toisaalta asiaa voi miettiä tätäkin kautta, prosessi ja strategiatyöskentely voi olla erittäin toimiva, vaikka sen julkinen dokumentti ei tätä kuvastaisikaan. Logon visuaalisen osuuden hyödyntäminen loi tunnistettavuutta dokumentin pelkistettyyn ilmeeseen.

Kettuki Ry on erityistaidetoiminnan edunvalvoja, ja se muodostaa alan valtakunnallisen asiantuntijaverkoston. Se edustaa suomessa kaikkia taiteilijoita, jotka tarvitsevat erityistä tukea. (Kettuki Ry 2022.) Kettukin (2016) strategia vuosille 2016–2020 on visuaalisesti todella miellyttävä. Se saa innostumaan kaikista siinä käytetyistä väreistä. Ne tekevät siitä eloisan ja ilme on hyvin raikas. Sivuja tässä strategiassa on 20. Sivusta 7 on yksittäisiä värikkäitä taideteoksia tai kuvia. Määrällisesti se on ehkä hieman liikaa, mutta sisällön laajuus on melko lailla sopiva. Tietyissä paikoissa tilaa olisi voitu säästää ja kokonaisuutta olisi voitu saada tiivistettyä niin, että lopputulos olisi ollut muutaman sivun lyhyempi.

Strategian kansisivun täyttää melkein kokonaan kuva erivärisistä pensseleistä. Toisella sivulla kerrotaan lyhyesti, mitä yhdistys tekee. Kolmannella sivulla on jälleen värikäs kuva. Seuraavalla kahdella sivulla kerrotaan lyhyesti historiasta ja nykypäivän toiminnasta, sekä strategiatyön tueksi tehdyn kyselyn toteutuksesta. (Kettuki Ry 2016, 1–5.)

Seuraavalla sivulla on kuvaaja otsikolla ”portaat matkalla kohti yhdenvertaisuutta”, johon on istutettu ylhäältä alaspäin otsikko, sekä kuvaus, tai yksittäisiä sanoja. Kuvio tuo tiivistetysti esiin kaiken oleellisen yhdistyksen toiminnasta: Strategian, tavoitteet, roolit, keinot, perustehävän, sekä arvot. Tätä seuraavalla sivulla on värikäs kuva. (mt., 6–7.) Kyseinen kuvaaja tiivistää selkeästi kaiken oleellisen toiminnasta.

Tätä seuraa pidempi osuus, jossa käydään kuvion sisältämiä asioita yksityiskohtaisemmin läpi. Jokainen tekstisivun jälkeen tulee sivu, jossa on kuva. Jokaisella tekstisivulla on otsikko, muutamana lauseen mittainen aiheen avaus, sekä yksittäisten lauseiden listauksia, jotka tukevat alustusta. Tässä osuudessa on myös käytetty paljon ilmeisestikin erityisryhmiin kuuluvien taiteilijoiden lainauksia erillisinä lyhyinä tekstinpätkinä. (mt., 8–15.) Sivulla on käytetty otsikoista lähtien paljon erilaisia värejä. Tekstiosuudet ovat sopivan napakoita, mutta samalla informatiivisia.

Seuraavalla kahdella sivulla kerrotaan toiminnan rahoituksesta, yhdistyksen sisäisestä osaamisen kehittämisestä ja toiminnan arvioinnista. Viimeisellä kolmella sivulla on jälleen värikkäitä kuvia, vuosikohtainen listaus tehtävistä strategisista toimenpiteistä, sekä yhteystiedot. (mt., 8–20.) Sisältö on edelleen napakkaa ja informatiivista. Strategisten toimenpiteiden listaaminen on mielenkiintoista luettavaa, mutta olisin toivonut niiden avaamista. Ne oli listattu lähinnä yksittäisinä sanoina, lauseina, tai mainittu nimeltä niihin liittyviä toteutettavia hankkeita.

Kettukin (2021) uudempi strategia 2021–2025 on lyhyempi ja pitää sisällään 12 diaa. Moni asia on tuotu ytimekkäästi esiin, mutta ajoittain niitä on avattu enemmän. Yksi merkittävä ero näillä kahdella Kettukin strategialla kuitenkin on. Uudempi strategia on visuaalisesti huomattavasti hillitympi. Siinäkin on pirteitä värejä, mutta nähtyäni myös aikaisemman strategian, jää sen visuaalisuutta hieman kaipaamaan. Samoin aikaisemmassa strategiassa käytettyä kuvaajaa, että vuosikohtaista tehtävälustausta.

