



Jussi Roine

Kotimaisen ohjelmatoimiston arvopohjaisen strategian yhteisöllinen rakentaminen

Strateginen, arvopohjainen vaikuttaminen kotimaisen elävän musiikin kentällä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja Ylempi AMK

Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

17.11.2022

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Jussi Roine
Otsikko:	Kotimaisen ohjelmatoimiston arvopohjainen strategia
Sivumäärä:	65 sivua + 3 liitettä
Aika:	17.11.2022
Tutkinto:	Kulttuurituottaja Ylempi AMK
Tutkinto-ohjelma:	Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	
Ohjaaja(t):	Yliopettaja Katri Halonen

Opinnäytetyössä rakennetaan kotimaiselle All Day Agency -ohjelmatoimistolle neljän vuoden toimintastrategia. Lisäksi tutkitaan ohjelmatoimiston arvotyön merkitystä ja vaikutusta kotimaisen elävän musiikin alalla. Kotimainen elävän musiikin ala tarkoittaa tässä työssä All Dayn toimintaympäristöä, eli lähinnä kevyen rytmimusiikin kaupallista kenttää, mukaan lukien artistit, muut ohjelmatoimistot, festivaalit, ravintolat, tapahtumat ynnä muut artistien esiintymiseen liittyvät toimijat.

Opinnäytetyön tavoitteena on valjastaa All Dayn henkilöstö strategiatyön pariin, aktiivoida yhteinen kehitystyö ja tarkastella ohjelmatoimiston arvopohjaa ja toimintamalleja suhteessa toimialaan. Lopputuloksena on arvopohjainen strategia, joka huomioi sosiaalisen kestävyuden teemoja ja henkilöstön hyvinvoinnin sekä onnellisuuden. Lisäksi työssä pureudutaan koko elävän musiikin kentän arvopohjaiseen toimintaan.

Opinnäytetyön tilaaja on All Day Agency, viralliselta nimeltään All Day Entertainment Oy. All Day on helsinkiläinen ohjelmatoimisto, joka on toiminut kotimaisella elävän musiikin kentällä vuodesta 2016. Sen ydintoiminta on esiintymisten myyminen edustamilleen artisteille, ja se järjestää myös omia tapahtumia. All Dayn edustuksessa on noin viisikymmentä kotimaista artistia ja kymmenkunta dj:tä.

Strategia toteutetaan luomalla ymmärrys strategiatyöstä ja valjastamalla tilaajaorganisaation henkilöstö ideoinnin pariin, yhdistämällä jo olemassa olevaa tietoa ja ammattitaitoa. Tutkimusmenetelmät ovat luonteeltaan laadullisia. Kehitystyön pohjana toimivat yhteinen havainnointi, aivoriihet ja yhteisöllinen ideointi. Tutkimuksellisessa lähestymistavassa sivutaan myös ennakoitua ja skenaariotyöskentelyä. Koko All Dayn henkilöstön voimin tuotettu materiaali muodostaa tutkimusaineiston yhdessä musiikkialan ammattilaisten kanssa käytyjen haastattelujen sekä benchmarkingin tulosten kanssa. Tutkimustyön tuloksena tuotettu toimiva, perustavanlaatuinen ja käytönotettu neljän vuoden strategia koetaan All Dayn koko henkilökunnan omaksi ja tehokkaaksi työkaluksi. Arvotyöhön pohjautuva strategia onnistutaan valjastamaan vaikutusvaltaisen, yhdenvertaisuuteen tähtäävän organisaation peruskiveksi.

Avainsanat: Strategia, hyvinvointi, ohjelmatoimisto, musiikkiala, arvot, arvotyö, yhdenvertaisuus, elävä musiikki, onnellisuus

Abstract

Author(s): Jussi Roine
Title: Building a value-based business strategy for a Finnish booking agency
Number of Pages: 65 pages + 3 appendices
Date: 17 November 2022

Degree: Master of Culture and Arts
Degree Programme: Cultural Management
Specialisation option:
Instructor(s): Katri Halonen, Principal Lecturer

This master's thesis focuses on building a value-based 4-year business strategy for Finnish booking agency, All Day Agency. It also studies the significance of value research and work in Finnish live music industry and All Day's working environment, including artists, agencies, festivals, venues and other artist booking related operators.

The study was commissioned by All Day Agency. All Day is a Helsinki-based booking agency, formed in 2016. Its core business is to book shows for artists it represents. There are approximately 50 artists and a dozen DJ's in All Day's artist roster.

The goal of the study is to activate the whole staff of All Day to participate in strategic work and to examine its values and actions. The study drives to gather the common spirit of All Day to produce a value-based strategy which enables a thriving business in years to come, not forgetting the themes of social sustainability, well-being and happiness.

The thesis is executed by creating an understanding of business strategy and getting the whole organization to form new ideas based on the existing music business knowledge. The methods are qualitative, combining think tanks, brainstorming, future visioning and scenario methods to professional interviews and benchmarking.

The result of the master's thesis is a well-functioning, constitutive four-year strategy that has already been taken in use at All Day. The value-based strategy gets successfully integrated as a fundamental method for the equality-driven booking agency.

Keywords: Booking agency, music business, strategy, happiness, music industry, equality, well-being

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämistyön keskeiset tavoitteet ja tutkimuskysymys	3
3	All Day Agency	5
3.1	All Dayn lyhyt historia	5
3.2	All Dayn liiketoiminta ja asiakkaat	6
3.3	All Dayn toimintaympäristö, markkinat ja kilpailijat	7
3.4	Yhdenvertaisuus kotimaisella musiikkialalla	12
3.5	All Dayn arvotyö ja yhdenvertaisuusuunnitelma	14
4	Strategia yrityksen toiminnan selkärankana	16
4.1	Mikä ihmeen strategia?	16
4.2	Strategian tarkoitus	18
4.3	Työhyvinvointi	19
4.4	Strateginen arkkitehtuuri, arvot, visio ja missio	21
4.5	Strategian jalkauttaminen	24
5	Kehittämistyön menetelmät	26
5.1	Laadullinen ja yhteisöllinen lähestymistapa	26
5.2	Metodiset lähtökohdat	26
5.3	Aivoriihi ja työpajapäivä ½	28
5.3.1	Miksi?	30
5.3.2	Miten?	31
5.3.3	SWOT-analyysi	32
5.3.4	All Dayn yhteiset arvot ja missio	33
5.3.5	Työpajan tulokset ja aineiston analysointi	34
5.4	Aivoriihi ja työpajapäivä 2/2	37
5.4.1	Kilpailija-analyysi	38
5.4.2	PESTEL-analyysi	39
5.4.3	Tulevaisuuden muistelu	41
5.4.4	Visio	42
5.4.5	Työpajan tulokset ja aineiston analyysi	43
5.5	Ammattilaisten teemahaastattelut	44
5.5.1	Jenna Lahtinen	46

5.5.2	Esa Tontti	47
5.5.3	Osku Jalakanen	48
5.6	Benchmarking	50
5.6.1	Unfair Lean Marketing ja 4+1 -menetelmä	51
5.6.2	Talgrafin avoimuus ja employer branding	52
5.6.3	Valuemotive ja Valueteams yhdessä oppimisen välineenä	54
5.6.4	Parceron yrityskulttuuri, itseohjautuvuus ja työntekijän käsikirja	56
6	Oma rooli aineiston keruussa	57
7	Kehittämistyön tuloksia	58
7.1	Ohjelmatoimiston yritysstrategia ja sen tekeminen	58
7.2	All Dayn viestintä ja ääni ulospäin	60
7.3	Ajatuksia arvopohjaisen yhteistyön edistämisestä kotimaisella elävän musiikin kentällä	61
8	Pohdinta	63
	Lähteet	66
	Liitteet	69
	Liite 1 Teemahaastattelujen kysymykset ja runko	69
	Liite 2 SALATTU kilpailija-analyysi, SWOT-, ja PESTEL- analyysit	70
	Liite 3 SALATTU Strategiaesitys	71

1 Johdanto

Kotimainen elävän musiikin kenttä on viime vuosina kasvanut, ammattimaistunut sekä järjestäytynyt valtavasti. Luoviin aloihin kohdistuvat ennakkoluulot epäammattimaisuudesta tai harrastelijamaisuudesta alkavat monen organisaation kohdalla olla historiaa. Elävä musiikki on nostanut arvoaan sekä rahallisesti että merkityksellisesti (Music Finland, 2022). Tämä on kiristänyt kilpailua ja samaan aikaan pakottanut organisaatiot reagoimaan muuttuvaan tilanteeseen. Samaan aikaan alalle on virrannut nuoria, koulutettuja tekijöitä ja ala on ammattimaistunut huomattavasti (Lahtinen, 2022).

Viime vuosien trendi kotimaisella musiikkialalla on ollut elävän musiikin, eli livekeikkojen merkityksen kasvu. Keikkailu muodostaa yhä suuremman osan artistien toimeentulosta ja se on muodostunut usein tärkeimmäksi osa-alueeksi artistien toiminnassa. Tapahtumien luku- ja kävijämäärät ovat kasvaneet ja kotimaiset jättitapahtumat ovat jo arkipäivää. Samaan aikaan nousussa on ollut työntekijöiden sekä artistien hyvinvoinnin kustannuksella tapahtuvan liiketoiminnan kasvu.

Sosiaalinen pääoma on elävän musiikin kentällä kaiken tekemisen pohjana. Ihmiset ovat keskiössä sekä musiikin tekemisessä, sen välittämisessä yleisölle sekä luonnollisesti vastaanottavassa päädyssä, eli kuuntelijan tai yleisön silmissä ja korvissa. Alan yritykset ovatkin alkaneet herätä ammattimaiseen sosiaalisen pääoman huoltamiseen. Yritysten toiminta on nykyään suunnitelmallisempaa, ammattimaisempaa ja sosiaalisesti kestävämpää kuin ennen. Yhdessä määritellyt visio, missio, arvot sekä strategia määrittelevät yhä useamman organisaation tekemistä. Tällainen toiminta on kuitenkin alan suuremmissa mittakaavassa vasta alkutekijöissään. Musiikkiala tarvitsee selkeitä toimintamalleja ja esimerkkirytyksiä.

Työntekijöiden hyvinvointi ja sosiaalinen kestävyys ovat sosiaalista kanssakäymistä vaativalla alalla tärkeitä teemoja. Vaikka musiikkiala on viime vuosina ammattimaistunut, se on samaan aikaan tullut entistä kilpaillummaksi, kiireisemmäksi ja hektisemmäksi. Nuorilta työntekijöiltä sekä artisteilta vaaditaan paljon, eikä työstä saatava korvaus, tyydytys tai henkinen hyvinvointi välttämättä kohtaa työn määrää.

Tämä opinnäytetyö keskittyy kotimaisen ohjelmatoimiston, All Day Agencyn, strategiatyöhön. All Day on määritellyt kantavaksi arvokseen onnellisuuden. Onnellisuuden katsotaan olevan toiminnan tavoitteena sekä yrityksen sisäisesti, että heijastuen ulospäin kaikessa toiminnassa. All Dayn missio on rikastaa suomalaista kulttuuria ja kulttuurialan tekijöitä. Pysin tässä työssä tutkimaan kotimaisen ohjelmatoimiston osalta, miten arvopohjainen, ammattimainen strategia, yhdistettynä työntekijöiden hyvinvointiin voi toimia nykyajan työelämän kilpailuvalttina ja samaan aikaan vaikuttaa koko alan toimintamalleihin. Etsin keinoja siihen, miten organisaation sisäinen arvotyö laajennetaan sen toimintaan, ottaen huomioon myös artistien ja sidosryhmien näkökulmat. Teen kehittämistyönä All Daylle uuden yritysstrategian vuosille 2023-2026. Lisäksi tutkin All Dayn toimintaympäristöä sekä sen suhdetta musiikkialaan ja esitän lopputuloksena muutamia kehityskohteita koko alan yhteiseen kehitystyöhön.

Vuonna 2016 perustettu All Day on suhteellisen tuoreena musiikkialan yrityksenä erittäin kiinnostava tutkimuskohde, sillä yrityksen sisäinen kehitystyö on alusta asti tähdännyt kohti kestävästä kehitystä ja arvopohjaista tekemistä. Se on lähtökohtaisesti pyrkinyt vahvistamaan oman tiiminsä sekä toimintansa pitkäkestoista menestystä varten tavoittelematta pikavoittoja. Ammattimaisuus ja vahva osaaminen ovat myös siivittäneet yrityksen erittäin hyvään taloudelliseen ja johtavaan asemaan Suomen musiikkialalla. All Day on pitänyt sen työntekijöitä tärkeänä osana sen menestystä ja koko henkilöstö on ollut mukana sen strategian suunnittelussa. Suhteellisen pienen kokonsa vuoksi All Day on helposti muovautuva nykyaikainen organisaatio, jossa strategia ja yrityskulttuuri ovat aidosti muokattavissa koko tiimin voimin. Sillä on myös saavuttamansa

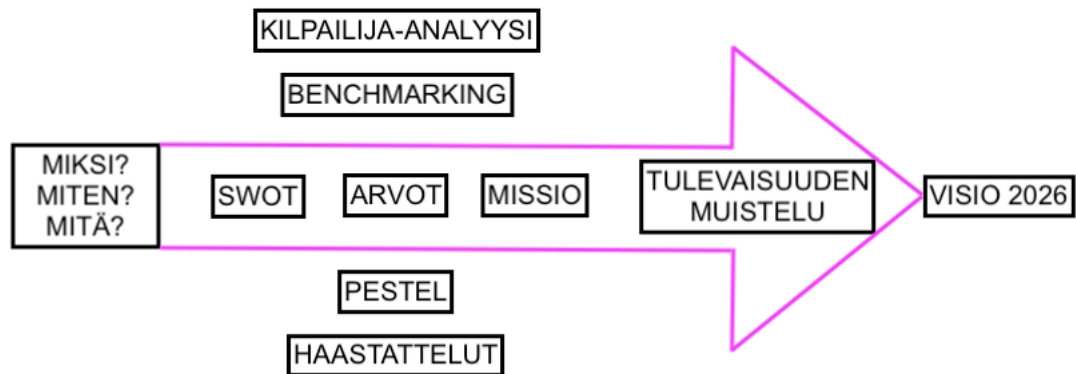
aseman sekä verkostojen myötä mahdollisuus vaikuttaa tekemisellään koko kotimaisen elävän musiikin alaan.

2 Kehittämistyön keskeiset tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tämän työn kehittämiskohteita ovat All Day -ohjelmatoimiston strategia, artistiyhteistyö ja verkostovaikuttaminen. Yritykselle luodaan neljän vuoden strategia, lähtien liikkeelle sen sisäisistä tarpeista, arvopohjasta, voimavaroista ja tahotilasta. Kehityskohteena on onnistunutta arvopohjaista strategiaa toteuttanut yritys, jonka henkilöstö on sitoutunut sekä halukas kehittämään yrityskulttuuria ja sen kautta vaikuttamaan koko alan toimintamalleihin.

Kehitystyön kulku jakautuu työn tavoitteiden myötä kahteen osaan. Ensin tehdään All Dayn toimiston sisäinen strategiaprosessi. Tämä toteutetaan työpajatyöskentelyllä osallistaen koko All Dayn vakituista henkilökuntaa. Lopputuloksena syntyy päivitetty kartoitus All Dayn toimintaympäristöstä ja yhdessä henkilöstön kanssa päivitetty yrityksen yhteiset arvot, tulevaisuuden suunnitelmat sekä visio. Vertailukohtia ja esimerkkejä haetaan monialaisesti benchmarkingin avulla. Kehityshankkeen toisessa osassa ohjelmatoimiston henkilökunnan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella muodostuneiden näkemysten pohjalta pohditaan yhteisen vaikuttamisen keinoja koko musiikkialan pelisääntöihin. Näkemyksiä haetaan alan ammattilaisten ja päättäjien teemahaastattelujen avulla, verraten näitä All Dayn henkilöstön näkemyksiin. Tutkimuskysymyksenä voidaan pitää työntekijöiden hyvinvoinnin, arvolähtöisen toiminnan sekä artistirosterin ja yhdenvertaisuuden teemojen sovittaminen liiketoiminnallisesti kunnianhimoiseen ja vaikutusvaltaiseen toimintaan.

Työkalut ja polku strategian rakentamiseen ja alan kokonaiskuvan hahmottamiseen on esitetty kuviossa 1. Lopputuloksena on All Day -ohjelmatoimiston neljän vuoden strategia sekä pohdintaa alan yhteisen arvotyön ja sosiaalisen kestävyden teemojen edistämiseen.



Kuvio 1. All Dayn strategian rakentamisen polku.

Kehitystyön tavoitteet:

1. Tehdä All Daylle neljän vuoden toimintastrategia, joka vahvistaa organisaation toimintaa, työntekijöiden sekä artistien yhdenvertaista kohtelua ja heidän hyvinvointiaan, mahdollistaen yrityksen taloudellisen menestyksen
2. Tutkia All Dayn mahdollisuuksia vaikuttaa koko alan toimintaan ja luoda askelmerkkejä konkreettista vaikuttamista kohti yhdenvertaisempaa ja ammattimaisempaa musiikkialaa

Olen itse All Dayn toimitusjohtaja ja osakas. Olen tehnyt töitä Suomen musiikkialalla vuodesta 2010 alkaen. Viime vuosina työnkuvaani on kuulunut tapahtumatuotantojen lisäksi yritys- ja henkilöjohtamista sekä kokonaisvaltaista musiikkialan toimintakentän tarkkailua sekä kehittämistä. All Daylla olemme pyrkineet luomaan yhdenvertaista ja kestäväää yritystoimintaa, joka loisi toimintakulttuurista muutosta koko musiikkialalla. Oma asemani yrityksessä mahdollistaa työskentelyn olennaisena osana yrityksen strategista kehitystä sekä avun saamisen koko henkilöstöltä.

Tässä työssä pyrin kehittämään sisäisen työskentelymme lisäksi yrityksen ulkoista merkityksellisyyttä sekä artistien että yhteistyökumppanien suuntaan. Yrityksen sisäinen hyvinvointi ja ammattimaisuus vahvistavat sen uskottavuutta sekä merkitystä toimintaympäristössään. Ammattimainen keikkamyynti ja tapahtumien tekeminen on Suomessa vielä kovin nuori ala ja kehitettävää löytyy. All Daylla on yrityksenä mahdollisuus näyttää mallia ja saada aikaa kestäväää kehitystä, yhdenvertaisuutta sekä hyvinvointia edistäviä muutoksia koko alalla.

3 All Day Agency

3.1 All Dayn lyhyt historia

All Day on helsinkiläinen ohjelmatoimisto, joka edustaa noin 50:tä kotimaista artistikokoonpanoa. Se perustettiin vuonna 2016 ja sen ydintoiminta on esiintymisten myyminen sen edustamille artisteille.

All Dayn alkuperäinen artistirosteri käsitti alkuun noin kymmenen rap ja hip hop -tyylilajin artistia. Yrityksen vahvuutena oli perustajajäsenten kokemus musiikialalta sekä valmiit asiakassuhteet ja verkostot. Alkutaipaleen kilpailuvalltina voidaan pitää ajankohtaista artistirosteria sekä yrittäjien hyvää mainetta ja All Day saikin toimintansa ripeästi käyntiin. Vuonna 2017 All Day fuusioitui toisen kotimaisen ohjelmatoimiston kanssa ja perusti nykyistä liiketoimintaa pyörittävän All Day Entertainment Oy:n. Vuonna 2017 All Day loi myös ensimmäisen, koko henkilökunnan yhteisen liiketoimintastrategian.

Koko olemassaolonsa ajan, All Day on kasvattanut kokoaan tasaisesti niin henkilökunnan, liikevaihdon kuin artistirosterinsa osalta. Sen artistirosteri on laajentunut huomattavasti eri musiikkityyleihin ja monenlaisiin kokoonpanoihin.

Vuonna 2022, All Day edustaa laajamittaisesti kotimaisia esiintyjä, aina niin sanotuista eturivin artisteista varsinaisiin underground-tekijöihin. Vuoden 2019 lopussa ohjelmatoimistossa työskenteli kahdeksan työntekijää, liikevaihdon ollessa 4,8 miljoonaa euroa. Sen omistaman merchandise-kaupan osuus liikevaihdosta oli noin 10% ja siellä työskenteli neljä vakituista työntekijää.