Otsikkodian jälkeiset kahdeksan diaa kuvaavat Kettukin ydintoimintaa. Joillakin dioilla on vain yksi yksittäinen lause, toisilla taas on avattu jotakin yhdistykselle tärkeää teemaa tarkemmin. Dioilla on yhtenäiset keltaiset visuaaliset elementit. (Kettuki Ry 2021, 1–9.) Seuraavilla kolmella dialla on avattu Kettukin päätehtävät, toiminnan painopisteet, sekä yhdistykset arvot. Otsikon lisäksi dioilla on alaotsikot, joiden alle yksittäiset asiat on avattu paremmin. Näissä dioissa keltainen on saanut tukea oranssista väristä. (mt., 10–12.)

Brinkin (2020) strategiassa käytetty sisällysluettelo tuo selkeyttä kokonaisuuden hahmottamista. Vaikka pidinkin Kettukin (2016) strategiassa käytetystä kuvaajasta, en usko sen sopivan yhteen sisällysluettelon kanssa. Molemmat niistä toimivat tietyllä tapaa samalla periaatteella ja tiivistävät strategian sisällön helposti nähtävään muotoon. Näistä kahdesta valitsen tässä tilanteessa käytettäväksi sisällysluettelon, sen helppokäyttöisyyden vuoksi. Sen avulla rakenne on myös helpompi rakentaa toimivaksi, sillä kuvaaja ei itsessään anna mitään raameja strategian

rakenteelle. Strategiaan tulee selkeät ylätasoon otsikot, niitä avaava leipäteksti, sekä tarvittaessa hyödynnetään ranskalaisin viivoin tehtyjä yksittäisiä nostoja. Arvot eivät vaadi erillistä avaamista, jos niiden merkitys välittyy tarpeeksi strategiakokonaisuudesta. Strategian sisällön muotoilua ajatellen dokumentin kohderyhmäksi ajatellaan sellaiset toimijat, jotka todennäköisimmin lähtevät toimintaan mukaan ensimmäisen vuoden aikana.

Strategiassa tulee olla otsikko, sekä sisällysluettelo. Siinä on hyvä olla pieni johdanto ennen varsinaisia otsikkolukuja. Ensimmäinen luku kuvaa yrityksen toiminta-ajatusta, toinen luku visiota ja kolmas luku arvoja. Neljännessä luvussa keskitytään strategiaan tavoitteisiin ja viidennessä luvussa taas toimenpiteisiin, joilla strategiaan tavoitteisiin päästään. Kuudennessa luvussa käsitellään strategiatyön jatkumista ja itse prosessin kehittämistä.

The Bunny Productions osk:lla ei ole vielä omaa graafista ilmettä, tai logoa. Havainnollistamisen vuoksi strategiassa tullaan kuitenkin käyttämään jo tässä kohtaa pieniä ja yhtenäisiä visuaalisia elementtejä, jotta dokumenttiin saadaan yhtenäisyyttä ja tunnistettavuutta. Nämä voidaan myöhemmin korvata yrityksen graafiseen ilmeeseen sopivilla visuaalisilla elementeillä.

6 YHTEENVETO JA TUOTOKSET

Johdannossa tämän opinnäytetyön tavoitteiksi määriteltiin seuraavat:

1. Selventää yrityksen lähtötilannetta paneutumalla omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin, sekä siihen mitä tältä yritykseltä haluan
2. Laajentaa tarkastelua potentiaalisten yhteistyötahojen suuntaan – mitä ne voisivat yritykseltä haluta, mikä niitä kiinnostaa, ja miten potentiaaliset yhteistyötahot saadaan innostumaan, sekä sitoutumaan toimintaan.
3. Määritellä yritykselle selvät pitkän aikavälin tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi.

SWOT-analyysillä yrityksen vahvuudet tiivistetyivät oman toiminnan analysointiin, erilaisten ihmisten kanssa toimimiseen, kiinnostukseen kulttuurialaa kohtaan, toimintaympäristön tunteeseen Laitilassa, pitkäjänteisyyteen, sekä haluun kehittää itseään. Heikkouksiksi määrittyivät vapaa-ajan ja työn erottaminen toisistaan, jahkailu ja saamattomuus, osaamisen puute, epävarmuuden sietokyky, sekä loppuun palaminen. Vahvuudet nousevat omista luonteenpiirteistä ja kokemuksesta, joten vaikka ne tässä kohtaa on luokiteltu vahvuuksiksi, ne tulisi tulevaisuudessa kyetä hyödyntämään myös yrityksen näkökulmasta, jotta heikkoudet saadaan peitotua ja käännettyä vahvuuksiksi.

Mahdollisuuksiksi nousivat olemassa olevat verkostot, sekä niistä syntyvät synergiaedut, kysyntä, johon ei ole tarjontaa, yhteistyön sisällään pitämä potentiaali, osaamispääoman rakentaminen, elinkeinotoiminnan kehittäminen, sekä uusien perinteiden luominen. Uhiksi määrittyivät yritysten taloudelliset tilanteet, sodat ja pandemiat, tahtotilan puuttuminen alan paikallisilta toimijoilta yhteistyön tekemiseen, innostuksen puuttuminen, erilaiset ratkaisemattomat konfliktitilanteet, sekä kilpailun syntyminen.

Paikalliset toimijat näkevät yhteistyön mahdollisuutena, vaikka minua pidettiin myös naiivina sen suhteen, että paikallisia toimijoita voisi saada laajasti mukaan yhteistyöhön toistensa kanssa. Yritysidea koettiin hyväksi, vaikka se sai myös kritiikkiä. Yritysmuodon valinta koettiin outona, osittain varmasti siksi, että osuuskunta on osakeyhtiötä vieraampi yritysmuoto. Tähän vaikutti osaltaan myös se, että henkilöt, joita kiinnostaisi olla mukana, tai auttaa nimenomaan yritystoiminnan pyörittämisessä, eivät tunne osuuskuntaa yritysmuotona läheskään niin hyvin, kuin osakeyhtiötä. Yrityksen uskottavuus nähtiin asiana, johon tulisi kiinnittää

huomiota, jotta yrityksen toimintaa ei nähtäisi kaverien kesken puuhasteluna. Kokemattomuus yritystoiminnasta ja ammattimaisesta tapahtumatuottamisesta vaikuttavat tähän.

Ihmiset olivat kuitenkin kiinnostuneita ideoimaan tapahtumia ja osallistumaan tuotantoihin vapaaehtoisina. Apua ja neuvoja tarjottiin yritystoiminnan pyörittämisen lisäksi niin lupaprosessien hoitamiseen, kuin oikeiden kontaktienkin löytämiseen. Toiminnan skaalaaminen isoksi nähtiin haasteellisena. Toiset taas kertoivat kokemuksistaan siitä, miten monet paikalliset yritykset ovat tukeneet heidän erilaisia tapahtumiaan vuosien varrella. Mahdollisia yritysyhteistyökumppaneita on todella paljon, jolloin kyse on enemmänkin siitä, kuinka hyvin osataan myydä. Keskusteluissa nousi esiin vahvasti se, että kysyntää on olemassa. Avainasemassa on kyetä yhdistämään oikeat toimijat kuhunkin kysyntään. Saada kuhunkin tapahtumatuotantoon mukaan sellaiset toimijat, jotka hyötyvät siitä myös itse, tai jotka ovat siitä kiinnostuneet. Vapaaehtoistyön murroksesta keskusteltiin myös. Pääosa vapaaehtoistyötä tekevistä on jo aikuisia ja iäkkäämpiä ihmisiä. Nuoremmat sukupolvet eivät ole yhtä lailla innostuneet vapaaehtoistyöstä.

Kun mietitään strategisen suunnittelun pohjalta bisnesalueiden määrittelyä, verkostomainen yhteistyö ja koko prosessin koordinointi nousevat tärkeimmiksi tekijöiksi. Keskiöön nousee tällöin myös osaamispääoman rakentaminen paikallisten toimijoiden keskuuteen, jolloin pitkällä aikavälillä tapahtumatuotantojen tekeminen helpottuu, ja koordinoinnin tarve muuttuu muotoaan. Osaamispääoman kartuttua keskiössä ei enää ole niinkään yksittäisten toimintojen ohjaaminen, vaan enemmänkin ihmisistä ja suhteista huolehtiminen. Yrityksellä tulee olla selvä rooli tuotannoissa vielä silloinkin, kun toimijat kykenisivät tuottamaan tapahtumat täysin itsenäisesti. Jos toimijat eivät ole tyytyväisiä yhteistyöhön, muuttuvat he todennäköisesti kilpailijoiksi, joka johtaa toiminnan kuihtumiseen.

Skenaariotyöskentelyssä tehdyistä tulevaisuusskenaarioissa nousi pintaan neljä merkittävää piirrettä. Ensimmäisenä se, että yrityksen on tärkeä tiedostaa ja ymmärtää kunkin paikallisen toimijan tulevaisuuden suuntaviivat. Millaiset strategiat tai suunnitelmat kenenkin toimintaa ohjaavat. Toisena, huomiota tulisi kiinnittää siihen, mitkä toimijat tekevät, ja mitkä eivät tee yhteistyötä. Tämän pohjalta tulisi pohtia mm. sitä, löytyykö yritykseltä osaamista auttaa jotakin toimijaa, tai löytyykö joltain toimijalta sellaista osaamista, jota yritys tarvitsee. Onko joku toimija jäänyt ulkopuolelle, vaikka tahtotilaa löytyisi osallistua. Erilaiset toimijat synnyttävät erilaisia ideoita, ja heillä on erilaisia huomioita toimintaympäristöstä. Jos yritys kykenee auttamaan jotakin toimijaa, siitä ei tarvitse saada välitöntä hyötyä. Hyvän tahdon ele tai avun