Maaliskuussa 2020 koronapandemia pysäytti ohjelmatoimiston toiminnan ja koko henkilöstö lomautettiin pandemian alkuvaiheessa. Korona-aika käytettiin kuitenkin All Daylla hyödyksi keskittyen valtion tukien avulla toiminnan uudelleen järjestämiseen, henkilöstön takaisin palkkaamiseen, organisaation tiimin vahvistamiseen sekä erilaisiin kehitysprojekteihin. Vuoden 2021 aikana All Day julkisti yrityksen yhdenvertaisuussunnitelman ja uudistetun arvopohjan. Samana vuonna sen omistama merchandise-kauppa yhtiöitettiin omaksi yhtiökseen, Hel Goods Supply Oy:ksi. Koronapandemian myötä lomautetut työntekijät onnistuttiin palauttamaan täysipäiväisesti takaisin töihin ja yhtiö pysyi elinvoimaisena. Vuonna 2022 ohjelmatoimiston tulevaisuus näyttää, koronan jälkimainingeissa, valoisalta, sillä koko kotimainen elävän musiikin kenttä on käynnistynyt sulkuti-
lojen jälkeen vauhdilla. Tapahtumia ja esiintymisiä järjestetään ja ostetaan ennätysvauhtia, joka tarkoittaa toki myös kilpailun kiristymistä.

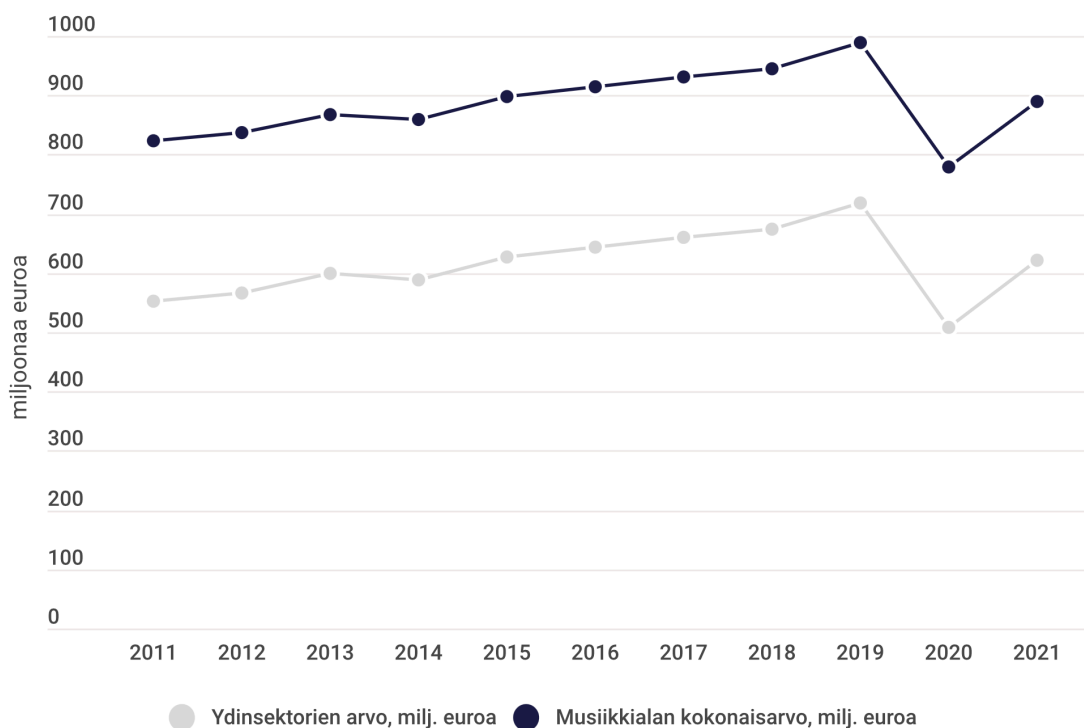
3.2 All Dayn liiketoiminta ja asiakkaat

All Day on ohjelmatoimisto, joka keskittyy kotimaisten artistien edustamiseen ja näiden esiintymisten myymiseen. Se järjestää myös omia tapahtumia ja tuo ulkomaisia esiintyjä Suomeen. Vuonna 2019 All Day järjesti oman All Day ON! -festivaalin Helsingin Suvilahdessa. Kaksipäiväisen tapahtuman esiintyjäkattaus koostui pelkästään All Dayn artisteista ja kävijöitä kertyi yhteensä 8000. Liiketoiminnan ydin on kuitenkin kotimaisten artistien esiintymisten myyminen.

Yrityksen tärkeimmät asiakkaat ovat kotimaiset klubit, festivaalit ja yksityiset keikkajärjestäjät. Ympäri Suomen toimivat ravintolat ja klubit järjestävät keikkoja viikoittain ympäri vuoden. Yritystapahtumia järjestetään niin ikään vuodenajasta riippumatta, pikkujoulukauden ollessa vilkkain yritysmyyntisesonki. Suomen festivaalikesä on merkittävä sesonki, jolloin artisteja kysytään tapahtumiin ympäri Suomen, pienistä kylätapahtumista jättifestivaaleihin. Keikkamyymiä All Daylla on kolme, joista yksi keskittyy erityisesti yritysmyyntiin.

3.3 All Dayn toimintaympäristö, markkinat ja kilpailijat

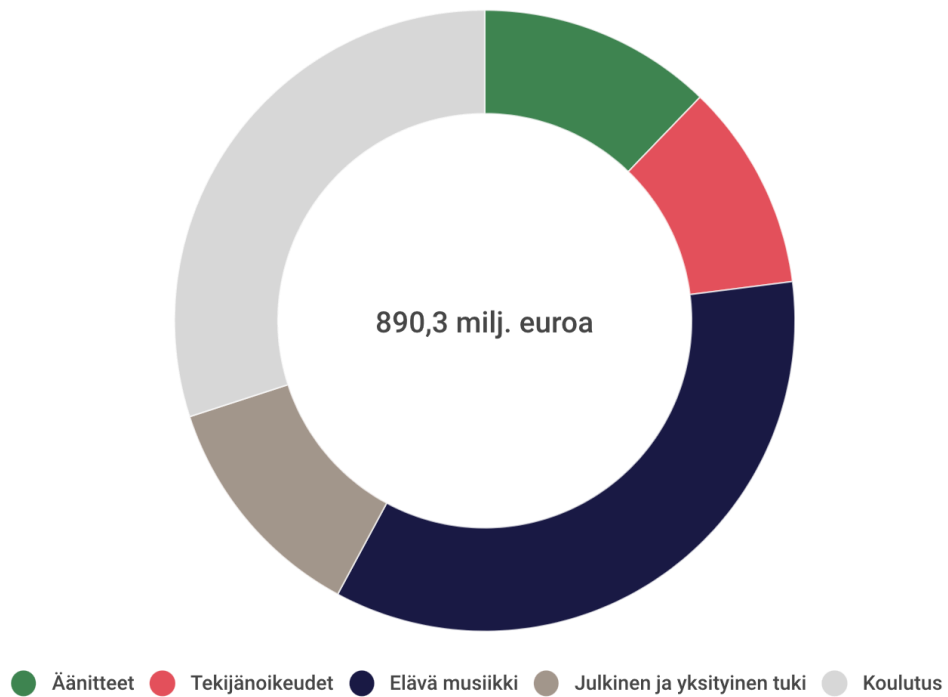
Suomen musiikkiala on ollut viime vuodet kasvussa ja erityisesti elävän musiikin osuus alan kokonaisarvosta on kasvanut jatkuvasti. Koronapandemian myötä elävän musiikin osuus kokonaisuudesta romahti, mutta tämän työn kirjoittamishetkellä, syksyllä 2022, elävän musiikin kenttä näyttää jo elpymisen merkkejä. Kotimaisen musiikkialan kokonaisarvo oli vuonna 2021 890,3 miljoonaa euroa. (Music Finland, 2022.) Kuviossa 2 näkyy kotimaisen musiikkialan kokonaisarvo. Alemmassa käyrässä näkyy musiikkialan ydinsektoreiden osuus ja ylempään käyrään on laskettu mukaan arvio koulutuksen arvosta.



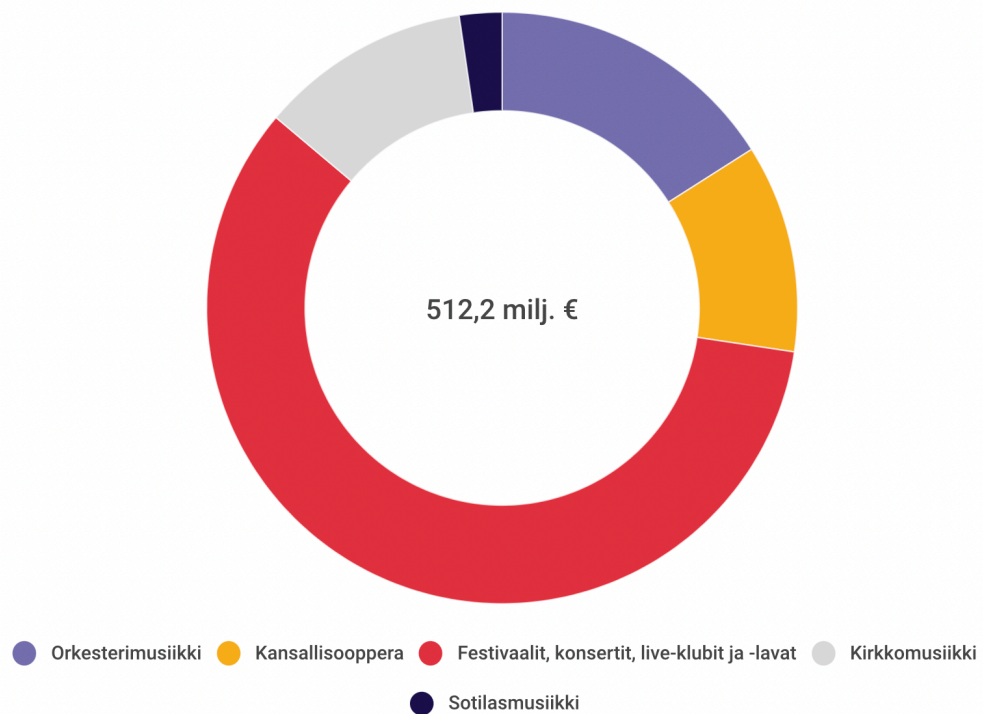
Kuvio 2. Kotimaisen musiikkialan kokonaisarvo (Music Finland, 2022).

Vuonna 2019, pelkästään rytmimusiikkifestivaalien yhteenlaskettu liikevaihto oli 192 miljoonaa euroa. Konsertti- ja keikkapaikkojen liikevaihto ylsi puolestaan 175 miljoonaan euroon. (LiveFin, 2020.) Nämä ovat All Dayn kohdemarkkinat,

joten yrityksen markkinanäkymät olivat ennen koronapandemiaa rahallisesti merkittävät ja alati kasvavat. Kehityksen voidaan odottaa jatkuvan pandemian jälkeen. Kuviossa 3 on esitetty Suomen musiikkialan kokonaisarvon jakautuminen. Vertailun vuoksi kuvio 4 esittää tilanteen vuonna 2019, ennen koronapandemiaa.



Kuvio 3. Kotimaisen musiikkialan kokonaisarvon jakautuminen 2021 (Music Finland, 2022).



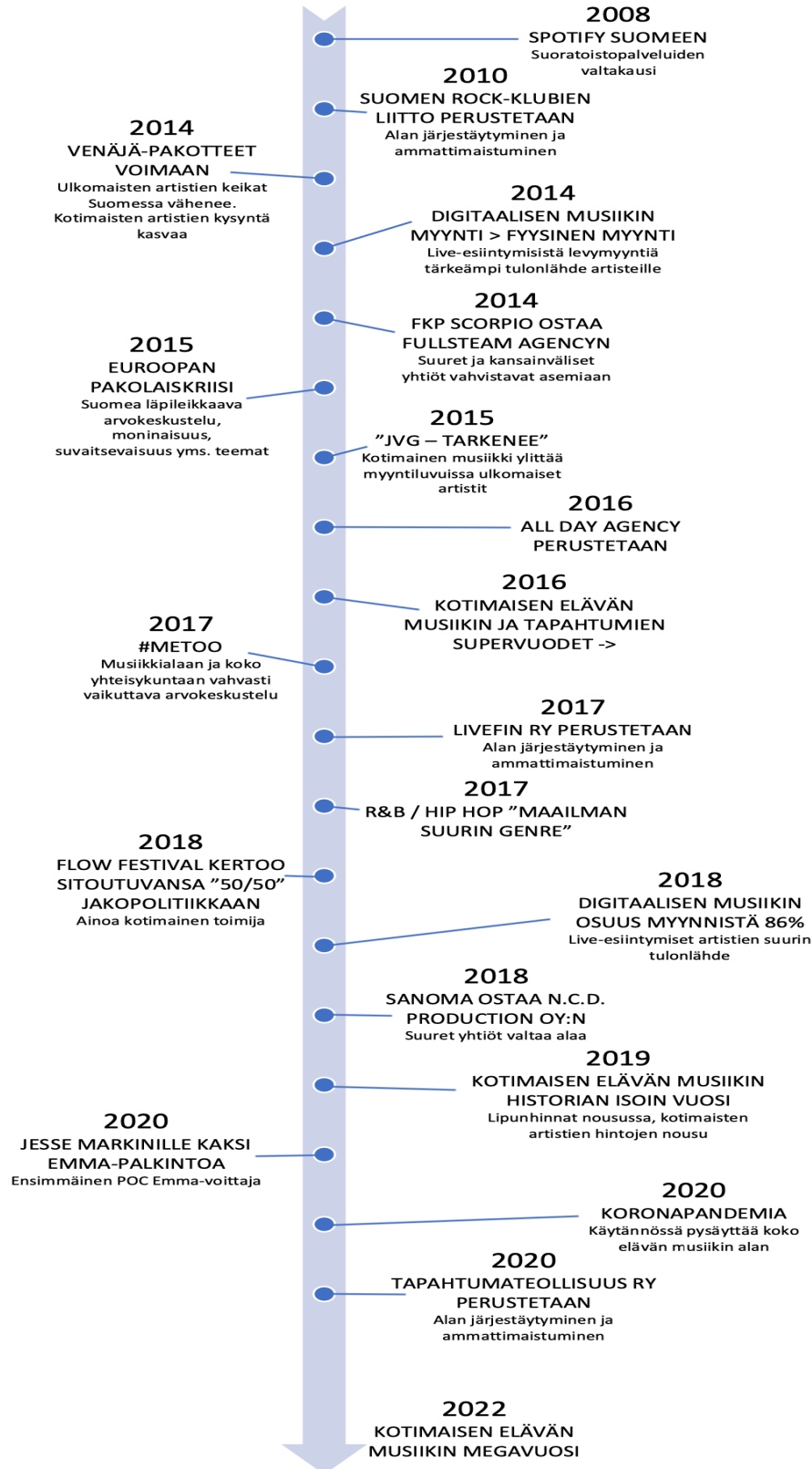
Kuvio 4. Kotimaisen musiikkialan kokonaisarvon jakautuminen 2019 (Music Finland, 2020).

Kotimainen elävän musiikin kenttä on siis merkittävä, kasvava ja sen myötä myös erittäin kilpailtu toimintaympäristö. Ohjelmatoimistojen tuote on sen rosteissa olevat artistit ja kilpailu kotimaisista artisteista, sekä festivaalien esiintymispaikoista on kovaa. All Dayn etuja kilpailijoihin nähden ovat esimerkiksi sen henkilökunta, ammattimaisuus, sosiaalisesti kestävä toimintastrategia, hyvä maine ja verkostot. Valttikorttina voidaan pitää myös yrityksen kokoa, joka mahdollistaa pienen organisaation joustavuuden ja samaan aikaan vahvan organisaation liiketoiminnallisen varmuuden, maksukyvyn sekä mahdollisuuden riskinottoon ja suuriin projekteihin. All Dayn brändi ja maine ovat hyviä, ja sen artistirosteri on vakuuttava. Ajankohtainen ja tyylikäs artistirosteri houkuttelee myös uusia artisteja puoleensa.

All Dayn perustamiseen ja toimintaan ovat vaikuttaneet niin kotimaisen musiikkialan edistysakseleet kuin yhteiskunnallisetkin muutokset. Erityisesti All Dayn arvopohjaiseen toimintamallin on vaikuttanut tasa-arvosta, yhdenvertaisuudesta

ja monimuotoisuudesta sekä rasismista käytävän keskustelun kehittyminen Suomessa. All Day pyrkii toimimaan merkittävällä liiketoiminnan alalla ammattimaisesti sekä taloudellisesti menestyen, pohjaten toimintansa yhteiskunnallisesti merkittävään sosiaalisesti kestävään kehitykseen ja sen omaan arvotyöhön.

Kuviossa 5 on esitetty karkea aikajana 2000-luvun merkittävistä ilmiöistä tai tapahtumista, jotka ovat vaikuttaneet All Dayn toimintaan, arvopohjaan, strategiaan ja sen perustamiseen. Lähteenä aikajanan luomiseen on käytetty All Dayn hallituksen puheenjohtajan, Esa Nikkilän haastattelua heinäkuussa 2022. (Nikkilä 2022.)



Kuvio 5. All Dayn toimintaan ja perustamiseen vaikuttaneita ilmiötä 2000-luvulla.

3.4 Yhdenvertaisuus kotimaisella musiikkialalla

Musiikkiala ja muut luovat alat nähdään usein yhdenvertaisuuden ja arvopohjaisen tekemisen edelläkävijöinä (Lahtinen, 2022). Totuus on kuitenkin, että kotimainen musiikkiala on kaukana yhdenvertaisuudesta.

Inklusiiv toteutti vuonna 2022 Muusikkojen liiton, Suomen Musiikintekijöiden, Music Finlandin, Musiikin edistämisseuran, Gramexin, Musiikkituottajien, Suomen Jazzliiton, Suomen Musiikkikustantajien, Suomen Sinfoniaorkesterien, Suomen Säveltäjien ja Teoston tilaamana kyselyn kotimaisen musiikkialan yhdenvertaisuudesta. Kyselystä valmistuneen raportin mukaan esimerkiksi epäasiallinen käytös on musiikkialalla yleistä. Epäasiallista käytöstä on kohdannut 76% vastaajista. Naiset ja muunsukupuoliset ovat todennäköisemmin epäasiallisen käytöksen uhreja, kuin miehet, eivätkä naiset ja nuoret koe musiikkialaa häirinnästä ja syrjinnästä vapaaksi. Etninen tausta ja vammaisuus vaikuttavat myös yhdenvertaisuuden kokemiseen ala koetaankin vähemmän yhdenvertaiseksi vähemmistöjen keskuudessa. (Inklusiiv, 2022.)

Kyselyyn vastanneiden kesken toivottiin muun muassa konkreettisia tekoja, reilumpaa kohtelua ja avoimempaa keskustelua yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Vanhat valtarakenteet ja alan kulttuuri nähtiin monien toimesta ongelmallisena. (Inklusiiv, 2022.)

Yhdenvertaisuus on noussut 2000-luvulla kotimaiseen julkiseen keskusteluun entistä enemmän, ja musiikin ja taiteen kentällä keskustelukulttuuri on myös aktivoitunut ja laajentunut. Esimerkiksi Sonya Lindfors näkee kuitenkin diskurssin olevan vielä auttamattomasti jäljessä, kun puhutaan interkulttuurisuudesta, eksklusiivisista ja alistavista valtarakenteista sekä toiseuttavista representaatioista. Usein hyviä tahtotiloja on enemmän kuin ymmärrystä tai tietoa johtajilta, taiteilijoilta kuraattoreilta ja tekijöiltä puuttuu usein ymmärrys siitä, miten he ylläpitävät omalla työllään eriarvoistavia valtarakennelmia ja toiseuttavaa kuvastoa. (Urbanapa, 2016.)