tarjoaminen tässä hetkessä voi johtaa yhteistyöhön tulevaisuudessa. Kolmantena, tulisi kyetä suhtautumaan avoimesti erilaisiin mahdollisuuksiin. Kaikkea ei kannata heti tyrmätä, vaan tulisi miettiä, voisiko kustakin mahdollisuudesta hyötyä jotenkin. Neljättä huomiota pidän näistä tärkeimpänä, yrityksen tulevaisuuden kehityssuuntaa ei kannata lukita. Asiat harvoin etenevät suunnitelmien mukaisesti, jolloin on tärkeä kyetä olemaan avoin myös erilaisille tulevaisuuden kehityssuunnille. Varsinkin tässä muutosherkässä maailmantilanteessa.

6.1 The Bunny Productions osk:n strategia

Otsikko. Strategian otsikoksi tulee ”The Bunny Productions osk:n vaaleanpunainen lanka”. ”Punainen lanka viittaa” arkikielessä johonkin selkeästi seurattavaan asiaan. Itse värin muuttaminen taas tuo sanontaan persoonallisuutta ja tunnistettavuutta. Värin voi myöhemmin muuttaa kuvaamaan yrityksen graafisen ilmeen värimaailmaa.

Johdanto. Strategian lyhyessä johdannossa kerrotaan ytimekkäästi yrityksen taustat. Yritys sai alkunsa halusta tuottaa tapahtumia Laitilassa. Pienissä kunnissa kysyntää on enemmän, kuin tarjontaa. Tarjonta taas perustuu enemmänkin paikallisiin olosuhteisiin, kuin itse kysyntään. Erilaiset tapahtumat ovat ihmisille tärkeitä, mutta myös niitä järjestäville toimijoille. Iso osa pienten kuntien tapahtumista tehdään talkootyönä ja olemassa oleva osaaminen on syntynyt kokemuksista vuosien varrella. Toiminta ei kuitenkaan ole ammattimaista ja sitä tehdään päivätöiden ja muiden harrastusten ohella. Uusille ja erilaisille tapahtumille on kysyntää ja tekijöitä löytyy. Apua, rohkeutta ja vastuunkantajia tarvitaan. Tästä syystä The Bunny Productions osk on päätetty perustaa.

Toiminta-ajatus. Yrityksen toiminta-ajatuksena on tuottaa tapahtumia yhteistyössä paikallisten toimijoiden kanssa. Kokonaisuuksien hallinta ja prosessien johtaminen, sekä yhteistyötaidot ovat niitä strategisia bisnesalueita, joita tulee kehittää. Toimijat ovat osana tuotantoprosesseja ja pääsevät vaikuttamaan niihin. Yritys tarjoaa toimintaan raamit, ja pitää huolen, että kaikki asiat tulevat hoidetuiksi, ja toimii tapahtumien vastuullisena järjestäjänä. Yritys tukee, neuvoo ja auttaa paikallisia toimijoita. Tapahtumat rahoitetaan yritys yhteistyöllä, avustuksilla, tapahtumiin liittyvällä erilaisella oheismyynnillä ja pääsylipputuloloilla. Näillä katetaan tapahtuma-kohtaisesti syntyvät kustannukset.

Visio. Yrityksen visiona on kulkea yhdessä kohti rikkaampaa kulttuurikenttää. Ihmisillä on paljon ideoita, mutta kaikkia niitä ei todennäköisestä kyetä heti toteuttamaan, joitain ei välttämättä koskaan. Erilaisia ideoita kannattaa kuitenkin tarkkailla avoimesti ja miettiä yhdessä, mitkä niistä ovat toteuttamiskelpoisia. Näin mahdollistamme tulevaisuuden, jossa kulttuurikenttä on rikkaampi, kuin tänään. Ja vaikka epäonnistuisimme, voimme aina koittaa seuraavaksi jotain muuta.

Arvot. Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot ovat yhteistyö, innostuneisuus ja elämyksellisyys.

Strategiset tavoitteet. Jotta hyviä ideoita voi syntyä, tarvitaan innostava ympäristö, jossa kukin uskaltaa ja haluaa tuoda esiin kokemansa ahaa-elämykset. Yritys tarjoaa elämyksiä paikkakunnan asukkaille tuomalla sinne tapahtumia, joita he kaipaavat. Tapahtumien tulee kuitenkin olla myös riittävän laadukkaita, ja vastata asiakkaiden odotuksiin. Tapahtumia tuottamalla rakennetaan samanaikaisesti osaamista paikallisten toimijoiden keskuuteen. Tapahtumat tulee myös saada toimimaan taloudellisesti vakaalla pohjalla. Tämä tarkoittaa sitä, että toimintaa rahoittavien tahojen tulee olla tyytyväisiä lopputulokseen. Toiminnan laajentaminen vaatii sen, että kaikki edellä mainitut strategiset tavoitteet täyttyvät.