All Daylla on oman tahtotilansa lisäksi myös yhteiskunnallinen vastuu paneutua yhdenvertaisuuden teemoihin. Esimerkiksi viime vuosina käyty keskustelu suomalaisen rap ja hip hop -musiikin rasismista liittyy All Dayn toimintaan vahvasti. Esimerkiksi Kim Ramstedt ja Inka Rantakallio kirjoittavat Suomiräp ja rasismi -esseessään (2020) kotimaisen rap-kulttuurin ongelmallisuudesta. Ramstedt ja Rantakallio puhuvat esimerkiksi valkoisesta solidaarisuudesta, jossa valitaan hiljaisuus tai rasismista syytetyn puolustaminen tilanteissa, joissa rasistinen puhetapa tai toiminta voitaisiin myös nimetä. Rasismista keskusteleminen koetaan valkoisten keskuudessa usein epämiellyttäväksi, mutta hiljaisuus ei heidän mukaansa ole neutraali positio, vaan viestittää että rasismi on hyväksyttävää. Hiljaa pysymisen myötävaikutuksella valkoisuuden normi ja rasismi säilyvät yhteiskunnassamme. (Ramstedt & Rantakallio 2020.)

Kotimaisen musiikin vientiä edistävä Music Finland Ry koordinoi vuonna 2017 hankkeen, jossa kotimaiselle musiikkialalle luotiin yhteiset teesit yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Teesit julkistettiin alan yhteisessä Musiikki & Media -tapahtumassa ja ne allekirjoitti suuri osa kotimaisen musiikin merkittävistä toimijoista, mukaan lukien All Day. Teesien toteutumisesta ei kuitenkaan juuri ole seurattu. Tämä on hyvä esimerkki kotimaisen musiikkialan hyvästä tahtotilasta, mutta strategisen toiminnan uupumisesta konkreettisten askelmerkkien sopimisessa. Inklusiiv tarjoaa raportissaan hieman kouriintuntuvampia toimenpide-ehdotuksia yhdenvertaisuuden edistämiseen. Kuviossa 6 näkyy Inklusiivin suosittukset, jotka on itse raportissa kuvattu tarkemmin.



Kuvio 6. Inklusiiv Ry:n suositukset yhdenvertaisuuden edistämiseen musiikialalla (Inklusiiv, 2022).

Nykyään netistä löytyy paljon konkreettisia ehdotuksia, toimenpiteitä ja muunlaista apua yhdenvertaisuuteen tutustumista ja sen edistämistä varten. Yksinkertainen ja hyvä esimerkki, jota olen tämänkin kehittämistyön aikana käyttänyt ja suositellut, on esimerkiksi feministisen ja antirasistisen kansalaisjärjestö Fem R:n feminismististen ja antirasististen termien ja käsitteiden sanasto (Fem R, 2022). All Day edustaa monia rap ja hip hop -artisteja, jotka osallistuvat ja vaikuttavat yhteiskunnallisessa keskustelussa. Lisäksi All Day edustaa useita toiseutettuja, rodullistettuja ja vähemmistöjä edustavia artisteja. Näin ollen All Daylla on sekä vastuu, että mahdollisuus perehtyä, oppia ja osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun.

3.5 All Dayn arvotyö ja yhdenvertaisuusuunnitelma

All Day on kokoaan suurempi toimija, joka on ottanut viime vuosina elävän musiikin kentällä edelläkävijän rooliin, kun puhutaan arvotyöstä ja yhdenvertaisuutta edistävästä toiminnasta (Lahtinen, 2022). All Day on koko sen henkilökunnan voimin määritellyt sen toimintaa ohjaavat yhteiset arvot sekä mission,

joitka myös sen artistit ovat allekirjoittaneet. Missio ja arvot päivitettiin tämän kehittämistyön työpajapäivissä. All Dayn missio on rikastaa suomalaista kulttuuria ja kulttuurialan tekijöitä sekä edistää yhdenvertaisuutta musiikkialalla. All Dayn arvot ovat:

- yhdenvertaisuus
- ammattimaisuus
- onnellisuus
- oppiminen

(All Day Agency, 2022).

All Dayn arvoja ja missiota on avattu tarkemmin sen nettisivuilla, joita on päivitetty tämän kehittämishankkeen aikana.

All Day toteutti keväällä 2021 selvitystyön, jossa ohjelmatoimiston toimintaa ja toimintaympäristöä analysoitiin yhdenvertaisuuden toteutumisen näkökulmasta. Selvitystyötä varten tutkittiin laajamittaisesti muun muassa All Dayn artistirosteria ja keikkapalkkioita, All Dayn asiakaspalautteita ja toimiston sisäisiä toimintamalleja. Ohjelmatoimiston työntekijöille teetettiin yhdenvertaisuuskysely ja koko henkilöstön kesken pidettiin useita yhdenvertaisuustyöpajoja. (All Dayn yhdenvertaisuussuunnitelma, 2021.)

Selvitystyön myötä All Day nimitti yhdenvertaisuusvastaavan, jonka tehtävänä on seurata yhdenvertaisuussuunnitelman toteutumista ja ylläpitää sosiaalisen kestävyiden teemoja ohjelmatoimiston toiminnassa. Koko toimiston vakituisen henkilökunnan yhdessä kehittämä yhdenvertaisuussuunnitelma kirjoitettiin auki ja se lisättiin vapaasti luettavaksi All Dayn nettisivuille. Suunnitelma käsitti myös kymmenen kohdan konkreettisten toimenpiteiden listan, joiden avulla All day pyrkii edistämään musiikkialan yhdenvertaisuutta. Lisäksi suunnitelma käsittää sen seuranta ja arviointia koskevan toimenpide-erittelyn. (All Dayn yhdenvertaisuussuunnitelma, 2021.)

4 Strategia yrityksen toiminnan selkärangana

4.1 Mikä ihmeen strategia?

Strategiasta puhuttaessa puhutaan usein siitä, miten vaikeasti määriteltävissä termi strategia itse asiassa on. Sanalle ”strategia” ei ole olemassa definiivista määritelmää, vaan sen käyttö ja tarkoitus vaihtelee sen mukaan, keneltä kysytään.

Strategia voi tottumattoman silmiin näyttäytyä vaikeana, monimutkaisena, pölyisenä ja abstraktina käsitteenä. Hyvin tehty strategia on kuitenkin menestyvän organisaation peruskallio ja strategian suunnittelu on yritysmaailmassa organisaatiojohdon tärkeimpiä tehtäviä. Kun yrityksellä on huolellisesti valmisteltu strategia, niin johdolla on aina selkänöja, johon nojata ja pohjata päätökset.

Strategia yhdistetään usein sotaan ja taisteluun. Mika Kamenskyn mukaan jo vuosituhansia sitten sotapäälliköt käyttivät strategiaa sotiessaan (Kamensky, 2015, 13). Myös joukkueurheilu on usein strategisen johtamisen diskurssin keskiössä. Nämä aihepiirit ovat omiaan luomaan strategiasta jäykkää ja jopa negatiivista mielikuvaa. Yksinkertaistettuna strategia on kuitenkin ajatus jonkin määritellyn tavoitteen edessä järjestäytymisestä. Tero Vuorinen (2013) etsii varhaisinta esimerkkiä strategiatyöstä ja johtamisesta ajalta, jolloin heimon täytynyt järjestäytyä nuijiakseen kilpaileva heimo hengiltä (Vuorinen, 2013, s. 20).

Liiketoiminnan ytimessä on yrityksen menestyminen. Menestystä voi olla monenlaista ja myös menestymistapoja on monia. Panu Luukka (2019) jäsentelee Yrityskulttuuri on kuningas -kirjassaan yritysten tyypilliset kulttuurit neljään eri lokeroon, eli tuuri-, tuho-, harha- tai voittavaan kulttuuriin. Näistä neljästä tuuri- ja voittava kulttuuri ovat sellaisia, jotka mahdollistavat yrityksen tavoitetilaan pääsemisen. Tuurikulttuuri on huteru rakennelma, kun taas voittava kulttuuri on yrityksen tavoiteltava tila. (Luukka, 2019, s. 43.) Yrityskulttuuri itsessään on Luukan mukaan yrityksen strategian, vision, mission ynnä muiden tekijöiden mahdollistama käsite (Luukka, 2019, s. 74).

Tuurikulttuurin ja voittavan kulttuurin ero on strategiatyössä. Tuurikulttuuri on nimensä mukaisesti mahdollista saavuttaa hyvällä onnella, mutta voittava kulttuuri vaatii taustatyötä ja strategista johtamista. Tuurikulttuurista on myös mahdollista kehittyä voittavaksi kulttuuriksi. Voittavan kulttuurin saavuttamiseksi tulee pyhäytyä kulttuurin äärelle, tunnistaa sen keskeiset ominaisuudet ja niiden merkitys organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja aletaan systemaattisesti ja tavoitteellisesti rakentaa toimintatapoja, jotka ylläpitävät nykyistä, organisaation tavoitteet mahdollistavaa kulttuuria. (Luukka, 2019, s. 47.) Strategisella toiminnalla voidaan siis kehittyä yrityskulttuurin suhteen.

Aihepiirinä strategiatyö sekä strateginen johtaminen ovat erittäin suosittuja tutkimuskohteita ja uusia teorioita nousee esiin jatkuvasti. Usein eri näkemykset ovat olleet sidoksissa juuri sen hetkisiin aikoihin ja erityishaasteisiin. Menestykseen pyrkiminen on teorioille yhteistä, mutta keinot vaihtelevat paljon. Joka tapauksessa monet historian aikana syntyneistä teorioista ovat hyvin sovellettavissa nykyaikaan ja muutamia niistä voidaan pitää eräänlaisina muuttumattomina fysiikan lakeina. (Vuorinen, 2013, s. 20–21.)

Mika Kamenskyn (2015) mukaan strategialla hallitaan sekä yrityksen ulkoisia että sisäisiä tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Näiden avulla saavutetaan asetetut kannattavuus-, jatkuvuus-, ja kehittymistavoitteet (Kamensky, 2015, s. 23). Kehittymis- jatkuvuustavoitteet eivät siis tarkoita samaa kuin kannattavuustekijät ja strategialla voidaan tavoitella myös arvotekijöitä, hyvinvointia, tai All Dayn tapauksessa vaikkapa yrityksen sille määrittelemää tavoitetta, onnellisuutta. Arto Hiltunen kertoo Johtamista-kirjassaan (2015) parhaiden strategioiden perustuvan johonkin yritykselle tyypilliseen rakennetekijään, jota kilpailija ei voi kopioida (Hiltunen, 2015, s. 63). All Dayn henkilöstön yhteiset arvot ja sen yrityskulttuuri ovat tällaisia tekijöitä. Strategiatyö voidaankin All Daylla valjastaa sekä taloudellisen, että henkisen hyvinvoinnin työvälineeksi.

Strategialla tavoitellaan karkeasti joko tehokkuuden parantamista tai uuden tekemistä (Vuorinen, 2013, s. 28). Voidaan siis joko parantaa sitä mitä ja miten ollaan tekemässä, tai keksiä kokonaan uutta tekemistä. Toinen yleinen kahtiajako

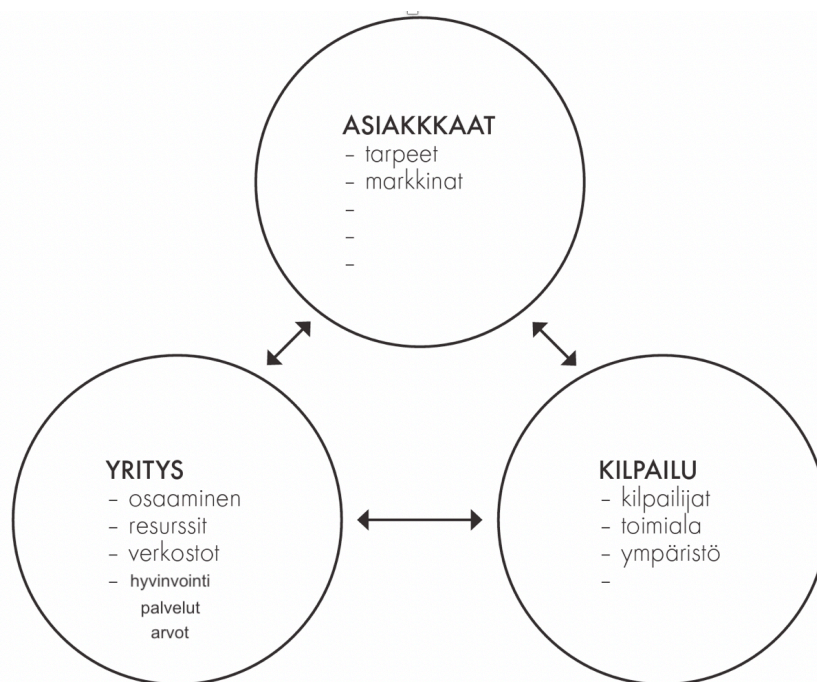
strategista johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa tehdään usein organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden välillä. Puhutaan resurssiperustaisesta tai toimialalähtöisestä ajattelusta. Resurssipohjaisen ajattelun lähtökohtana on oman toiminnan ja osaamisen paremmuus verrattuna muihin, kun taas toimialalähtöisessä strategiassa painopiste on ulkoisten asioiden analyysissä ja niihin reagoimisessa. (Vuorinen, 2013, s. 27–29.) Monet strategisen johtamisen työkalut jaotellaan yllämainittujen mukaan joko uuden luomisen ja vanhan kehittämisen välillä, tai sisäisten ja ulkoisten tarkastelukohteiden mukaan.

4.2 Strategian tarkoitus

Matti Hakanen (2004, s. 18) kiteyttää strategiatyön seuraavasti: ”Strategiatyö on yrityksen kilpailukyvyn parantamista, kilpailuetujen luomista, uudistumista, oppimista ja osaamisen kehittämistä.”

Yrityksen strategiset pyrkimykset voidaan jakaa kahteen osaan, eli joko siihen että pyritään tekemään jotakin tehokkaammin tai paremmin, tai siihen, että pyritään tekemään jotain uutta tai erilaista (Vuorinen, 2013, s. 27–28). Arto Hiltunen (2015) täsmentää yrityksen johdon ja hallituksen haluavan yrityksen usein kehittyvän nykyisestä tilanteesta johonkin suuntaan. Halutaan kasvaa, laajentaa toimialuetta, siirtää painopistettä johonkin toiseen toimialaan, luopua jostain ja aina tehdä parempaa tulosta kuin nykyään. Strategian tarkoitus on kuvata, mikä on tuo tavoitetilä ja millä keinoilla siihen päästään. (Hiltunen, 2015, s. 62.)

Hiltusen määritelmä on mielestäni omiaan laittamaan strategian helposti ymmärrettävään muotoon. Mihin halutaan mennä ja miten sinne päästään? Tämän ajattelutavan tulisi olla jokaisen menestystä haluavan organisaation selkärangassa, eikä sen määritelmää ole tarpeen monimutkaistaa. Todelliset haasteet piilevät usein strategian käytännön toteutuksessa ja jalkauttamisessa päivittäiseen toimintaan. Strategiatyön tekijät kokevat onnistuvansa yleensä hyvin strategian laadinnassa ja heikommin strategian toimeenpanossa (Vuorinen, 2013, s. 251). Strategian toteutumisen seuraaminen on johdon vastuulla.



Kuvio 7. Liiketoiminnan strateginen kolmio (Mukaillen Hakanen, 2004, s. 29).

Tässä työssä keskityn erityisesti Hakasen (2004) strategisen kolmion yritysosiin, johon liittyy taloudellisten seikkojen lisäksi sosiaalisia tekijöitä. Erityisesti organisaation sisäiset arvot ja hyvinvointi ovat kehittämistyön keskiössä. Strategiatyössä käydään kuitenkin läpi myös All Dayn toimintaympäristöä, asiakkaita ja kilpailijoita.

4.3 Työhyvinvointi

Anttosen ja Räsänen (2009, s 18) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa ”turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa”. He jatkavat määritelmää vielä laajemmin kirjoittamalla, että työhyvinvoinnin saavuttamiseksi työntekijöiden ja työyhteisön tulee kokea työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi kokemusta työn mielekkyydestä ja palkitsevuudesta. Olennaista on myös, että työ tukee työntekijöiden elämänhallintaa. (Anttonen & Räsänen, 2009, s.18.)

Aura ja Ahonen (2016) tutkivat työhyvinvoinnin strategista johtamista vuoden 2016 tutkimuksessaan ”Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen”. He luokittelevat strategisen hyvinvoinnin johtamisen terveeksi johtamiseksi. Heidän mukaansa henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen on osa organisaatioiden johtamista ja johtamisen tavoitteena on toteuttaa ne strategiset tavoitteet, joiden takia organisaatio on olemassa. Heidän mukaansa Susan Newell (1995) määrittelee terveen organisaation sellaiseksi, joka toimii yksilön organisaation ja yhteiskunnan etujen mukaisesti. Hyvinvoivaa työyhteisöä terveesti johtava yritys toimii siis sekä oman visionsa että keskeisten sidosryhmiensä edun mukaisesti. (Aura & Ahonen, 2016, Jakso 1, luku 2.1.)

Työhyvinvointi on taloudellisesti merkittävä aihealue ja se liittyy vahvasti myös työn tuottavuuteen. Hyvä johtajuus, henkilöstön motivaatio, työn hallinta, organisaation ilmapiiri ja sujuva toiminta tuovat mukanaan tehokkuuden lisääntymisen. Lisäksi hyvinvoinnin kokonaisuuteen liittyy sen taloudellisen merkityksen lisäksi ihmisen oma hyvinvointi ja sen kehittäminen. Tässä työn ja vapaa-ajan erottelulla on tärkeä rooli. (Aura & Ahonen, 2016, Jakso 1, luku 1.1.)

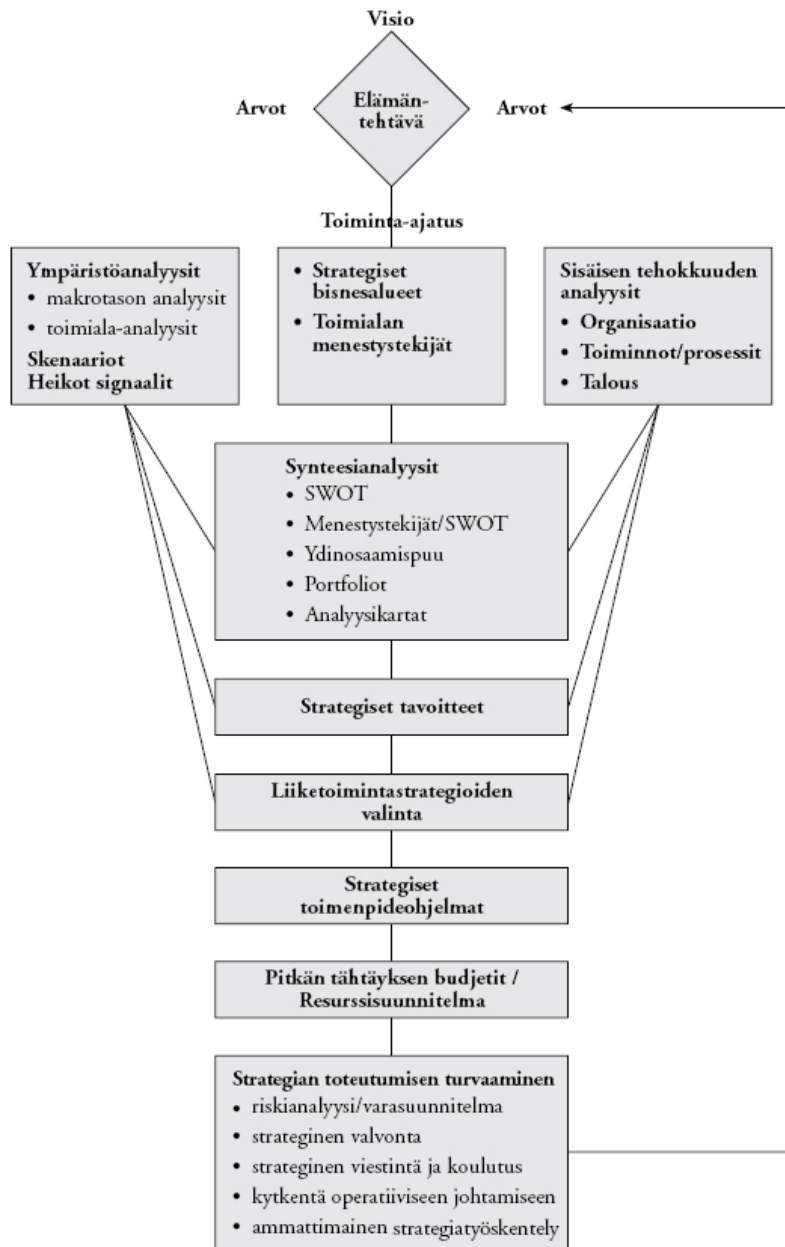
Aura ja Ahonen (2016, viimeinen luku, yhteenveto) kiteyttävät työhyvinvointitutkimuksensa alla oleviin johtopäätöksiin.

- Organisaation johto vastaa viime kädessä työhyvinvoinnista ja sen tuloksellisuudesta. Johdon sitoutuminen lisää tuloksellisuutta. Johtaminen on viestintää
- Toteutuksessa painopiste on siirtynyt osaamisesta työyhteisöön, ja työhyvinvoinnista on tulossa esimiehen vastuualuetta. Kun esimies ottaa vastuun työhyvinvoinnista, tuottavuus kasvaa.
- Toimintasuunnitelmien tekeminen ja tulosten mittaaminen edistävät työhyvinvointia.
- Työhyvinvointi on jatkuvaa kehittämistä. Kun se tuodaan esiin koulutuksessa ja kehityskeskusteluissa, päästään parempiin tuloksiin.
- Joustot, yksilölliset työratkaisut ja tasa-arvotyö edistävät tehokkuutta ja tuloksellisuutta.
- Työterveyshuolto on keskeinen työhyvinvointirakenne ja työsuojelu on edelleen ajankohtaista.

All Day on asettanut henkilöstönsä hyvinvoinnin yhdeksi toimintansa kulmakivistä, joten siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota strategiatyössä. Esimerkiksi Auran ja Ahosen esiin nostama työn ja vapaa-ajan erottelun ongelmallisuus on yksi kehittämistyössä esiin nousseista käytännön ongelmista, joihin strategisilla hankkeilla haetaan ratkaisuja.

4.4 Strateginen arkkitehtuuri, arvot, visio ja missio

Jokaisessa strategiatyössä on haasteensa. Ensimmäinen haaste organisaatioille on strategian keskeisten elementtien ymmärtäminen ja vastausten löytäminen niihin liittyviin kysymyksiin. Toiseksi organisaation on luotava yhteinen ymmärrys ja näkemys keskeisistä strategian elementeistä. Kolmas haaste on toimiminen valittujen suuntaviivojen ja toimenpiteiden mukaisesti. Mika Kamensky esittää haasteiden ratkaisun avaimen olevan organisaation strategisessa arkkitehtuurissa. (Kamensky, 2015, s. 30.)

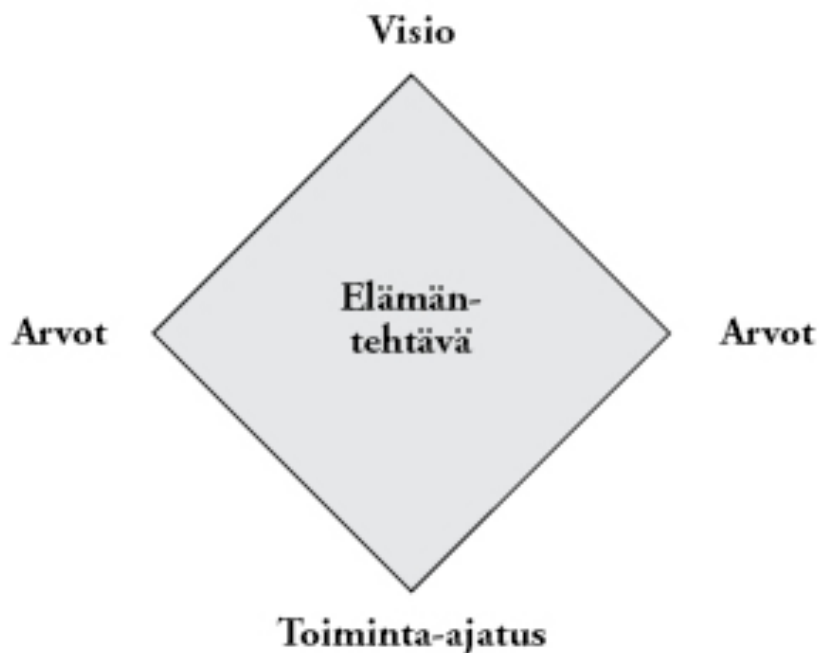


Kuvio 8. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky, 2015, s. 30).

Strateginen arkkitehtuuri, johtamisjärjestelmä, strategiamalli, tai strategia-alusta on onnistuneen strategiatyön pohja, jonka käyttämisestä koituu useita hyötyjä. Sitä ei kuitenkaan tule ymmärtää vain suunnitelmana, sillä strategiatyön prosessi tulee pitää kirkkaana mielessä, jotta yritys voi saavuttaa menestystä sekä ylläpitää ja vahvistaa sitä. Menestysstrategiaa täytyy luoda, toteuttaa ja uudistaa (Kamensky, 2015, s. 30).

All Daylla strategiatyö on suurimalle osalle henkilöstöstä tuttua ja oikeastaan kehittämistyössä ei aloiteta strategiaa aivan lähtöpisteestä, vaan osaltaan kyseessä on strategian uudistaminen, sillä ensimmäinen yhteinen strategiatyö aloitettiin All Daylla jo vuonna 2017. Kamensky kirjoittaa organisaation mahdollisuuksien pitkäkestoiseen menestykseen lisääntyvän silloin, kun yritysjohto ja henkilöstö sisäistävät strategisen ajattelun ja osaamisen keskeisen roolin strategiatyössä. Puhutaan osaamislähtöisestä strategiasta, jossa strategiaa arvostetaan menestystekijänä. (Kamensky, 2015, luku 2.1.)

Tämän osaamislähtöisen strategiatyön punaisena lankana ovat All Dayn arvot, missio ja visio, joita kuvasin jo aiemmin tässä työssä. Kamenskyn strategisen arkkitehtuurin mallin mukaan nämä tekijät ovat olennainen osa strategiatyötä. Arvot, visio ja missio, eli toiminta-ajatus muodostavat yhdessä yrityksen elämäntehtävän, joka on All Dayn strategian ja tämän kehittämistyön ydin. Kuvio 8 esittää Kamenskyn (2015) kuvauksen yrityksen elämäntehtävästä.



Kuvio 8. Yrityksen elämäntehtävä (Kamensky, 2015, luku 2).

- Toiminta-ajatus ilmaisee yrityksen perustarkoituksen. Se vastaa kysymykseen "Miksi yritys on olemassa?"

- Visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila.
- Arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukaan organisaatio toimii.
- Elämäntehtävä on toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen muodostama kokonaisuus.

(Kamensky, 2015, luku 2.)

Strategisessa arkkitehtuurissa elämäntehtävä palvelee koko organisaatiota, eikä osastokohtaisia arvoja, tai visiota ja missiota määritellä erikseen. Elämäntehtävä on Kamenskyn (2015) mukaan myös välttämätön yritysstrategian pala- nen yhdistettynä strategisiin tavoitteisiin. Vain näiden avulla yritys voi ymmärtää menestymisen edellytykset riittävän kokonaisvaltaisesti. Menestys on mahdo- tonta saavuttaa, jos strategian yhteyttä elämäntehtävään ei ymmärretä. Niin ikään ilman tavoitteita ei myöskään voida tietää miten toimitaan, koska ei tie- detä mitä halutaan saavuttaa. (Kamensky 2015, luku 2.3.)

4.5 Strategian jalkauttaminen

Strategian ei pidä olla jotain vaikeasti hahmoteltavaa johtoryhmän jargonia, jo- hon työntekijöillä ei ole minkäänlaista kosketuspintaa. Strategia ei ole ikävystyt- tävä ja tympeä yritystekninen termi, vaan olennainen osa menestyvän organi- saation toimintaa. Strateginen johtaminen on nykyaikainen liiketoiminnan tapa pitää huolta oman organisaation tavoitteista, henkilökunnasta ja kokonaisku- vasta. Sitä voi tehdä lukemattomin eri tavoin, eikä sen pidä olla ikävää ja hanka- laa. Strategisessa johtamisessa käytetään apuna strategisia työkaluja, jotta päästään haluttuun tavoitteeseen. Strategiatyökaluja on monia, kuten SWOT- analyysi, PESTEL-analyysi, aivoriihi, yhteisöllinen ideointi ja erilaiset haastatte- lut. Edellä mainitut menetelmät ovat tässäkin kehittämistyössä ahkerassa käy- tössä.

Strateginen johtaminen ei tarkoita sitä, että strategia tehdään ja unohdetaan. Sen ei tule olla vain hienon lauseen kirjoittamista yrityksen nettisivuille, vaan jat- kuva prosessi, jonka avulla yrityksen päivittäistä toimintaa ohjataan. Muuttu-

vassa maailmassa strategiaa pitää pystyä myös muokkaamaan ja sopeuttamaan. Siksi strategiatyön on oltava jatkuvaa ja yritysjohdon on pidettävä huolta sen toteutumisesta päivittäisellä tasolla.

Vahva strategia tuo johdonmukaisuutta tekemiseen ja tukea johdon päätöksille organisaation kehityksessä. Tulevaisuuden menestyjäorganisaatiot saattavat syntyä tuurilla, mutta niiden kestävyys ja vastuullisuus vaatii strategista suunnittelua. Vastuu tästä on yrityksen johdolla. Tärkeintä on kuitenkin muistaa, että strateginen johtaminen on parhaimmillaan helppoa, hauskaa ja hyödyllistä.

Strategiatyön tekemiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan eri organisaatiot toteuttavat sitä erilaisin menetelmin. Usein isoissa organisaatioissa strategia laaditaan hallitustasolla ja käytännön toteuttaminen on päällikkötason vastuulla. Yleinen toimintamalli on ylhäältä alaspäin ja strategiatyön tekijät kokevat onnistuvansa paremmin strategian laadinnassa kuin sen toimeenpanossa. (Vuorinen, 2013, s. 251.)

Tyypillisiä ongelmia strategian jalkauttamisessa ovat:

- Henkilöstö ja muut sidosryhmät eivät osallistu strategiaan
- Strategiaprosessi on kankea ja kaavamainen
- Strategiaa tarkastellaan vain yhdestä näkökulmasta tai ilman oman tilanteen arviointia
- Strategia on irrallaan päivittäisestä tekemisestä
- Strategiatyö on liian pinnallista
- Strategiatyö on liian rationaalista

(Vuorinen, 2013, s. 255.)

Nykyaikainen strategiatyö, erityisesti luovilla ja nopeasti kehittyvillä tai muuttuvilla aloilla, onkin hyvä ajatella harkittuna ja jatkuvana kehittämisprosessina, johon osallistetaan johdon lisäksi henkilöstöä organisaatorakenteen kaikista osista. Ihmisten tekemä strategiatyö ei voi koskaan olla täysin harkittua, suunnitelmallista ja erehtymätöntä, mutta hyvä valmistelu sekä ahkera harjoittelu auttavat tässäkin asiassa. (Vuorinen, 2013, s. 275.)

5 Kehittämistyön menetelmät

5.1 Laadullinen ja yhteisöllinen lähestymistapa

Tässä luvussa kerron kehittämistyön lähestymistavasta sekä työssä käytetyistä menetelmistä sekä työn etenemisestä. Työssä on käytetty kolmea eri metodia: benchmarkingia, ammattilaisten teemahaastatteluja sekä työpajatyöskentelyä (aivoriihi). Menetelmät ovat laadullisia sekä yhteisöllisiä ja ne valikoituivat siksi, että ne tukevat toisiaan ja antavat monipuolisen näkökulman kehittämistyöhön. Aikataulullisesti työ alkoi keväällä 2022 järjestetyn, henkilökunnan ensimmäisen yhteisen työpajapäivän myötä. Työpajassa luotiin pohjaa strategiselle ajattelulle ja työlle, ja pohdittiin erityisesti All Dayn sisäisiä asioita. Työpajan aineiston analyysi ja kesällä 2022 tehty benchmarking toimivat pohjana toiseen työpajapäivään, joka järjestettiin alkusyksystä 2022. Tässä työpajassa keskityttiin All Dayn ulkoisiin vaikutustekijöihin, kilpailijoihin ja toimintaympäristöön. Viimeisessä työpajassa ideoitiin tulevaisuutta. Syksyllä 2022 käytyjen musiikkialan ammattilaisten teemahaastattelujen tulokset yhdistettiin työpajojen aineistojen analyysihin. Syksyllä 2022 luotiin päivitetty toimintastrategia seuraaviksi vuosiksi.

5.2 Metodiset lähtökohdat

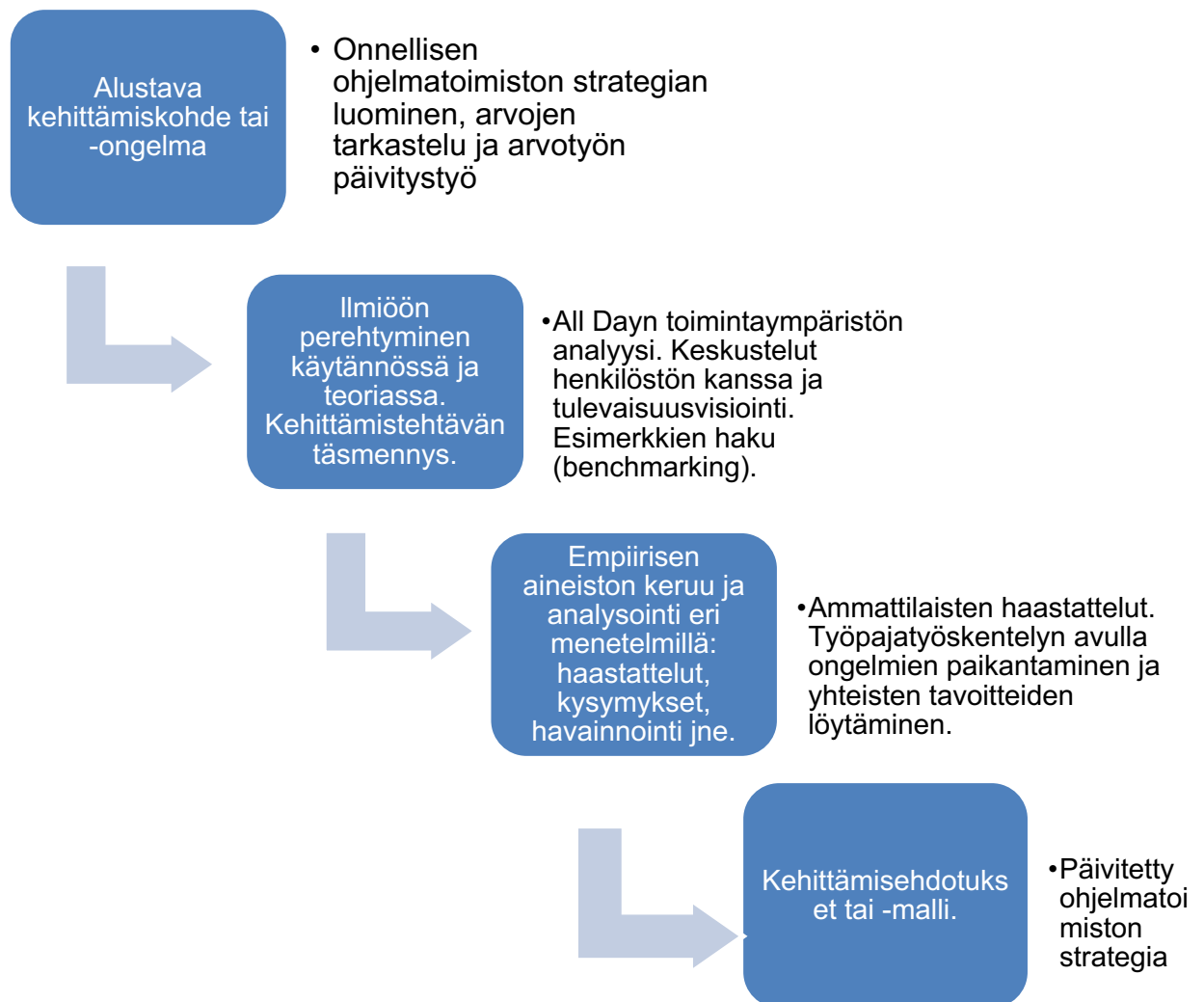
Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohdana ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja sen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Tämän työn kehittämiskohde valikoitui oman kokemuspohjani avulla. Työni All Day -ohjelmatoimistossa liittyy vahvasti liiketoiminnan ja työelämän kehittämiseen sekä muutoksen luomiseen. Tutkimukselliset kehittämishankkeet kohdistuvat usein juuri näihin tekijöihin. (Ojasalo ym., 2015, s. 23.)

Tämän työn aihe edellyttää luovuutta ongelmaratkaisussa, sillä All Day on monella tapaa poikkeuksellinen työympäristö. Työn tavoitteena on saada ohjelmatoimistolle uusi neljän vuoden strategia, jossa keskitytään työyhteistön sisäisen

arvomaailman jakamiseen myös ohjelmatoimiston artisteille ja yhteistyökumppeneille, sekä yhdenvertaisuuden edistämiseen koko musiikkialalla. Työ on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään usein uudistamaan käytäntöjä sekä luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Siinä käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä, ollaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa ja siinä etsitään parempia vaihtoehtoja sekä viedään asioista käytännössä eteenpäin. (Ojasalo ym., 2015, s. 18–19.)

Prosessin toteuttaminen tapahtui aikavälillä kevät 2022 – syksy 2022. Työyhteisön keskinäisessä työpajassa perehdyttiin strategiatyöhön, henkilöstön yhteisiin arvoihin ja perustavanlaatuisiin tekemisen motiiveihin. Tästä edettiin erilaisiin aivoriikkiin sekä tulevaisuusvisiointiin. Työpajojen avulla pyrittiin kartoittamaan artistien ja ohjelmatoimiston välisen yhteistyön nykytilaa, mahdollisia ongelmia sekä parannuskohteita. Ammattilaisten teemahaastattelujen avulla haettiin näkökulmia All Dayn toimintaan sekä alan yhteisten toimintamallien luomiseen. Toisen työpajapäivän aikana koko henkilöstön voimin kartoitettiin All Dayn toimintaympäristöä ja tulevaisuuden skenaarioita. Lopulta menetelmien tulokset kasattiin yhteen ja luotiin työyhteisön kesken pohja päivitettyyn ohjelmatoimiston strategiaan.

Kuviossa 10 esitellään tämän työn prosessikaavio mukautettuna tyypillisiin taustatutkimuksen vaiheisiin.



Kuvio 10. Tapaustutkimuksen vaiheet ja oman tutkimuksen vaiheet (Mukaillen Ojasalo ym., 2015, s. 54.)

5.3 Aivoriihi ja työpajapäivä ½

All Dayn koko henkilöstön kattava, yhteinen strategiatyö aloitettiin keväällä 2022. Työpajojen pohja rakentui strategiatyön runkoon, jonka Arto Hiltunen (2015) on mielestäni hyvin tiivistänyt Johtamista-kirjassaan alla olevasti.

Hyvän strategian vaiheet:

- Yrityksen nykytilanteen analyysi
- Toimintaympäristöanalyysi
- Yrityksen tavoitetilanteen kuvaus
- Isot linjat toimenpiteistä tavoitetilaan pääsemiseksi
- Strategiset hankkeet = aikataulutetut ja vastuutetut suunnitelmat
- Seurantamalli, jolla johto ja hallitus voivat valvoa strategisten hankkeiden toteutumista.

(Hiltunen 2015, s. 64–65.)

Ensimmäisessä työpajapäivässä keskityttiin All Dayn nykytilaan ja, SWOT-analyysin yhteydessä hieman yrityksen toimintaympäristöön. Tarkoitus oli aktivoida koko yrityksen henkilöstön strategista ajattelua ja analysoida All Dayn nykytilanetta sen työntekijöiden ja tekemisen motiivien kautta.