Yrityksen viisi strategista tavoitetta ovat:

- Rakentaa innostava ympäristö tapahtumien tuottamiselle.
- Vastata asiakkaiden odotuksiin.
- Rakentaa osaamista paikkakunnalle.
- Toiminnan taloudellinen vakaus.
- Laajentaa toimintaa.

Toimenpiteet. Toiminnasta tehdään läpinäkyvää ja toimijat pääsevät vaikuttamaan tapahtumatuotannon eri vaiheisiin kiinnostuksen ja vahuuksien mukaisesti. Tapahtumien ideoinnista lähtien huomioidaan eri toimijoiden ahaa-elämykset ja pyritään löytämään yhteinen konsensus siitä, mitä tehdään. Tutustutaan paremmin eri toimijoihin ja heidän toimintaansa. Kannustetaan miettimään, miten voitaisiin puolin ja toisin hyötyä yhteistyöstä. Kokoonnutaan aina toteutuneiden tapahtumien jälkeen yhteen purkamaan tapahtunutta rennommissa merkeissä.

Osaamisen rakentaminen tapahtuu jakamalla ja delegoimalla vastuuta tapahtumatuotannoista eri toimijoiden kesken. Tapahtumille tulee asettaa realistiset tavoitteet tuotannon eri osa-

alueiden suhteen. Panostetaan asiakasnäkökulman huomioimiseen. Asiakaspalautteen kerääminen on tässä keskeisessä osassa niin tapahtumien aikana, kuin jälkimarkkinoinnissakin.

Jotta toiminta saadaan taloudellisesti vakaalle pohjalle, tulee löytää sopivat kumppanit kunkin tapahtuman rahoittajiksi. Sellaisia yrityksiä ja rahoittajatahoja, jotka kokevat kunkin tapahtuman sanoman, tai merkityksen, paikkakunnalle tärkeäksi, sekä löytää tarjottavaksi vastineeksi jotakin, josta rahoittavat tahot hyötyvät. Näkyvyyttä, ilmaislippuja, oma pieni alue tapahtuma-alueelta. Tässäkin kohtaa on hyvä olla avoimin mielin liikkeellä ja käyttää luovuutta, miettiä sitä, miten yritykset voivat todellisuudessa yhteistyöstä hyötyä. Kun yrittäjät ja asiakkaat ovat tyytyväisiä toteutuneisiin tapahtumiin, on todennäköisempää, että he ovat tulevaisuudessakin mukana tukemassa rahallisesti, että osallistumassa tapahtumiin.

Strategiatyön jatkuminen ja prosessin kehittäminen. Strategia tulee saattaa kaikkien yhteistyötahojen tietoisuuteen ja pyrkiä nostamaan keskustelua sen sisällöstä. Strategiaan palataan vuosittain marraskuussa ja sen kehittämistä käydään läpi yhdessä koko yhteistyöverkoston voimin. Strategiatyöhön tulee jatkossa osallistaa sidosryhmät, että myös tapahtumien rahoittamiseen osallistuneet yritykset ja muut toimintaan liittyvät toimijat vähintään kyselyn avulla. Ei pidä kartoittaa pelkästään sitä, miten nykyinen strategia heidän mielestään toimii, vaan myös sitä, miten he kokevat, että sitä kannattaisi kehittää. Millaisia asioita tai toimijoita kannattaisi tutkia, tai analysoida, oman toiminnan kehittämiseksi.

7 LOPUKSI

Strateginen suunnittelu on aiheena todella mielenkiintoinen, mutta käytännössä sen tekeminen on vaativaa. Puhutaan suuresta kokonaisuudesta, joka on helppo nähdä pieninä osa-alueina. Sisällöllisesti tarkasteltaessa kyse on kuitenkin suurista yksittäisistä kokonaisuuksista, jotka tulisi kyetä tiivistämään ja nivomaan yhdeksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi. Valtaosa opinnäytetyöstä ja sen oheismateriaalista tuotettiin melko lyhyessä ajassa heinäkuun aikana. Työtä ei kuitenkaan lähdetty kiirehtimään valmiiksi, vaan päätettiin jättää hautumiselle aikaa, joka joihinkin ajatusten ja sisällön jalostumiseen.