Työpajan tavoitteet olivat:

- Osallistavan strategisen keskustelun herättäminen koko organisaation voimin
- Vastata kysymykseen ”Miksi minä olen töissä juuri All Daylla?”
- Vastata kysymykseen ”Miksi All Day on olemassa?”
- Vastata kysymykseen ”Miten All Day tekee töitä?”
- Kirkastaa All Dayn yhteiset arvot sekä missio
- Saada työkaluja yrityksen strategian rakentamista varten
- Saada aineistoa henkilöstön tyytyväisyydestä, hyvinvoinnista ja arvopohjasta

Työpajan menetelmiksi valikoitui aivoriihi ja yhteisöllinen ideointi. Lisäksi työpajassa sivuttiin erilaisia fasilitointityökaluja, kuten SWOT-analyysia, ennakkointia ja skenaariotyöskentelyä. Ideariihi ja yhteisöllinen ideointi valikoituivat menetelmiksi henkilöstön hyvän yhteishengen ja työyhteisön sopivan henkilömäärän mukaan. All Dayn työyhteistö on pieni ja tiivis, erittäin luova sekä kovin yhteisöllinen. Sosiaalinen ympäristö on suotuisa yhdessä tekemiselle, ideoinnille sekä kehittämistyölle. Avoin ja positiivinen ilmapiiri on luovan ongelmaratkaisun edellytys ja All Dayn kaltaisessa työympäristössä ilmapiiri on suotuisa yhteisöllisille metodeille. (Ojasalo ym., 2015, s. 158.)

Aivoriihen ideana on tuottaa ideoita ryhmässä ja sitä kutsutaankin joskus ideointityöpajaksi. Se soveltuu 6-12 hengen ryhmille ja siinä pyritään vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua johonkin ongelmaan. Aivoriihtyöskentely voidaan toteuttaa etenemällä esi- ja lämmittelyvaiheen kautta ideointivaiheeseen. Esivaiheessa asetetaan ja rajataan työpajan tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa vapaudutaan ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä. Lopulta ideointivaiheessa ideoidaan vapaasti ja vailla kritisointia. Ryhmän vetäjä kirjaa ideointivaiheen ideat esimerkiksi taululle ja niitä kehitellään sekä yhdistellään yhdessä. (Ojasalo ym. 2015, s. 160–161.)

Työpaja järjestettiin toukokuussa 2022 ja siihen osallistui koko All Day -ohjelma-toimiston vakituinen henkilöstö. Mukana oli siis itseni mukaan lukien yhteensä seitsemän henkilöä yrityksen kaikilta osa-alueilta, eli myynti-, tuotanto-, hallinto-, talous-, markkinointi- ja viestintäosastoilta. Työpaja oli yhden päivän mittainen, klo 09:00 – 18:00, eli kesto oli noin yhdeksän tuntia taukoineen. Koko päivä kuvattiin ja äänitettiin videokameralla.

Toimin itse työpajan vetäjänä ja osallistuin myös työpajan yhteiseen keskusteluun ja visiointiin. Asemani All Dayn toimitusjohtajana ja tiiminvetäjänä mahdollisti luontaisen roolin keskustelun ylläpitäjänä ja fasilitaattorina. Vaikka työpajalla oli selkeät tavoitteet, punaisena lankana ei ollut valmiiden vastausten saaminen, vaan keskustelun herättäminen, henkilökunnan ajatusten kuuleminen ja tiimin ideoiden selkeyttäminen. Alatavoite oli saada työkaluja yrityksen strategian rakentamista varten.

5.3.1 Miksi?

Työpaja ja aineiston keruu eteni seuraavasti. Ensin pidin työpajan johtajana lyhyen alustuspuheen yritysstrategian kulmakivistä, päivän etenemisestä sekä tavoitteista, ja jatkoin esittelemällä lyhyesti Simon Sinekin kirjoittaman ”Start With Why” (2011) -kirjan perusajatuksia. Kyseisen kirjan ajatuksia on ennenkin käyty All Dayn henkilökunnan yhteisissä keskusteluissa ja se on todettu toimi-

vaksi ideologiaksi onnellisen ohjelmatoimiston strategian luomisessa. Seuraavassa, eli lämmittelyvaiheessa osallistujat jakautuivat pareihin keskustelemaan omista tekemisen motiiveistaan, eli vastaamaan kysymykseen ”Miksi minä olen töissä All Daylla?”. Vaikka työyhteisö on sosiaalisesti hyvin läheinen ja avoin ympäristö, jolle yhteinen ideointi soveltuu hyvin, niin henkilöstön jakaminen pareihin rohkaisi lähestymään asiaa henkilökohtaisemmin, analysoiden kunkin työntekijän omia tekemisen motiiveja. Parityöskentelyyn oli aikaa 20 minuuttia ja ideana oli rennosti jutellen saada henkilökunta rennosti käymään läpi omia tekemisen motiivejaan positiivisen kautta. Parityöskentelyn jälkeen parien tuloksia käytiin yhdessä läpi, antaen jokaiselle parille 15min aikaa kertoa omista havainnoistaan. Ideointivaiheessa vastaukset kerättiin fläppitaululle, jonka jälkeen aivoriihityöskentelyllä tiivistettiin vastauksista yhteiset ja olennaiset tekemisen motiivit. Vastauksia käytiin läpi koko ryhmän voimin ja niiden avulla kehiteltiin uusia ideoita sekä yhteneväisiä kommentteja, jotka kirjattiin fläppitaululle. Yhteisöllisen ideoinnin ja aivoriihityöskentelyn avulla muodostimme All Dayn yhteisen ”MIKSI ALL DAY ON OLEMASSA?” -listan.

5.3.2 Miten?

Miksi-osuuden jälkeen pidimme lounastauon. Iltapäivän osuus keskittyi kysymykseen ”Miten?”. Työskentely eteni samalla kaavalla kuin aamupäivä, eli pohjustuksen kautta parityöskentelyyn, jonka jälkeen yhteinen aivoriihi ja yhteisöllinen ideointi. Tästä fläppitaululle kirjattiin lopuksi yhteinen, ”MITEN ALL DAY TEKEE TYÖNSÄ?” -lista. Taulukko 1 esittää ensimmäisen työpajan aineistomatriisin.

Taulukko 1. MIKSI/MITEN? -työpajan aineistomatriisi

Kysymys	Menetelmä	Aineisto	Informantit
MIKSI työskente- len All Daylla?	Aivoriihi, pari- työskentely, yh- teisöllinen ide- ointi	Aivoriihi ja yhtei- söllinen ideointi kuvattu ja ääni- tetty sekä litte- roitu. Tulokset kerätty fläppitau- lulle ja litteroitu. Parityöskentelyn tulokset kerätty sekä litteroitu.	All Day -ohjelma- toimiston koko seitsemän hen- gen henkilökunta mukaan lukien työpajan ve- tjäjä/fasilitaattori.

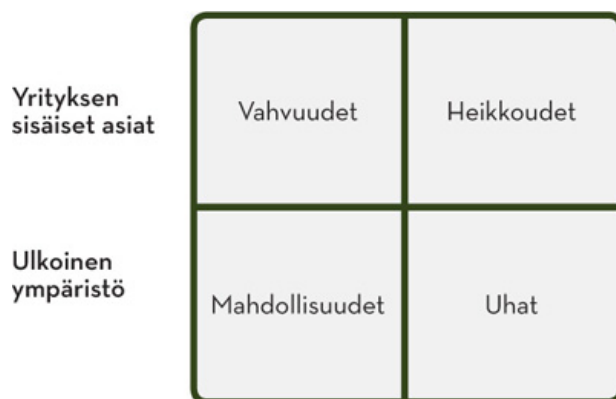
Kysymys	Menetelmä	Aineisto	Informantit
MITEN teemme työmme All Daylla	Aivoriihi, pari- työskentely, yh- teisöllinen ide- ointi	Aivoriihi ja yhtei- söllinen ideointi kuvattu ja ääni- tetty sekä litte- roitu. Tulokset kerätty fläppitau- lulle ja litteroitu. Parityöskentelyn tulokset kerätty sekä litteroitu.	All Day -ohjelma- toimiston koko seitsemän hen- gen henkilökunta mukaan lukien työpajan ve- tjäjä/fasilitaattori.

5.3.3 SWOT-analyysi

Seuraavaksi analysoitiin yrityksen nykytilaa aamu- ja iltapäivän keskustelujen tulosten avulla ja tehtiin niiden pohjalta yhdessä SWOT-analyysi. Analyysin tavoitteena oli tutkia ja kiteyttää All Dayn nykytilanne kirjaamalla yrityksen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. SWOT-analyysi tehtiin yhteisesti keskustelemalla ja pohtimalla hieman myös yrityksen toimintaympäristöä, sekä

kilpailijoita. Ajatuksena oli kuitenkin analysoida toimintaa erityisesti yrityksen omien ”miksi” ja ”miten” -listojen pohjalta.

SWOT -analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on nelikenttämenetelmä, jolla organisaatio voi tunnistaa ja arvioida oman tilanteensa: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat, ja laatia strategian kehitystyöhön. Tämä työkalu on yksinkertainen ja hyödyllinen yrityksen tai organisaation toiminnan, hankkeiden ja projektin suunnittelussa. Hyvä SWOT-analyysi vaatii tuekseen myös muita osa-analyyseja liittyen esimerkiksi yrityksen resursseihin, toimialaan ja -ympäristöön. SWOT-analyysi on yleisesti käytetty mutta jos pohjatöitä ei tehdä kunnolla, tulee siitä varsin pinnallinen. Tavoitteena on analyysiin perustuvien strategisten valintojen toimintasuunnitelma. (Vuorinen, 2013, s. 88–89.)



Kuvio 10. SWOT-analyysi (Vuorinen, 2013, s. 89).

5.3.4 All Dayn yhteiset arvot ja missio

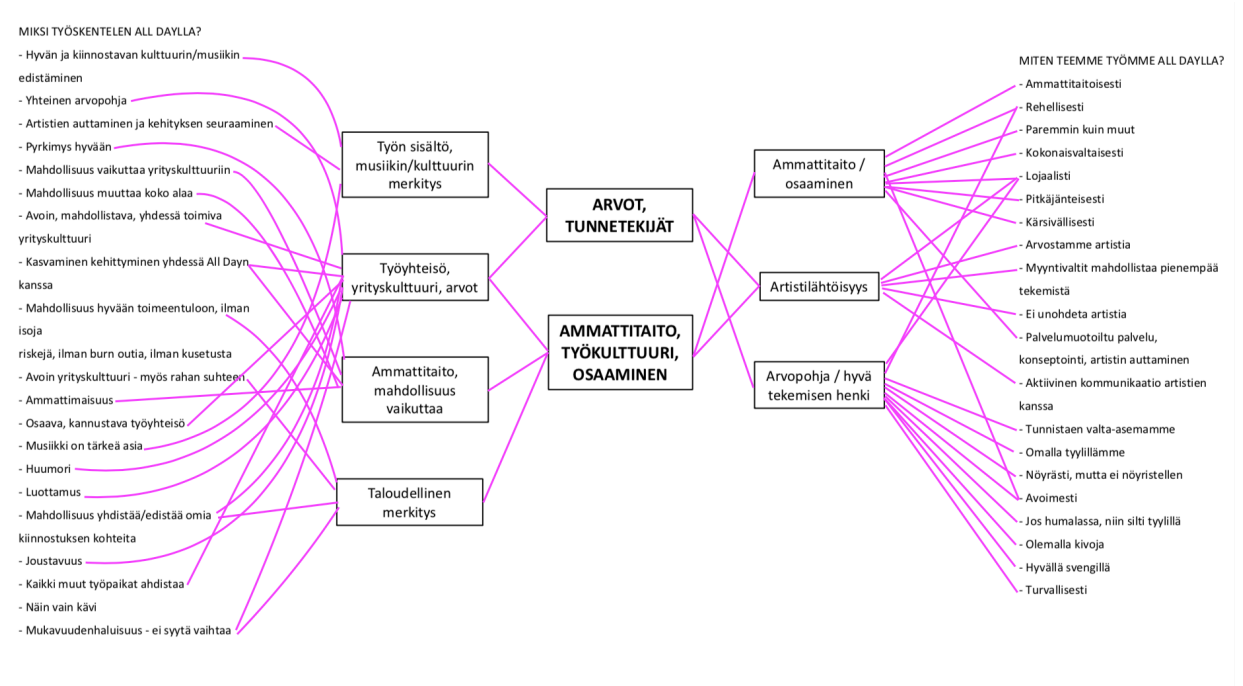
Työpajan loppuksi palattiin syksyllä 2021 tehtyyn All Dayn arvotyöpajaan. Ideana oli tarkastella yhdessä kirjattuja arvoja ja missiota uusin silmin, eli sen jälkeen, kun olimme käyneet läpi miksi ja miten All Day tekee työnsä.

Missio ja arvot heijastettiin seinälle fläppitaulun viereen. Fläppitaululla luki näin ollen miksi ja miten teemme työmme, ja vieressä All Dayn nettisivujen arvot ja missio. Tutkittiin yhdessä, osuuko tuoreet listat yksiin yhteisten arvojen kanssa.

5.3.5 Työpajan tulokset ja aineiston analysointi

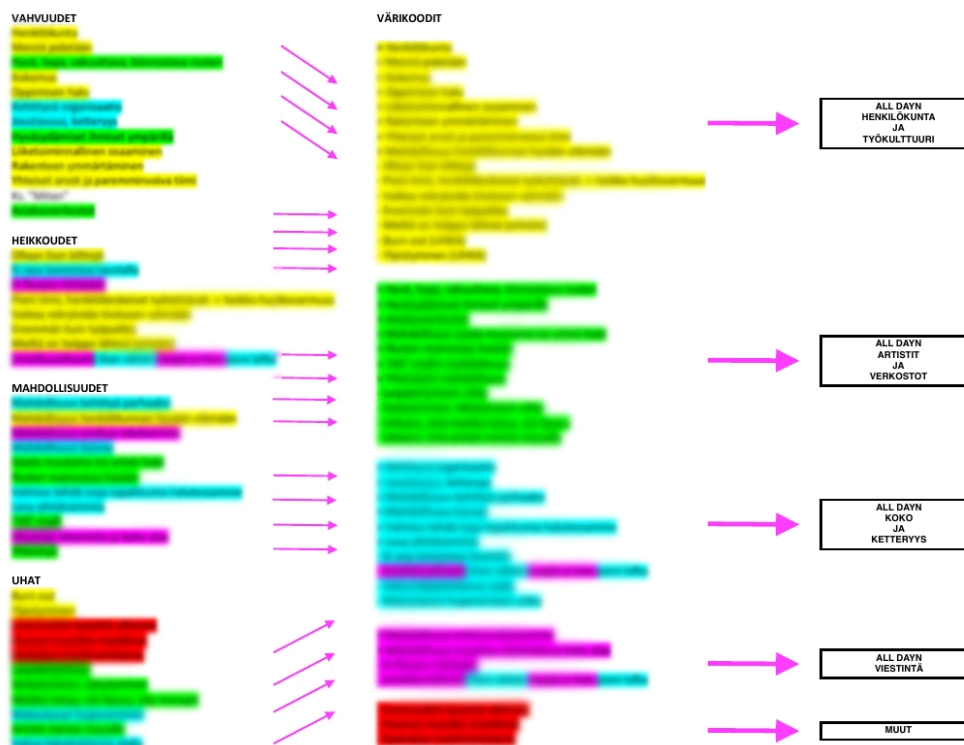
Työpajan tuloksia analysoitiin yrityksen johtoryhmän kesken järjestetyssä erillisessä läpikäyntipalaverissa, joka järjestettiin viikon päästä työpajapäivästä. Palaveria varten pyrin yksinkertaistamaan työpajassa kerättyä materiaalia hyödyntämällä aineistolähtöisen aineiston analysointimenetelmiä. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 91) mukaan aineistolähtöistä laadullisen aineiston analyysia kuvataan karkeasti kolmivaiheiseksi prosessiksi, jossa aineisto ensin pelkistään karsimalla tutkimukselle epäolennainen data pois. Toisessa vaiheessa aineisto klusteroidaan eri ryhmitellään. Siinä aineistosta etsitään yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia, ja käsitteitä ryhmitellään eri luokkiin ja alaluokkiin. Analyysin kolmannessa vaiheessa aineisto abstrahoidaan, eli käsitteellistetään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91–92.)

Aloitin aineiston analysoinnin käymällä läpi työpajapäivän aikana syntyneet fläppitaulumateriaalit sekä litteroimalla videoitujen työpajojen olennaiset keskusteluosuudet. Litteroitua tekstimateriaalia syntyi noin 15 sivua ja ideariihen materiaaleista noin viisi sivua. Litteroinnin jälkeen hain aineistosta yhteneväisyyksiä, jotka kirjoitin erikseen fläppitaululle ja ryhmittelin aivoriihen yhteiset listat erilaisien kattoteemojen alle. Kuviossa 12 näkyy ote koodatusta aineistosta pelkistettynä kahteen kattoteemaan.



Kuvio 12. Esimerkkejä työpajan aineiston analyysin välivaiheesta.

SWOT-analyysin ja keskustelun litteroin ensin tekstimuotoon, jonka jälkeen aloitin koodamalla aineiston samankaltaisten huomioiden ryhmiin. Värikoodasin samankaltaisuudet tekstistä ja jaoin ne omiin lokeroihinsa, merkatien samalla onko lokeroitu asia positiivinen vai negatiivinen. Toisessa vaiheessa nimesin ryhmät niissä esiintyvien sanojen muodostaman yhteisen teeman mukaisesti. Kolmannessa vaiheessa analysoin yhteisten teemojen mukaan koodatun aineiston sisällön tekstimuotoon, peilaten aineistoa yhteiseen keskusteluun, jonka olin tallentanut videoimalla. Kuviossa 13 näkyy esimerkki SWOT-analyysin aineiston analyysin värikoodatusta vaiheesta.



Kuvio 13. Esimerkki SWOT-analyysin aineiston analyysin välivaiheesta.

Johtoryhmän palaveri järjestettiin siis viikko työpajapäivän jälkeen ja läsnä olivat itseni lisäksi kaksi All Dayn johtoryhmän jäsentä. Esittelin työpajan aineiston yksinkertaistetussa muodossa ja omat tulkintani päivän aikana syntyneistä ideoista sekä oivalluksista. Aineiston perusteella olimme yhtä mieltä koko päivän annin tiivistymisestä kahteen eri kattoteemaan. Työpajan aineiston analyysin perusteella All Dayn työntekijöiden keskuudessa työn tekemisen motiivit tutkimuksen tekohetkellä tiivistyvät kahteen kategoriaan, jotka ovat:

1. Arvot/tunnetekijät
2. Ammattitaito/työkulttuuri/osaaminen

Kävimme läpikäyntipalaverissa läpi analysoidun aineiston lisäksi työpajan aikana syntyneet SWOT-analyysin, joka itsessään toimi hyvin yritysstrategian luomisen työkaluna, ja kirkastetut yhteiset arvot ja mission. Palaverin pohjalta puin tekstimuotoon yrityksen nykytila-analyysin, jota hyödynnettiin seuraavassa työpajapäivässä, jossa käytiin läpi All Dayn toimintaympäristöä, tavoitetilaa ja askelmerkkejä sinne pääsemiseen.

5.4 Aivoriihi ja työpajapäivä 2/2

All Dayn henkilöstön yhteinen strategiatyö jatkui kesän kiireiden ja lomien jälkeen loppukesästä 2022. Ajankohta valikoitui työtilanteiden mukaan ja erityisesti siksi, että syksy on ohjelmatoimistoille tietynlainen uudelleen orientoitumisen aika, sillä Suomen kesä festivaaleineen ja keikkamäärineen on elävän musiikin kiireisintä aikaa. Tästä syystä syksyn alkuun oli hyvä aktivoida strateginen ajattelu jälleen koko henkilöstön voimin. Yritysstrategia toimenpiteineen ja seurantamalleineen on myös tarkoitus aloittaa vuoden 2023 alusta, joten aikataulu oli senkin suhteen otollinen työpajapäivälle.

Strategiatyötä jatkettiin ensimmäisen työpajan teemoista, edeten strategian vaiheiden mukaisesti (Hiltunen 2015, s. 64–65). Edellisen työpajan nykytilanteen, sekä toimintaympäristön analyysiä oli tarkoitus jatkaa syventämällä toimintaympäristöanalyysiä kilpailija- sekä PESTEL-analyyseillä. Sen jälkeen strategiatyötä jatkettiin hahmottamalla yrityksen tavoitetilanne sekä isoja linjoja sinne pääsemiseksi.

Työpajan tavoitteet olivat

1. Strategisen ajattelun aktivointi koko henkilöstön voimin
2. Toimintaympäristön analyysi (kilpailija-analyysi ja PESTEL)
3. Kartoittaa yhteinen visio, tavoitetila – Missä olemme vuonna 2026?
4. Ideoida isoja askelmerkkejä kohti tavoitetta
5. Saada työkaluja ja jopa konkreettisia toimenpideajatuksia yritysstrategiaa varten
6. Saada aineistoa henkilöstön tyytyväisyydestä, hyvinvoinnista ja arvopohjasta

Työpajapäivän menetelmät sekä runko noudattelivat alkuperäistä strategian rakennuspolkua ja eteneminen tapahtui samaan tapaan kuin ensimmäinen työpaja. Työpaja järjestettiin elokuussa 2022 ja siihen osallistui koko All Day -ohjelmatoimiston vakituinen henkilöstö. Lisäksi mukana oli yksi määräaikainen työn-

tekijä, joka oli ollut aiemmin työharjoittelijana All Daylla, ja kesällä 2022 tuotantotyöntekijänä. Määräaikaisen työntekijän mukaan ottaminen toi piristävän lisämausteen ja yhden hieman ulkopuolisemman näkökulman ideointiin. Mukana oli siis itseni mukaan lukien yhteensä kahdeksan henkilöä yrityksen kaikilta osalualueilta, eli myynti-, tuotanto-, hallinto-, talous-, markkinointi- ja viestintäosastoilta. Työpaja oli yhden päivän mittainen, klo 09:00 – 18:00, eli kesto oli noin yhdeksän tuntia taukoineen. Koko päivä kuvattiin ja äänitettiin videokameralla. Toimin itse työpajan vetäjänä ja osallistuin myös työpajan yhteiseen keskusteluun ja visiointiin. Työpaja järjestettiin All Dayn toimiston yhteisessä tilassa ja käytössä oli muun muassa fläppitaulu, videotykki, A4-papereita, tusseja, kyniä ja muistilappuja.

Päivän alussa palattiin ensin edellisen työpajan tuloksiin tarkastellen yhteisiä ”Miksi- ja miten teemme työtä All Daylla” -listoja. Pidin myös lyhyen esittelyn edellisen työpajan analyysistä ja koodatusta aineistosta. Tarkoituksena oli saada yhteinen ja yhdessä rakennettu kuva yrityksen nykytilanteesta. Tämän jälkeen etenimme kohti All Dayn toimintaympäristön kartoitusta ja fläppitaululle asetettiin yhteisesti muotoiltu SWOT-analyysi. Edellisessä työpajassa tehty SWOT-nelikenttä toimi lähtöalustana toimintaympäristöanalyysille, jota nyt jatkoimme kilpailija-analyysin sekä PESTEL-analyysin muodoissa.

Työpajapäivän aamupäivä oli omistettu toimintaympäristöanalyysille ja iltapäivällä etenimme yrityksen tavoitetilanteen kuvaukseen tulevaisuustyöpajan muodossa. Iltapäivän ideoinnissa käytettiin tulevaisuuden muistelu -fasilitointimenetelmää.

5.4.1 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysi on olennainen osa yrityksen toimintaympäristön analyysiä, ja siten tärkeä palanen strategiatyötä. Kilpailijoiden tarkastelu auttaa ennakoimaan ja arvioimaan muiden toimintaa ja sitä tehdessä onkin tärkeää määritellä yrityksen pahimmat kilpailijat, heidän toimintatavat, hintatasot, markkinointi ynnä

muut toimialalla etua tuottavat tai vähentävät tekijät. Kilpailijoista kerättyjä tietoja peilataan omaan yritykseen. Kilpailijoiden tunteminen ja heidän toimintansa ennakointi auttaa löytämään parhaat toimintamallit omaan toimintaan, markkinointiin, tuotteisiin ja löytämään oman yrityksen paikka markkinoilla. Kilpailija-analyysi antaa myös hyvän mahdollisuuden tunnistaa omat menestystekijät sekä kehittämiskohteet. (suomi.fi, 2019.)

All Dayn yhteisessä toimiala-analyysissä olin valmistellut etukäteen suurimpien kilpailijoiden liiketoiminnan avainnumerot, kuten viime vuosien liikevaihdon ja liikevoiton. Lukujen lisäksi vertailimme muiden alan yritysten artistirostereita, työntekijöitä, mainetta ja nettisivuilta löytyviä tietoja, kuten mahdollisia arvoja tai visiota. Alan luonteen ja kentän pienen koon johdosta All Dayn henkilöstöllä oli jo ennen työpajaa melko hyvä kuva siitä, keiden kanssa kilpaillaan eniten. Näiden tietojen ja pohja-analyysin perusteella valikoimme tarkempaan analyysiin ja yhteiseen keskusteluun neljä All Dayn kanssa kilpailevaa, tai samalla kentällä suoraan toimivaa ohjelmatoimistoa.

Analyysi tapahtui yhteisen keskustelun muodossa, jossa kunkin kilpailijan nettisivut ja talousluvut heijastettiin seinälle ja kirjasin nousseet plussat sekä miinukset fläppitaululle. Vertasimme myös All Dayn ominaisuuksia kunkin kilpailijan vastaaviin. Lopulta vertailimme kilpailijoita toisiinsa ja järjestimme ne seuraavia kolmea vuotta ajatellen todennäköisen kilpailutilanteen myötä suuntaa-antavaan järjestykseen. Tässä käytettiin hyväksi skenaariotyöskentelyn mallia, jossa luotiin kuvitteellisia skenaarioita siitä, että minkälaiset toimijat tulevat todennäköisesti menestymään tulevaisuudessa ja miksi. Skenaariotyöskentelyä jatkettiin työpajan seuraavissa vaiheissa, eli PESTEL-analyysissä ja tulevaisuuden muistelussa.

5.4.2 PESTEL-analyysi

Jatkoimme toimintaympäristön kartoitusta työpajan seuraavalla vaiheella, eli PESTEL-analyysin tekemisellä. Heijastin seinälle edellisessä työpajassa tehdyn SWOT-analyysin ja kertosin pikaisesti PESTEL-analyysin toimintaperiaatteen.

Kyseinen analyysi ja työkalu oli kaikille osallistujille hyvin tuttu jo ennestään ja olin pyytänyt miettimään asiaa jo etukäteen ennen työpajaa, joten pääsimme nopeasti itse ideoinnin pariin. Annoin jokaiselle ensin 15 minuuttia aikaa pohtia asiaa omalle paperille, jonka jälkeen piirsimme seinälle PESTEL-taulukon, jonka täytimme yhdessä.

PESTEL-analyysi on työkalu, jossa analysoidaan yrityksen toimintaan vaikuttavia ulkoisia muutosvoimia. Lyhenne tulee tarkasteltavista kategorioista, jotka ovat poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, ekologiset ja lainsäädännölliset tekijät. Sitä käytetään usein SWOT-analyysin yhteydessä ja sitä voi käyttää hyvänä lähtökohtana strategiatyössä. (Vuorinen, 2013, s. 220.)



Kuvio 11. PESTEL-analyysi (Vuorinen, 2013, s. 224).

PESTEL-analyysin tarkoitus oli yhdessä SWOT- ja kilpailija-analyysin kanssa luoda pohjaa työpajapäivän tulevaisuuteen tähtäävään iltapäivän ideointityöpajaan.

5.4.3 Tulevaisuuden muistelu

Tulevaisuuden muistelu on fasilitointimenetelmä, jonka tavoitteena on tulevaisuuden ennakointi ja toimintamallien luominen. Sen erityispiirteitä on toivon, toiveisuuden ja tulevaisuuteen suuntaavan ajattelun herättäminen ja vahvistaminen. Siinä nykyisyyttä katsotaan takautuvasti tulevaisuudesta käsin. Osallistujat asetetaan kuvitteellisesti halutun ajan päähän tulevaisuuteen, toivottuun lopputulokseen ja pyydetään pohtimaan, että mitkä asiat ovat johtaneet siihen, että kyseiseen pisteeseen on päästy. (Innokylä, 2022.)

All Dayn strategiatyön kohdistuessa vuosiin 2023-2026, asetimme tulevaisuuden muistelun lähtökohdaksi vuoden 2026, eli strategiatyön päätepisteen. Vetydyimme pareihin pohtimaan sitä, mikä olisi kunkin työntekijän oma ja yhteinen ihannetilanne strategiatyön päättymisen jälkeen. Aikaa tämän pohtimiseen oli 30 minuuttia. Kirjoitin seinälle muutaman avustavan kysymyksen pohtimisen pohjaksi:

- Mitä työnkuvaasi kuuluu?
- Mistä olet erityisen tyytyväinen? Missä on vielä parannettavaa?
- Keitä työkaverisi ovat? Mitä heidän työnkuviinsa kuuluu?
- Mitä All Day tekee?
- Minkälainen on työympäristösi?
- Mitä artisteja All Dayn rosteriin kuuluu?

Seuraavaksi ohjeistin keskustelemaan pareittain 30 minuuttia siitä, minkälaiset tekijät olivat johtaneet siihen, että kyseiseen tilanteeseen oli päästy. Taululle olin kirjoittanut muutamia avustavia kysymyksiä:

- Onko palkattu lisää työntekijöitä?
- Onko syntynyt uusia työnkuvia?

- Olemmeko muuttaneet toimintatapojamme?
- Mitä teimme viimeisinä kolmena vuonna oikein?
- Mistä strategiaamme erityisesti arvostetaan ja kiitetään?
- Mistä viimeisten vuosien toimenpiteistä olet itse erityisen ylpeä?
- Mistä olit huolissasi strategian alkuvaiheissa ja sen edetessä?

Viimeisessä vaiheessa käytimme noin kaksi tuntia yhdessä keskustelemiseen ja asioiden fläppitaululle kirjaamiseen. Jaoin fläppitaulun vuosiin 2023-2026, joista viimeinen vuosi merkattiin tekstillä ”Visio”. Aloitimme visioimalla yhteistä unelmatilannettamme, pitäen realistiset raamit mielessä, jonka jälkeen kirjoitimme olennaiset havainnot yhteisestä ihannetulevaisuudesta. Visiovuoden pääpointtien kirjaamisen jälkeen aloimme vapaasti heitellä keskustelujen myötä nousseita ajatuksia vuosien 2023-2025 alle ja pohdimme, että miten eteneminen olisi voinut tapahtua.

Tulevaisuuden muistelu osoittautui All Dayn henkilöstölle erittäin toimivaksi ja mielekkääksi työkaluksi ja sen ajankohta strategiatyöpajojen viimeisenä osiona oli hyvä. Strateginen ajattelu oli henkilökunnan mielissä vahvana ja iltapäivästä oli sopivan rento sekä luova yleisilmapiiri, jotta ideointi oli vapaata, mutta realistista. Ihannetilanne saatiin hyvin kartoitettua ja henkilöstö onnistui miettimään täysin konkreettisia ja toimintakelpoisia skenaarioita sekä työkaluja sinne pääsemiseen. Lopussa aika tuntui loppuvan kesken, kun ideointi sekä yksityiskohdalliset toimenpiteet yhdistyivät toimiston hyvän yhteishengen kanssa ja minulla oli fasilitaattorina täysi työ saada kaikki asiat kirjattua ylös.

5.4.4 Visio

Visio on kuvaus siitä, missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Siihen vaikuttaa monet tekijät, kuten yrityksen koko, tilanne, asenteet, yrityskulttuuri, toimiala jne. Visio asetetaan usein muutaman vuoden päähän, tyypillisesti kolmen, neljän tai viiden. Hyvin rakennettu visio on motivoiva ja innostava koko yrityksen henkilöstölle ja se ohjaa yrityksen suuntaa. Jos visio on riittävän haastava ja hyvin kuvattu, niin sillä voi olla suurikin vaikutus koko tekemiseen. Tarpeeksi hy-

västä visiosta tulee itseään toteuttava ennuste. (Hakanen, 2004, s. 63.) Työpajan lopuksi loimme jatkojalostusta varten yhteisen kuvan visiosta ja Tulevaisuuden muistelu -ajatuskarttaan kirjattiin karkeat askelmerkit siihen pääsemiseen.

5.4.5 Työpajan tulokset ja aineiston analyysi

Videokuvatus työpajan olennaisten keskustelujen ja fläppitaulumateriaalin litterointi oli työpajan analyysin aikaa vievin osuus. Litteroitua tekstimateriaalia syntyi 16 sivua ja fläppitaulumateriaalia muutama sivu sekä kuvio.

Työpajan kilpailija-analyysin tarkempi tuloksellistaminen tapahtui heti työpajan jälkeisenä päivänä. Vertasin yhdessä kilpailijoista tehtyä analyysiä ja fläppitaululle kirjattuja havaintoja sekä mielipiteitä kilpailijoiden nykytilaan ja nettisivuilta löytyvään tietoon. Käytännössä analyysi oli tehty jo yhdessä henkilökunnan kanssa ja varsinainen työ oli siirtää ajatukset sekä faktat fläppitaululta tekstimuotoon.

PESTEL-analyysin tarkemman strategia-analyysin aloitin jälleen Tuomen ja Sarajärven ohjeiden mukaisesti, eli pelkistämällä, klusteroimalla sekä käsitteellistämällä (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 91–92). PESTEL-fläppitaulun auki kirjoittamisen jälkeen poistin epäolennaiset asiat ja siistin tekstin helpommin käsiteltävään muotoon. Seuraavaksi tein karkean ryhmittelyn vertaamalla kutakin analyysin kohtaa SWOT-analyysiin sekä litteroituun tekstiin. Keräsin olennaiset kohdat taulukkoon, josta värikoodasin aineiston karkeasti kahteen osaan: ohjelmatoimiston toimintaan suoraan vaikuttaviin tekijöihin ja epäsuoriin, tai välillisiin tekijöihin.

Tulevaisuuden muistelun analyysi alkoi fläppitaulumateriaalin läpikäynnistä ja sen vertaamisesta litteroituun keskusteluaineistoon. Tämän jälkeen listasin vuosittain työpajassa syntyneet näkemykset siitä, mitä yhteisesti koetaan tärkeiksi asioiksi. Värikoodasin aineiston suhteessa edellisen työpajapäivän kattoteemoihin, eli ARVOT/TUNNETEKIJÄT ja AMMATTITAITO/TYÖKULTTUURI/OSAAMINEN. Analyysiä helpotti työpajan aikana fläppitaululle eritelty vuosijaottelu, jossa strategiset toimenpiteet, toiveet sekä näkemykset oli jo raastasti jaoteltu eri

vuosiin. Käytin tätä pohjana laatiessani karkean strategisen tiekartan vuosille 2023-2026. Vuosiin jakamisessa käytin edellisen työpajan SWOT-analyysistä tekemääni pelkistystä ja kattoteemoja, eli jaottelin materiaalin vielä viiteen osaan, joiden avulla pyrin rakentamaan tasapainoisen strategiapolun pitäen silmällä kutakin kategoriata vuosittain.

Valmisteltuani kilpailija-analyysin, PESTEL-analyysin sekä Tulevaisuuden Muistelu -työpajan analysoidun aineiston pelkistettyyn muotoon, pidimme All Dayn johtoryhmän sekä viestintävastaavan kanssa purkupalaverin. Purkupalaveri järjestettiin viikko toisen työpajapäivän jälkeen ja sen kesto oli viisi tuntia. Palaverin tarkoitus oli tarkastella löytämiäni yhteneväisyyksiä sekä havaintoja työpaikoista ja materiaaleista. Tekemäni karkean tiekartan yhdessä tulkitseminen ja saattaminen lopulliseksi strategiaksi jalostettavaan muotoon oli tapaamisen ydintehtävä. Viestintähenkilö oli mukana palaverissa erityisesti strategian selkeän muodon hahmottelemista varten. Lisäksi purimme työpajan ajatukset ja pelkistimme vision selkeään muotoon.

Kaiken kaikkiaan työpajan kaikki osiot ja päivä itsessään onnistui erittäin hyvin. Työkalut toimivat hyvin All Dayn työyhteisössä ja ideointi oli vapaata sekä tehokasta. Erityisesti tulevaisuuden muistelu sai ideat lentelemään ja sen pohjalta saatiin yhteisen keskustelun voimin paljon konkreettista pohjaa strategiaan. PESTEL-analyysi onnistui toimintaympäristön tutkimisessa ja sen pohjalta strategiatyö laajeni myös ohjelmatoimiston ulkopuolelle, yritysysteistyökuvioidin asti. Työpajalle asetetut tavoitteet saavutettiin, mutta yksi päivä oli hieman liian lyhyt aika kokonaisuutta ajatellen.

5.5 Ammattilaisten teemahaastattelut

Haastattelin kehittämistyössä kolmea kotimaisen elävän musiikin kentän ammattilaista. Oma positioni ja asiantuntemukseni musiikkialalta auttoi valitsemaan mielestäni parhaimmat haastateltavat, joilla on sekä näkemystä strategiseen ja arvopohjaiseen musiikkialan yhteiseen kehittämiseen, että asemansa puolesta

valtaa sekä tietoa musiikkialan toiminnasta. Haastateltaviksi valikoitui alan kattojärjestön kokonaisvaltaista näkemystä edustava Jenna Lahtinen, All Dayn kilpailijayritys Alt Agencyn perustaja ja omistaja Esa Tontti, sekä niin ikään kilpailijalla työskentelevä mutta erityisesti tulevaisuuden musiikkialan kehittämiseen perehtynyt Osku Jalkanen. Haastateltavia yhdistää vahva alan tuntemus sekä halu ja mahdollisuus kehittää alaa yhdessä eteenpäin. Kilpailijaorganisaation edustajien haastattelemisen tarjoaa myös erinomaisen mahdollisuuden saada All Dayn toiminnasta ulkopuolisen näkemyksen.

Haastattelujen tavoitteita oli kolme:

- Kartoittaa All Dayn strategiatyötä varten mielikuvaa All Daysta toimijana
- Kerätä näkemyksiä yhdenvertaisuuden, onnellisuuden, työhyvinvoinnin ja sosiaalisen kestävyuden teemoista Suomen elävän musiikin kentällä
- Pohtia yhteisiä kehittämisen keinoja yllämainittujen teemojen suhteen

Haastattelut järjestettiin alkusyksystä 2022. Haastattelun kestot vaihtelivat tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analyysiä varten. Rakensin haastattelujen kysymysrunгон All Dayn strategiatyön pohjalta sellaiseksi, jossa mielestäni oli mahdollisuus saada arvokasta tietoa sekä All Dayn toiminnasta, että päästä keskustelemaan koko alan toiminnasta. Kysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen, mutta haastatteluissa pyrittiin noudattamaan teemahaastattelun toimintamallia, jossa kysymyksiin ei haeta suoria vastauksia, vaan niiden tarkoitus on toimia pohjana vapaalle keskustelulle. Haastateltavat olivat minulle ennestään tuttuja, joten ilmapiiri oli kaikissa haastatteluissa rento, mutta asiapitoinen. Jenna Lahtisen haastattelu järjestettiin hänen kotikaupungissaan Tampereella, Lahtisen valitsemassa kahvilassa, jotta ympäristö olisi haastateltavalle mahdollisimman tuttu ja ilmapiiri otollinen ideoinnille. Esa Tontin haastattelu tapahtui etänä videopuhelun välityksellä, johon Tontti osallistui kotoaan Tampereelta. Osku Jalkasen haastattelu järjestettiin All Dayn toimistolla.