Mallina Kamenskyn esittelemä arkkitehtuuri tuntuu jälkepäin ajateltuna kankealta ja sen suora hyödyntäminen oli hankalaa. Se on toki hyvin selvä tapa hahmottaa strategista suunnittelua kokonaisuudessaan ja sen sisältämien elementtien yhteyksiä. Olisin kuitenkin tarvinnut tässä kohtaa jonkin yksinkertaisemman mallin strategisen suunnittelun tueksi, joka olisi ollut kokonaisuudessaan helpompi yhdistää tehtyyn strategiaan. Arkkitehtuurin olisi voinut muokata sopimaan juuri tähän työhön ja ideaa voisi tulevaisuudessa jalostaa pidemmälle. Keskeisiä elementtejä tälle strategialle ei tietenkään osattu vielä työn alkaessa määrittellä, mutta nyt se olisi mahdollista tehdä. Strateginen arkkitehtuuri on tässä kohtaa helpompi nähdä palapelinä, josta voidaan eri vaiheissa vaihtaa paloja, ottaa niitä kokonaan pois, tai lisätä täysin uusia.

Menetelmällisessä osuudessa kokonaisuus on eheämpi ja selkeämpi. Mietin edelleen sitä, olisiko haastatteluilla päästy sisällöllisesti parempaan lopputulokseen, mitä havainnoinnilla. Koen, että sain havainnoinnista todella paljon irti, mutta sen kaiken välittyminen kirjalliseen muotoon on tuntunut hankalalta. Havainnoinnissa on myös yksi selvä puute, sillä siitä puuttuu se kaikkein kriittisin näkökulma. Olisi ehdottomasti pitänyt hakea vielä asteen kriittisempää ja rakentavampaa sisältöä. Rakentavaakin palautetta toki tuli, mutta tietynlainen tsemppaaminen ja selkään taputtelu välittyvät siitä vahvimmin. Se ei tietenkään ole välttämättä huono asia, mutta kun mietitään kehittämisen näkökulmasta, ei selkään taputtelu vie asioita juurikaan eteenpäin.

Tässä työssä prosessi on vahvempi, mitä itse lopputulos. Prosessia ja kaikkea sen antia on ollut hankala tiivistää itse strategian fyysiseen muotoon / dokumenttiin, tai edes tämän opinnäytetyön sivuille. Toisaalta modernin strategiaprosessin ja -työskentelyn kannalta on hyvä, että itse prosessi on vahva. Samalla se on myös ketterä. Se ei tunnu kovin kankealta, sitä on helppo tarkastella arjen keskellä, eikä se varmastikaan jää dokumentiksi, johon ei enää palattaisi. Tässä

mielessä itse prosessissa on onnistuttu hyvin ja se on saatu muodostettua sellaiseksi, kuin se haluttiinkin. Asiaa voidaan ajatella myös niin, että jos strategian kokisi nyt olevan täydellinen, olisi jotakin pielessä. Strategia on kuitenkin jotain sellaista, joka ei koskaan tule valmiiksi. Sen tulee olla elävä, arkea ja sen ahaa-elämyksiä myötäilevä työkalu, joka mahdollistaa ideoihin tarttumisen. Se on nykyisellään hyvä työkalu, josta lähteä liikkeelle ja jota kehittää tulevaisuudessa.

Tilaaajan ollessa oma yritykseni, on näkökulmaa tietyllä tapaa hankala erottaa omastani. Henkilökohtaisesti tämä on ollut opettavainen prosessi. Se on opettanut ehdottomasti sen, että strateginen suunnittelu on paljon hankalampaa, kuin mitä ensiksi voisi ajatella. Myös sen, että yksittäisiin kokonaisuuksiin tulisi uppoutua yksitellen pidemmäksi aikaa. Puhtaasti yrityksen näkökulmasta voidaan ajatella, että lähtötilanteesta on tultu jo pitkälle.

Prosessi pitää sisällään monia jokaiselle yrittäjälle elintärkeitä osa-alueita. Alussa puhuttiin Pk-yritysten, sekä strategisen suunnittelun nykytilasta. Vaikkei strategista suunnittelua haluaisikaan tuoda näin merkittäväksi osaksi yrityksen toimintaa, näkisin terveeksi paneutua asiaan pala kerrallaan. Se voisi pitkällä juoksulla johtaa suurempaan kiinnostukseen strategisesta suunnittelusta ja johtaa uudenlaisiin hyötyihin, kasvuun ja kehitykseen alamme yrityskentällä. Liikkeelle voidaan lähteä hyvinkin pienistä asioista. Pienistä, mutta merkittävistä. Hyvänä esimerkkinä juuri bisnesalueiden määrittely ja tarkastelu. Millä erilaisilla bisnesalueilla me toimimme, mitkä niistä ovat keskeisimmät bisnesalueet ja millä niistä kilpailuetumme on. Henkilökohtaisesti, en olisi osannut sanoa ennen tätä prosessia, että prosessien hallinta nousisi näin keskeiseksi teemaksi. Silloin se olisi tuntunut hassulta, nyt se tuntuu loogiselta. Vastaavia oivalluksia soisin jokaiselle alan yrittäjälle. Toivonkin, että kykenen tulevaisuudessa omien ahaa-elämysteni siivittämänä innostamaan muitakin tutustumaan strategiseen suunnitteluun. Hyvin yksinkertaisilla ja pienilläkin toimilla voidaan pitkällä aikavälillä saada merkittäviä muutoksia aikaiseksi. Asiaa voidaan myös tarkastella toisesta näkökulmasta, strategista suunnittelua pienille ja keskisuurille yrityksille tulisi kehittää. Sitä on toki tutkittu ja siitä löytyy tietoa, mutta valtaosa teoretiedosta on suunnattu isommille yrityksille.