5.5.1 Jenna Lahtinen

Jenna Lahtinen on kotimaisen elävän musiikin kentän edunvalvontajärjestön, LiveFin Ry:n, toiminnanjohtaja. Lahtinen on tehnyt ennen LiveFin Ry:n pestiään mittavan uran musiikkialalla, pääosin tuotantotöissä. Lahtinen on alan keskuudessa arvostettu sekä vaikutusvaltainen ammattilainen, joka valikoitui haastateltavaksi erityisesti kattojärjestöasemansa vuoksi, joka mahdollistaa kokonaisvaltaisen näkökulman kotimaiseen musiikkialaan. Lahtinen on myös tutkinut työhyvinvointia kotimaisella elävän musiikin alalla.

Lahtinen näkee suomalaisen musiikkialan dynaamisena ja yhteistyökykyisenä. Se on hänen mukaansa alan parhaimpia puolia. Keskusteluyhteydet ovat monilta osin jo olemassa ja alalla tehdään paljon yhteistyötä. Lahtinen kuitenkin painottaa, että esimerkiksi yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden osalta keskustelu on vasta alussa ja rohkeita avauksia kaivataan. All Dayn strategia-yhdenvertaisuus ja -arvotyön hän näkee esimerkillisenä ja kehottaa useaan otteeseen All Dayta pitämään enemmän ääntä alan sisäisesti, sillä tällainen toiminta kannustaa kaikkia toimijoita tarttumaan toimeen ja edistää koko alan yhdenvertaisuus- ja arvokeskustelua. (Lahtinen, 2022.)

LiveFin Ry pystyy Lahtisen näkemyksen mukaan avaamaan ja tarjoamaan alustoja keskustelulle, mutta peräänkuuluttaa yritysten ja organisaatioiden olevan vastuussa siitä, että keskustelua käydään. LiveFin pystyy yhdistämään koko kentän toimijat, esimerkiksi ostajat ja myyjät, saman sateenvarjon alle, mutta se ei voi jakaa ohjeita ylhäältä käsin. Tästäkin syystä Lahtinen penää esimerkiksi All Daylta, omien sanojensa mukaan, lisää meteliä. Hän kehottaa puhumaan yhdenvertaisuustyöstä sekä arvoista enemmän ja osallistumaan äänekkäämmin alan sisäiseen keskusteluun, esimerkiksi LiveFin Ry:n jäsenkokouksissa ja järjestetyissä tilaisuuksissa. (Lahtinen, 2022.)

Ohjelmatoimistolla roolin Lahtinen näkee tärkeänä artistien ja keikkapaikkojen välillä. Ohjelmatoimistolla on valta valita artistit, jotka saavat näkyvyyttä ja keiden ääni kuuluu. Tässä roolissa yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden teemat nousevat tärkeiksi. (Lahtinen, 2022.)

Tärkeimpänä antina Lahtisen haastattelusta nousee suoraan All Dayn strategia-työhön sovellettava näkemys siitä, että alan yhteisessä keskustelussa tulee pitää ääntä tärkeistä asioista ja All Day on kokoaan isompi toimija musiikkialan arvokeskustelun edelläkävijänä. (Lahtinen, 2022.)

5.5.2 Esa Tontti

Esa Tontti on pitkään kotimaisella elävän musiikin kentällä toiminut agentti, promoottori ja tapahtumajärjestäjä. Tontti on tamperelaisen Alt Agency -ohjelmatoimiston omistaja ja perustajajäsen. Alt Agency listautui All Dayn strategiatyössä yhdeksi merkittävimmistä kilpailijoista, mutta se koetaan All Daylla myös vahvana yhteistyökumppanina.

Haastattelun alussa Tontti pureutuu musiikkialan luonteeseen niin sanottuna intohimoalana, jossa työntekijöiden jaksamista ja hyvinvointia tulee tarkkailla aktiivisesti esihenkilöiden toimesta. Musiikkialan kehittyminen ja ammattimaistuminen vaatii myös oikeanlaista johtamistyötä sekä sosiaalisen kestävyden teemojen lujittamista organisaatioiden rakenteeseen. Tontin mukaan esimerkiksi ohjelmatoimiston työaikojen kanssa voi olla välillä haasteita, koska artistien työajat eivät noudata normaaleja toimistoajoja. Työntekijät voivat usein kokea olevansa velvollisia olemaan artistin tavoitettavissa myös iltaisin. Tähän tuleekin aktiivisesti etsiä ratkaisuja ja jatkuva kommunikaatio työntekijöiden kanssa on ensisijaista. (Tontti, 2022.)

Alt Agecylla on viime vuosina tehty ohjelmatoimiston sisäistä arvotyötä ja yrityksen visio ja missio on kirjattu henkilöstön yhteisissä työpajoissa ylös. Yritys ei ole vielä julkistanut arvojaan nettisivuilla. Tontti näkee kuitenkin ohjelmatoimiston arvotyön sekä -viestinnän tärkeänä ja painottaa ohjelmatoimiston roolia artistien suuntaan. Artistin ja ohjelmatoimiston suhde on usein paljon enemmän

kuin pelkkää keikkojen myymistä ja tuottamista. Joskus keikkamyymintötoimiston työ muistuttaa managerin toimintaa ja on tärkeää, että artisti ja ohjelmatoimisto toimivat samalla arvopohjalla. (Tontti, 2022.)

Kommunikointi, yhteistyö ja tiedon jakaminen korostuu Tontin puheessa monilta osin. Ohjelmatoimiston avoin keskusteluyhteys sen henkilöstön kesken on avain hyvinvoivaan työyhteisöön, kun taas artistien kanssa kommunikointi on tärkeää rosterin, eli ohjelmatoimiston olennaisimman myyntiartikkelin, huolenpitoa. Artistin ja keikkamyymintöyhteydenpito on artistin hyvinvoinnin kannalta olennaista ja mahdollistaa sujuvan yhteistyön. Kommunikointi korostuu myös Tontin vastauksissa musiikkialan toiminnassa. On tärkeää, että yritykset ja organisaatiot käyvät keskustelua yhdessä, eivätkä haudo omia ajatuksiaan esimerkiksi peläten paljastavansa kilpailuvaltteja. Vaikka yritykset voivat usein kilpailla keskenään, on pienessä maassa tärkeää, että asioista puhutaan yli kilpailurajojen ja pyritään yhdessä tekemään alasta ammattimaisempaa, avoimempaa ja paremmin voivaa. Tontti näkee All Dayn arvoviestinnän olevan raikas ja tervetullut tuulahdus ja uskoo asioiden ääneen lausumisen olevan keino edistää koko alan ja artistien onnellisuutta. Tiedon sekä näkemysten jakaminen onkin Tontin mielestä yksi alan hyviä piirteitä, vaikka parantamista vielä onkin. (Tontti, 2022.)

5.5.3 Osku Jalkanen

Osku Jalkanen on työskennellyt muun muassa Ilosaarirock-festivaalilla, Helsingin Rock'n'roll Oy:n festivaalituottajana, Joensuun Kerubi-ravintolassa tuottajana ja Backline Rental Oy:n teknikkona ja production manager -tittelillä Warner Music Finlandilla. Jalkanen on tutkinut kotimaisen elävän musiikin vapaan kentän yhdenmukaisuutta Pro Gradu -tutkielmassaan keväällä 2021. Tässä haastattelussa Jalkanen edustaa itseään, eikä edellä mainittuja työnantajiaan.

Jalkasen haastattelu päättyi kehittämistyön ajallisesti viimeiseksi sattumalta, mutta siinä yhdistyi paljon näkemyksiä Lahtisen ja Tontin haastatteluista. Jalka-

nen painottaa alusta alkaen alan sisäisen keskustelun tärkeyttä. Tiedon jakaminen ja polarisoitumisen välttäminen on ensisijaista, jos halutaan tehdä yhdessä sosiaalisesti kestäviä ratkaisuja koko musiikkialalla. (Jalkanen, 2022.)

Jalkasen mukaan monimuotoisuuden ja muiden sosiaalisen kestävyiden teemoissa on musiikkialalla vielä paljon työsarkaa. Jalkanen näkee, että monilla toimijoilla voi olla samankaltaisia arvoja sekä tavoitteita paremmin voivaa ja ammattimaisempaa alaa kohti, mutta näitä teemoja pyöritellään omissa oloissaan. Ratkaisuehdotuksena Jalkanen pohtii muun muassa riittävien resurssien ja työkalujen rakentamista alan sisäisen tiedon jakamiseen, keräämiseen ja toimintamallien yhtenäistämiseen. (Jalkanen, 2022.)

Kattojärjestöt kuten Tapahtumateollisuus Ry, Livefin Ry ja Suomen Ohjelmatoimistot ja Agentit Ry ovat Jalkasen mukaan tärkeitä ja relevantteja toimijoita, jotka ovat jo onnistuneet organisoimaan koko elävän musiikin kenttää huomattavasti. Järjestöillä tulee jatkossa olla enenevässä määrin resursseja osallistaa ja aktivoida toimijoita, jolla on mahdollisuus tuoda pieniä ja suuria toimijoita yhteisen pöydän ääreen. Mutta Jalkanen on samaa mieltä Lahtisen ja Tontin kanssa siitä, että varsinaisen työn tekemisen vastuu on alan toimijoilla itsellään. Ohjelmatoimistoilla, kuten All Daylla, on Jalkasen mukaan tässä keskustelussa erityisen hedelmällinen positio artistien, ohjelman ostajien ja tapahtumanjärjestäjien rajapinnassa. (Jalkanen, 2022.)

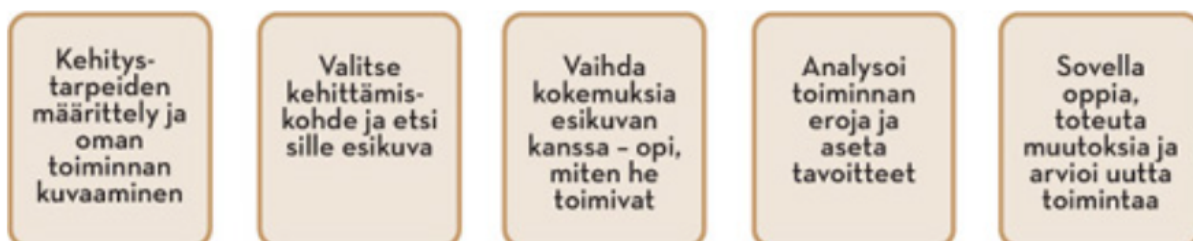
Jalkanen näkee All Dayn arvo- ja yhdenvertaisuutoiminnan tarpeellisena ja vielä tällä hetkellä jopa erityislaatuisena musiikkialalla. All Daylla on hänen mukaansa mahdollisuus vaikuttaa vielä enemmän ja koska keskustelua kaivataan, se on myös toivottavaa. Jalkasen vastauksissa toistuu kaikkien haastattelujen kantava teema, eli tarve avoimeen keskusteluun ja alan toimijoiden yhteiseen tiedon jakamiseen sekä toistensa sparraamiseen. Tätä työtä on tehty viime vuosina paljon ja esimerkiksi korona-aikana ala järjestyi parin vuoden aikana ennenkuulumattomalla tavalla. Mutta polku kohti onnellisempaa elävän musiikin alaa on vasta alussa. (Jalkanen, 2022.)

5.6 Benchmarking

Benchmarkingissa, eli esikuva-arvioinnissa verrataan oman organisaation toimintaa toiseen, usein parhaaseen käytäntöön. Sen ytimessä on oman toiminnan kyseenalaistaminen ja toisilta oppinen. Omasta toiminnasta etsitään heikkouksia ja pyritään niiden kehittämiseen. (Ojasalo ym., 2015, s. 43.) Menetelmä on omiaan tämän työn kaltaisessa oman palvelun kehittämistyössä ja Suomesta löytyy hyviä esimerkkejä arvopohjaisista, sosiaalisesti kestävästä, työntekijöilleen hyvistä työpaikoista.

Benchmarking-prosessi voidaan jakaa esimerkiksi Vuorisen (2013) mukaan viiteen vaiheeseen, jotka ovat

- Kehitystarpeiden määrittely ja oman toiminnan kuvaaminen
- Valitse kehittämiskohde ja etsi sille esikuva
- Vaihda kokemuksia esikuvan kanssa – opi, miten he toimivat
- Analysoi toiminnan eroja ja aseta tavoitteet
- Sovella oppia, toteuta muutoksia ja arvioi uutta toimintaa



Kuvio 15. Benchmarking-prosessi (Vuorinen, 2013, s. 160).

Yksinkertaistettuna benchmarking on siis oman toiminnan peilaamista toisten tekemisiin. Toisen toiminnasta etsitään hyviä ja huonoja puolia, jonka jälkeen näitä sovelletaan omaan toimintaan. Tavoitteena on välttää toisten tekemät virheet ja vastaavasti oppia oikein tehdyistä toimenpiteistä.

Tämän kehittämistyön benchmarking-kohteet on valittu, All Dayn toimintaa silmällä pitäen, vuonna 2022 Great Place To Work -tutkimuksessa pienten yritysten sarjassa parhaiden työpaikkojen listaukseen päässeistä kotimaisista yrityksistä. Great Place To Work on arvostettu yrityskulttuurin asiantuntijataho, joka sertifioi kotimaisia yrityksiä kattavan henkilöstötutkimuksen avulla ja sen vuosittainen Suomen Parhaat Työpaikat -lista on luotettava ja laajasti noteerattu. Valitsemani benchmarking-kohteet ovat tarkoituksella eri alojen toimijoita, jotka on huomioitu nimenomaan hyvän yrityskulttuurin ja henkilöstöjohtamisen johdosta. Pyrin valikoimaan yritysten toiminnasta erityisen mielenkiintoisia ja musiikkialan yrityskulttuuriin mahdollisesti sovellettavia toimintamalleja sekä ratkaisuja.

5.6.1 Unfair Lean Marketing ja 4+1 -menetelmä

Unfair Lean Marketing Oy on suomalainen mainostoimisto, joka kutsuu itseään Suomen ensimmäiseksi liiniksi markkinointitoimistoksi. Liinillä tarkoitetaan tässä yhteydessä Lean Startup -menetelmiä, joita yritys käyttää markkinointityössään. Unfair on saanut lukuisia tunnustuksia onnistuneen työpaikan luomisesta ja vuonna 2022 se palkittiin pienten yritysten sarjassa Great Place To Work -kilpailun voittajana. (Unfair Lean Marketing, 2022.)

Unfair Lean Marketing Oy:n liikevaihto oli vuonna 2021 1,7 miljoonaa euroa ja sen liikevoitto oli 111 miljoonaa euroa. Yrityksessä työskentelee 29 henkilöä ja sen päätoimipaikka on Tampere. (Suomen Asiakastieto, 2022.)

Arvotyö, osaaminen ja hyvä yrityskulttuuri on Unfairilla eittämättä onnistuttu yhdistämään monella tapaa oikein. Yrityksen nettisivuilta huokuu nykyaikainen osaaminen, avoimuus ja siitä rehellisesti sekä ylpeästi kertominen. All Dayn strategiatyössä nousi monessa kohtaa esille, että yrityksen hyvästä työstä voisi olla enemmän ylpeä ja esimerkiksi arvotyöstä voisi puhua julkisesti paljon nykyistä enemmän. Unfair näyttää hienoa esimerkkiä esimerkiksi nettisivuilta löytyvässä blogissaan siitä, miten arvokasta on jakaa tietoa ilman, että se näyttää leuhkimiselta.

Unfairilla hektisellä ja luovalla alalla työn tekemisen kuormittavuuden helpottamiseen on monia keinoja. Erityisen kiinnostava on koko työyhteisön kokeilussa ollut 4+1-työviikon konsepti, joka auttaa jaksottamaan sekä tasapainottamaan työviikkoa. Markkinointi- ja musiikkialaa yhdistää nykytyönteolle tuttu työn rikkonaisuus, eli se että monia asioita tehdään päällekkäin, sekaisin ja välillä ilman jatkuvuutta sekä rutiinia. 4+1-työviikon ideana on antaa työntekijälle yksi päivä viikosta sellaiseen työhön, joka parantaa hyvinvointia, palauttaa, kehittää ja mahdollistaa uuden oppimisen. Viiden viikon työpäivä jaksotetaan niin, että neljänä päivänä niin sanotut rutiinityöt hoidetaan organisoidusti niin, että viidennen työpäivän voi omistaa työntekijälle itselleen. "Plus ykkönen" voi olla periaatteessa mikä arkipäivä tahansa, mutta Unfairin kokeilussa päädyttiin siihen, että perjantai soveltuu tähän parhaiten. (Unfair Lean Marketing, 2022.)

Parhaimmillaan 4+1-työviikko muodostaa koko viikon työn tekemiselle uusia rutiineja ja toimintamalleja. Sen ei ole tarkoitus painostaa neljää päivää entistä tiukempaan työtahtiin ja sitten omistaa viidettä päivää lepäämiseen. 4+1-työviikon tavoite on jäsentää työn tekemistä ja siten vähentää työn kuormittavuutta. Viidettä päivää ei ole tarkoitus käyttää vain palautumiseen. Jos neljästä päivästä pitää viikottain palautua yhden päivän ajan, olisi se merkki siitä, että työ itsessään on liian kuormittavaa. Viidennen päivän voikin nähdä itseään kehittävänä ja sitä myötä työn tehoa parantavana mahdollisuutena. (Unfair Lean Marketing, 2022.) All Daylla on yhteisissä strategiapäivissä oivallettu työntekijän hyvinvoinnin johtavan koko organisaation hyvinvointiin, ja 4+1-työviikko vaikuttaa erittäin hyvältä sekä kokeilemisen arvoiselta työkalulta luovan alan rikkonaiseen ja välillä kaoottiseen työnkuvaan.

5.6.2 Talgrafin avoimuus ja employer branding

Talgraf Oy on kotimainen perheyritys, joka tarjoaa ohjelmistoratkaisuja liikeyrittämisen kehittämiseen ja johtamiseen. Vuoden 2022 Great Place To Work pien-ten yritysten sarjassa Talgraf sijoittui Suomen parhaiden työpaikkojen sijalle seitsemän (Talgraf, 2022). Yritys on toiminut alalla jo 30 vuotta ja se työllistää

32 työntekijää. Talgrafin liikevaihto vuonna 2021 oli 3,8 miljoonaa euroa ja liikevoitto 400 tuhatta euroa. (Suomen Asiakastieto, 2022.)

Kuten Unfair, myös Talgraf on kasannut nettisivuistaan esimerkillisen nykyaikaisen yrityksen CV:n ja käyntikortin yhdistelmän. Nettisivut ovat hyvin jäsennellyt ja luovat vaikutelman ammattimaisesta, mutta rennosta työpaikasta. Sivuilla avataan tarjottavien palveluiden lisäksi paljon yrityksen arvomaailmaa ja työntekijöiden arvostusta. Edelleen Unfairin kanssa yhteistä on ylpeydellä omasta toiminnasta kertominen, ilman kerskailun sivumakua.

Strategiatyön olennaiset osat, eli yrityksen arvot, visio ja missio ovat Talgrafin nettisivuilla kaikkien nähtävissä. Yrityksen avoimesti kerrottu tavoite on olla paras mahdollinen työyhteisö (Talgraf, 2022). Työntekijöiden, tiimin ja yhteistyön arvostus näkyy nettisivuilla muun muassa työntekijöiden omien kommenttien muodossa. Vapaasti luettavissa on myös yrityksen tarjotamat henkilöstöedut sekä työntekijöiden osaamisen kehittämisen polku. Työntekijöiden eduista, kohTELUSTA ja asemasta ulospäin kertominen luo varmasti tiimiläisille ylpeyden tunnetta omasta työpaikasta. Samaan aikaan asioiden julki lausuminen iskostaa työnantajalle ja esihenkilöille vastuun pitää huolta siitä, että ääneen sanotut asiat toteutuvat. Lisäksi työntekijän etujen pieni mainostaminen ei varmasti tee rekrytointia ajatellen lainkaan pahaa.