Strategian ollessa tällä tapaa elävä työkalu, on sitä myös luonnollista kehittää eteenpäin. Strategiatyö on vasta alussa ja siihen oppiminen vie vuosia. Tässä suhteessa tarvitaan pitkäjänteisyyttä ja luottamista itse prosessiin. Prosessin läpikäynti vuosittain takaa kehityksen jatkumisen. Ennen kuin vastaavaa prosessia aletaan vetää uudelleen läpi, tulisi paneutua myös tarkemmin prosessin sisältöön. Pohtia sitä, mitkä asiat ja osa-alueet ovat ensimmäisen toimintavuoden

aikana selkiytyneet ja millaiset alueet taas vaativat enemmän huomiota ja kehittämistä. Olisiko toimintaa järkevä kehittää vaikkapa ulkopuolisen rahoituksen turvin, taikka yritysysteistyöhankkeen avulla? Kuntien ulkopuolelta tulevat kilpailijat ovat myös jääneet tässä työssä melko vähäiselle huomiolle. Pienellä ja näinkin tutulla paikkakunnalla ne eivät toki aiheuta kovin suurta uhkakuvaa The Bunny Productionsin toiminnalle, mutta toiminnan lähtiessä laajentumaan muille paikkakunnille ei ole vastaavaa tukijalkaa olemassa tämän uhkakuvan poistamiseksi, kuin Laitilan kohdalla on. Viimeistään tuossa kohtaa aiheeseen on pakko paneutua nykyistä paremmin.

LÄHTEET

- Antila, Minna 2021. Kuntaliitto. Kunnan hallintosääntö lainsäädännön jatkeena - kuntalaki (410/2015) Viitattu 13.10.2022 <https://okm.fi/documents/1410845/70043462/Kunnan+hallintos%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6+lains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6n+jatkeena.pdf/fa71d6e6-08a1-2720-76c9-b36209feb6a4/Kunnan+hallintos%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6+lains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6n+jatkeena.pdf?t=1618297267181>
- Anttonen, Jari 2015. Strategisen suunnittelun opas pk-yrityksille. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Tradenomi. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 19.7.2022 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201505188528>
- Baliga, Ram B. & Santalainen, Timo 2015. Kun normibisnes ei riitä : kestävä strategointi. (E-kirja.) Talentum [2015]
- Brink Culture Book 2020. Brink Culture Book. Viitattu 30.7.2022 <https://brinkhelsinki.com/wp-content/uploads/2020/02/brink-culture-book.pdf>
- Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna (1970 – 2010). Viitattu 19.10.2022 <https://docplayer.fi/174285-Strateginen-johtaminen-suomessa-eilen-tanaan-huomenna-1970-2010-1.html?fbclid=IwAR1xFR-K9xtq-Ro0EULXPWMUf2Cab6aTGgn-LXFmENiQ024DqSuVDbUBhQI>
- Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti : strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. (E-kirja.) Helsinki: Talentum
- Kettuki Ry 2016. Kohti yhdenvertaista taidetta. Kettukin strategia-asiakirja 2016–2020. Viitattu 30.7.2022 https://kettuki.fi/wp-content/uploads/2021/08/KETTUKIN_strategia_asiakirja_A5_web.pdf
- Kettuki Ry 2021. Antaa taiteen puhua! Kettukin strategia 2021–25. Viitattu 20.8.2022 https://kettuki.fi/wp-content/uploads/2021/11/Kettukin_strategia_2021-25.pdf
- Korhonen, Pertti 2013. Prof. Esa Saarinen 60v. juhlatilaisuus -seminaarin videointi. Aalto yliopisto. Viitattu 26.7.2022 <http://youtu.be/rCWWvw6KgfQ?t=2h54m14s>
- Kotiseutuyhdistys Suhina Ry 2022. Kaivolankesäteatteri. Kaivolankylä. Viitattu 9.10.2022 https://www.kaivolankesateatteri.fi/index.php?p=1_8_kaivolankyl
- Kuntaliitto 2022. Päätöksentekomenettelyn säädöspohja. <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnan-paatoksenteke/paatoksentekeomenettelyn-saadospohja/kuntalaki-ja-kunnan-hallintosaanto>
- Kupiainen, Santeri 2022. Strategia 3.0: Moderni strategiatyö on dynaaminen prosessi. Plus one agency. Viitattu 26.7.2022 <https://plusoneagency.com/strategia-3-0-on-dynaaminen-prosessi/>
- Laitilan Kaupunki 2022a. Laitilan kaupungin tilinpäätös 2021. Viitattu 9.10.2022 <https://laitila.cloudnc.fi/download/noname/%7B60a1c597-78d1-48d6-89e8-a5b666259eb0%7D/104047>

- Laitilan Kaupunki 2022b. Kulttuuripalvelut. Museot ja näyttelyt. Viitattu 9.10.2022 <https://www.laitila.fi/palvelut/kulttuuripalvelut/museot/>
- Laitilan kaupunki 2022c. Kulttuuriavustusten jakopäätökset 2016-2020. Viitattu 9.10.2022 <https://laitila.cloudnc.fi/download/noname/%7B827bf9e2-101d-4ebc-8602-4dafc922bcb5%7D/51741>
- Laitilan Kaupunki 2022d. Osallistavan budjetin varoin on jo järjestetty yhteislauluja ja paljon on vielä edessä. Viitattu 9.10.2022 <https://www.laitila.fi/ajankohtaista/osallistavan-budjetin-varoin-jo-jarjestetty-yhteislauluja-ja-paljon-viela-edessa/>
- Laitilan Kaupunki 2022e. Kulttuuripalvelut. Kuvataide. Rural Urban Art. Viitattu 9.10.2022 <https://www.laitila.fi/palvelut/kulttuuripalvelut/kuvataide/rural-urban-art/>
- Laitilan Kaupunki 2022f. Mainiampi Laitila -strategia 2022–2025. Viitattu 9.10.2022 https://www.laitila.fi/documents/4026/Mainiampi_Laitila_-strategia.pdf
- Lätti, Risto & Malho, Maria & Rowley, Christopher & Frilander, Oona 2022. Skenaarioiden rakentaminen tulevaisuustaulukkomenetelmällä. Teoksessa Aalto, Hanna-Kaisa – Heikkilä, Katariina – Keski-Pukkila, Pasi – Mäki, Maija & Pöllänen, Markus (toim.) (2022) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 481 s, <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>
- Meriläinen, Rosa 2022. Kulttuuri on tärkeä osa kestävä kasvun linjaa. Viitattu 17.10.2022 <https://kulttuurijataide.fi/kulttuuri-on-tarkea-osa-kestavan-kasvun-linjaa/>
- Museovirasto 2022. Kulttuuriympäristön palveluikkuna. Viitattu 9.10.2022 https://www.kyppi.fi/palveluikkuna/mjreki/read/asp/r_kohde_list.aspx
- Ohjelmanurkka Oy 2022. Ohjelmanurkka Oy. Viitattu 10.10.2022 <https://www.ohjelmanurkka.fi/>
- Parm, Aija & Salmi, Tommi 2020. PK-yrityksen strategiатыön aloittaminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Tradenomi. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 5.10.2022 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020060115951>
- Sage, Peter 2022. It's about the journey. London real. Podcast. Viitattu 27.7.2022 <https://londonrealtv.libsyn.com/peter-sage-extreme-entrepreneur-tuesdaymotivation>
- Salminen J. 2008. Seitsemän askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Santalainen, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. (E-kirja.) Helsinki: Talentum 2009
- Selkee, Johanna 2022. Kotiseutuliitto. Kuntien kulttuuritoiminnalla vahvempi rooli elinvoiman ja hyvinvoinnin kannattelijana? Viitattu 11.10.2022 <https://kotiseutuliitto.fi/blogi/kuntien-kulttuuritoiminnalla-vahvempi-rooli-elinvoiman-ja-hyvinvoinnin-kannattelijana/>
- TAKU 2022. Tapahtumakesä 2022 muistutti ennakkoinnin tarpeellisuudesta. Viitattu 7.10.2022 https://taku.fi/tuottajankesa_2022/
- Tanssin tiedotuskeskus 2018. Tanssin tiedotuskeskus: strategia 2018–2021. Viitattu 30.7.2022 http://www.danceinfo.fi/wp-content/uploads/2020/09/TTK_Strategia_2018-21-z.pdf

- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. (E-kirja.) Helsinki: Sanoma
- Vakka-Suomen kansalaisopisto 2022. Vakka-Suomen kansalaisopisto. Opetusohjelma kevät 2022. Viitattu 10.10.2022 https://www.vakkaopisto.fi/wp-content/uploads/2021/12/Vakkaopisto_Kevatohjelma_2022_nettiin.pdf
- Valtioneuvosto 2022. Sote-uudistus. Vaikutukset kuntien rahoitukseen. Viitattu 15.10.2022 <https://soteuudistus.fi/kuntien-rahoitus-ja-omaisuus>
- Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. (E-kirja.) Helsinki: Talentum 2013