Talgrafin tekemisestä huokuu ohjelmistoalalla hieman epätyypillinen Employer branding -strategiatyö. Employer branding tarkoittaa työnantajamielikuvan kehittämistä. Se on verrattain uusi strategiatyökalu, joka nousi aikoinaan esiin 1990-luvun strategiakirjallisuudessa. Se soveltuu erityisesti nopeasti muuttuville aloille, jotka edellyttävät innovatiivisuutta ja oppimista. Ideana on antaa organisaatiosta paras mahdollinen mielikuva, eli tehdä siitä haluttu työpaikka ja näin saada rekrytoitua parhaat työntekijät ja onnistua heidän motivaatiossaan sekä sitoutuneisuudessaan. (Vuorinen 2013, s. 189.) Employer branding on luoville aloille hyvin soveltuva työkalu, jota käytetään erityisesti kolmannella sekto-

rilla nykyään paljon. Musiikkialalla työpaikkojen usein oletetaan olevan automaattisesti kiinnostavia työnhakijoille, mutta strategisella tasolla tämän työkalun käyttäminen voi olla nykyajan rekrytointiprosessin avainasemassa.

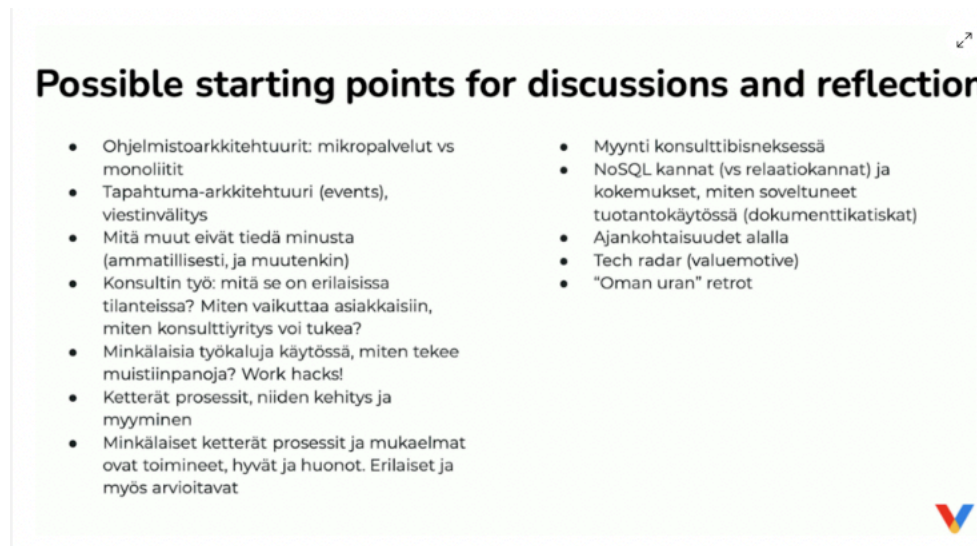
5.6.3 Valuemotive ja Valuteams yhdessä oppimisen välineenä

Valuemotive Oy on helsinkiläinen IT-alan yritys, jonka liikevaihto vuonna 2021 oli 1,9 miljoonaa euroa ja liikevoitto kaksi tuhatta euroa (Suomen Asiakastieto, 2022). Yrityksessä on 16 työntekijää ja se sijoittui vuonna 2022 pienten yritysten Suomen Parhaat Työpaikat -listalla sijalle 13 (Valuemotive, 2022).

Valuemotiven visio ja missio keskittyvät palvelulupaukseen sekä parhaan mahdollisen palvelun tuottamiseen asiakkaalle. Myös henkilöstön arvostaminen käy selväksi esimerkiksi yrityksen nettisivuilta. Nykypäivänä koodareista ja muista IT-alan osaajista käydään kovaa kilpailua ja sekä Valuemotiven että Talgarfin viestinnästä näkyy ammattimaisen työvoiman korkea arvostus. (Valuemotive, 2022.)

Työntekijöiden kouluttaminen sekä jatkuvan oppimisen teemat näkyvät Valuemotiven toiminnassa. Jokaisella työntekijällä on vuoden aikana kolme päivää ja 1500 euroa käytettävissä henkilökohtaiseen kehittämiseen. Yritys tarjoaa myös mahdollisuuden osallistua erilaisiin kehittämiskeskustelutilaisuuksiin ja sessioihin. Koronan mukanaan tuoma etätyömalli innoitti työnantajaa kehittämään myös uuden yhteisöllistä oppimista edistävän Valuteams-työkalun. (Valuemotive, 2022.)

Valuteams-konseptissa työntekijät jaetaan satunnaisesti, mutta myös heidän yhteisiä mielenkiinnonkohteita silmällä pitäen pienryhmiin, jotka tapaavat noin viiden kuukauden ajan parin viikon välein sparraten toisiaan. Tapaamisten alussa tiimeille annetaan keskustelun pohjaksi aiheita, jotka valitaan relevanssin mukaan kunkin tiimin tilanteen ja jäsenten tarpeiden mukaisesti. Myöhemmin tiimiin liitetään mukaan myös konsultti. Keskustelun apuna voidaan käyttää erilaisia työkaluja, kuten Joharin ikkunaa. (Valuemotive, 2022.)



Kuva 1. Valueteams-tapaamisten mahdollisia keskustelunaiheita, jotka Valuemotivella on koettu mahdollisesti tiimeille mielenkiintoisina (Valuemotive, 2022).

Joharin ikkuna Joseph Luftin ja Harry Inghamin 1950-luvulla kehittämä vuorovaikutuksen kehittämisen työkalu. Se on yksinkertainen nelikenttämalli, joka toimii niin oman itsetuntemuksen ja vuorovaikutuksen kuin tiimin viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämistyössä. (ks. esim. Mäkirintala 2011, s. 166–168.)

Yhteisöllisen keskustelun ja kehittämisen malli pienryhmien avulla on Valuemotivella koettu erittäin hyväksi ja varsinkin etätyön yleistyessä tärkeäksi työkaluksi. All Dayn kokoluokan yrityksessä ei välttämättä ole aiheellista jakaa erillisiä pienryhmiä pitkäaikaiseen keskustelukonseptiin, mutta alan toimijoita yhdistävänä tekijänä malli voisi olla erittäin käytännöllinen. Yhteistyöllä ja jatkuvalla oppimisella voitaisiin pitää huolta ammattitaidon jakautumisesta alan sisäisesti, eikä vain yritysten sisällä.

5.6.4 Parceron yrityskulttuuri, itseohjautuvuus ja työntekijän käsikirja

Parcero Marketing Partners Oy on turkulainen markkinointitoimisto, joka napasi vuonna 2022 pienten yritysten sarjassa Suomen Parhaat Työpaikat -tutkimuksen 15. sijan (Parcero, 2022). Parcero työllistää 16 henkilöä, sen liikevaihto vuonna 2021 oli 1,7 miljoonaa euroa ja liikevoitto 131 tuhatta euroa (Suomen Asiakastieto, 2022).

Parceron kaiken tekemisen pohjalla on yrityksen yhteiset arvot: rohkeus, rehellisyys, empaattisuus ja jatkuva kehittyminen. Arvot ovat näytävästi esillä yrityksen viestinnässä ja Parcero on myös esimerkillisesti nostanut arvopohjaansa sekä yrityskulttuurinsa kulmakiviä esille nettisivuillaan. Erityisesti Parceron kulttuurissa painotetaan työntekijöiden itseohjautuvuutta. Käskyjä jakelevien pomojen mainostetaan kuuluvan historiaan ja työntekijän omaa johtamiskykyä korostetaan. (Parcero, 2022.)

Henkilöstön itseohjautuvuus on Parcerolla kuitenkin laajennettu ryhmäohjautuvaan organisaatioon, jossa painotetaan jokaisen mahdollisuutta osallistua yhteiseen, avoimeen kommunikaatiokulttuuriin, päätöksentekoon ja kehitykseen. Parceron johtamiskulttuurissa on havaittavissa Laissez-faire-johtamistyyliä, jonka perusajatus on löytää työhön parhaat työntekijät ja antaa näille tilaa ja vapautta työskennellä autonomisesti (ks. esim. Alanko, 2004, s. 28).

Parceron avointa kommunikaatiokulttuuria edusta myös yrityksen viestintä ulospäin. Erityisen mielenkiintoinen ja huomion kiinnittävä seikka on yrityksen Parceron työntekijän käsikirja, joka on vapaasti selattavissa yrityksen nettisivuilla. Käsikirja on slideshow-muodossa oleva 27-sivuinen visuaalisesti brändätty paketti, jossa Parcero avaa yrityksen kulttuuria. Käsikirjasta löytyy muun muassa Parceron visio, missio, arvot, strategiset vahvuudet, työskentelyperiaatteet ja yritysstrategian perustekijät. Paketti on vapaasti luettavissa ja ladattavissa. On helppo uskoa, että yrityksen työntekijät voivat ylpeydellä sanoa tuttavilleen, että heidän yrityskulttuurinsa kulmakivet ovat kaikkien löydettävissä.

Vuonna 2022 All Day on kenties musiikkialan viestinnässä ja kommunikaatiossa jossain määrin edelläkävijän asemassa, esimerkiksi nettisivuilla julkilausuttujen arvojen perusteella, mutta Parceron työntekijän kulttuurikäsikirja on mainio esimerkki siitä, miten yrityksen arvoja ja kulttuuria voi mainostaa myös ulospäin. Se tukee myös alan yhteisen kehittymisen ja muilta oppimisen periaatteita.

6 Oma rooli aineiston keruussa

Olen itse osa All Dayn työyhteisöä ja toimin työni puolesta johtavassa asemassa. Kehittämistyön lähtökohdat olivat siis tietyllä tapaa valta-asemasta lähtöisin olevia, vaikka kehittämistyöhön osallistuminen oli henkilöstölle vapaaehtoista. Vapaaehtoisuuden lisäksi kehittämistyö pyrittiin järjestämään positiivisen ilmapiirin vallitessa, noudattaen turvallisen tilan periaatteita. Työpajapäivien aluksi käytiin suullisesti läpi henkilöstön vapaaehtoisuus, mahdollisuus poistua työpajoista halutessaan, sekä mahdollisuus olla läsnä työpajoissa osallistumatta keskusteluun. Osallistujille niin ikään informoitiin ennen työpajapäiviä, ettei kehittämistyö ole osa varsinaista työnkuvaa, eikä sen aikana käydyt keskustelut tai tekeminen vaikuta henkilökunnan asemaan tai johdon asenteisiin organisaation sisällä kehittämistyön ulkopuolella. Organisaation yhteinen kehittämien on All Dayn vakituiselle henkilökunnalle tuttua työtä, joten lähtökohta kehittämistyön yhteisiin ponnistuksiin oli oman arvioni mukaan kehittämistyöhön lähdeittäessä ja sen edetessä avoin ja hyvä.

Teemahaastatteluihin valikoidut musiikkialan ammattilaiset olivat niin ikään itselleni ennestään tuttuja, joille myös oma asemani alalla oli hyvin tiedossa. Kävimme haastatteluja sopiessamme läpi kehittämistyön lähtökohdat ja haastattelujen tarkoitusperät, sekä asemani mahdollisena kilpailijana tai valtaapitävänä alan työntekijänä. Nämä seikat, sekä luonnollinen haastattelujen vapaaehtoisuus ja mahdollisuus lopettaa haastattelu kesken, kuin myös vastausten tarkistaminen ennen kehittämistyön valmistumista käytiin vielä läpi kunkin haastattelun aluksi. Pyrin valikoimaan haastateltaviksi henkilöitä, joilla on näkemystä ja

halua kehittää alalla tehtävää yhteistyötä ja siltä pohjalta koen, että haastatteluihin saatiin avointa keskustelua, vaikka luonnollisesti kilpailutilanteiden myötä liikesalaisuudet sovittiin jätettäväksi keskustelun ulkopuolelle.

7 Kehittämistyön tuloksia

Kehittämistyön myötä valmistunut All Dayn neljän vuoden strategia, jonka tarkoitus on vuosina 2023-2026 ohjata koko All Dayn toimintaa, on kehittämistyön konkreettinen tulos. All Dayn strategiaesitys 2023-2026 on salatussa liitteessä 2 ja strategian taustapaperit salatussa liitteessä 3. Tässä työssä esittelen lyhyesti tuloksia, havaintoja ja päätelmiä, joita kehittämistyön tuloksena syntyi. All Dayn sisäisen yhteisöllisen strategiatyön tulokset eivät sellaisenaan ole sovellettavissa muhin organisaatioihin, ja kaikkien organisaatioiden tulisikin panostaa omanlaiseensa strategiatyöhön. Alan yleisen kehittämisen löydökset ja kehittämistyön tulosten soveltaminen sekä strategisen kehittämisen merkitys koko musiikkialalle sen sijaan ovat laajemmin sovellettavissa olevia työn tuloksia.

7.1 Ohjelmatoimiston yritysstrategia ja sen tekeminen

Tämän työn konkreettinen tulos oli valmis yritysstrategia All Day -ohjelmatoimistolle, joka operoi valta-asemassa kotimaisella elävän musiikin kentällä. Vaikka Kamenskyn (2015, luku 1,3) mukaan strategian merkitys on kiistaton, kotimaisella elävän musiikin kentällä, erityisesti pienten toimijoiden parissa yritysstrategian luominen, jalkauttaminen ja noudattaminen on kuitenkin melko harvinaista. Vaikka ala on ammattimaistunut kovaa vauhtia (Lahtinen, 2022), on vielä paljon mutu-tuntumalla toimivia yrityksiä. Monet alan menestyvätkin yritykset saattavat seilata tuurikulttuurin (Luukka, 2019, s. 43) aallolla, joka ei takaa pitkäaikaista menestymistä ja turvaa.

Strategiaprosessin myötä All Daylla on vuonna 2022 päivitetty arvot, missio, visio sekä konkreettinen toimintasuunnitelma visionsa toteuttamiseen. Konkreet-

tisten kehityshankkeiden sekä liiketoiminnallisten raamien ja budjettilukujen lisäksi strateginen liiketoiminta on All Dayn menestyksen mahdollistaja ja suorainen kilpailuetu. Sen lisäksi yhteisöllinen strategian rakentaminen ja strategiatoiminta voi edistää koko Suomen musiikkialaa. All Day on vahvassa asemassa ja sillä on mahdollisuus sekä halu vaikuttaa koko alan rakennelmiin. Suunnitelmallisuus, ammattitaito ja pitkäjänteinen tekeminen ovat avainsanoja, kun puhutaan alan kehittämistä. Kotimainen elävän musiikin kenttä on erityislaatuinen ja esimerkiksi korona-aikana on huomattu sen haavoittuvaisuus ja yhteisten toimintamallien tarve.

Strategisen toiminnan sovittaminen rikkonaiselle ja vauhdikkaasti ammattimaisuudelle alalle on omanlaisensa haaste, eikä kaikkia kehittämistyön tuloksia voi soveltaa suoraan koko elävän musiikin kentälle. Ala on täynnä erilaisia toimijoita, jotka eivät kaikki voi toteuttaa samoja toimintamalleja. Lisäksi esimerkiksi artistipuolella sekä tapahtumayrityksissä toimii valtava määrä freelancereita ja pätkätyöläisiä, joten yhteinen strateginen kehittämistyö voi osoittautua hankalaksi. Luonnollisesti myös esimerkiksi kunnallisilla, tai valtion rahoituksella toimivilla organisaatioilla voi olla ylhäältä päin valmiiksi annetut strategiat ja toimintamallit, jolloin yhteisöllinen kehittämistyö ei välttämättä ole edes mahdollista. Yleisesti ottaen strategian rakentaminen on kuitenkin hyvin muokattavissa oleva prosessi, eikä yhtä oikeaa menestyvän strategian rakentamismallia ole. Olen vakuuttunut, että strateginen kehittämistyö on miltei poikkeuksetta sovellettavissa ja suositeltavissa toimijoille läpi koko kotimaisen elävän musiikin alan.

Tämän kehittämistyön metodipohjainen strategian rakentaminen koko henkilökunnan voimin vahvasti monella tapaa All Dayn henkilökunnan ammattimaisuutta ja yrityksen sisäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sekä prosessin, että itse strategian toteuttamisen vaikutus yrityksen henkilökunnan hyvinvointiin voi osoittautua, ja se on ainakin tarkoitus osoittautua erittäin merkittäväksi vuosien varrella. Osallistavan kehittämistyön prosessia ja tuloksia tullaan jakamaan esimerkiksi LiveFin Ry:n järjestämässä alan yhteisissä keskustelutilaisuuksissa. Tiedon jakaminen alan sisäisesti on yksi valmistuneen strategian konkreettisia strategisia kehityshankkeita.

Strategiatyön myötä All Day siis muun muassa päivitti arvonsa, visionsa ja missionsa. Nämä tekijät muodostavat ei enempää tai vähempää kuin yrityksen elämäntehtävän (Kamensky, 2015, luku 2). Vaikka yrityksen elämäntehtävä on käsitteellisesti hankalasti määriteltävissä oleva termi, halusin nostaa All Dayn elämäntehtävän päivittämisen yhdeksi konkreettisista kehittämistyön tuloksista.

7.2 All Dayn viestintä ja ääni ulospäin

Sekä All Dayn toimiston sisäisesti, että alan ammattilaisten mielestä All Dayn tulisi ottaa enemmän tilaa alan sisäisessä keskustelussa. Vuonna 2021 tehty All Dayn yhdenvertaisuussunnitelma ja sen julkistaminen yhdessä arvojen kanssa on koettu alalla pelkästään positiivisena ja All Dayn brändiä sekä toimintaa edistävinä tekijöinä. Kaikki kehitystyössä haastatellut alan ammattilaiset kokivat alan sisäisen keskustelun tärkeimpänä keinona edistää alan ammattimaisuutta, yhdenvertaisuutta ja kestäväää kehitystä. Lisäksi kaikkien mielestä All Day on ottanut tärkeää asemaa arvopohjaisen keskustelun käymisessä. Ohjelmatoimiston sisäisesti ainoana mahdollisena haittapuolena julkiseen keskusteluun osallistumisessa on nähty mahdollinen hyvesignaaloinnin vaikutelma. Haastattelujen perusteella tämä huoli on ollut turha ja myös strategiatyöpajoissa todettiin rohkean kannan ottamisen olleen hyväksi. Esimerkiksi Osku Jalkasen mielestä All Dayn viestinnässä hyvesignointi on loistanut poissaoloaan (Jalkanen, 2022). Esa Tontti kokee myös All Dayn brändityön olleen yksi onnistuneimmista asioista koko yrityksen viime vuosien toiminnassa (Tontti, 2022). Tästä voi päätellä, että ainakaan brändi ei ole kärsinyt viestinnän johdosta.

All Dayn viestinnän elementit käytiin läpi kehittämistyön aikana sekä sisäisesti että ulkoisesti. Viestinnän osalta löydettiin monia kehityskohteita, kuten artisti-viestinnän osa-alueet, nettisivut sekä arvoviestintä ulospäin. Esimerkiksi nettisivujen saavutettavuuden kehittäminen asetettiin tulevien vuosien strategiaan selkeänä yksittäisenä hankkeena. Yksi tässä kehittämistyössä käytetyistä menetelmistä oli benchmarking, jossa analysoin Suomen Parhaat Työpaikat 2022 -listalle päätyneitä yrityksiä. Näiden yritysten yhdistävä tekijä oli kattavat nettisivut, joilla kunkin yrityksen toiminta oli paketoitu näyttävään, kattavaan ja avoimeen

muotoon. Internet-sivut ovat nykypäivän käyntikortti ja tietynlainen yrityksen CV. Myös sisäisen viestinnän kanavissa koettiin olevan aina kehittämistä ja tähänkin haettiin keinoja, jotka kirjattiin strategian kehittämishankkeiden alle. Kehittämistyön myötä viestinnän oma strategiatyö sai alkunsa ja sitä lähdettiin kehittämään monilta osin.

Kehittämistyössä nousseiden havaintojen pohjalta All Dayn strategiaan nostettiin myös useita kehityskohteita, joiden johdosta ohjelmatoimisto tulee ottamaan entistä enemmän osaa alan sisäisen keskusteluun. Lisäksi All Dayn tulee, hyvämaineisena tekijänä, painottaa kilpailurajojen ylitse astumista yhteisen tiedon jakamisessa ja poteroitumisen välttämässä.

7.3 Ajatuksia arvopohjaisen yhteistyön edistämisestä kotimaisella elävän musiikin kentällä

All Day -ohjelmatoimiston strategian lisäksi toinen tutkimus- ja kehittämistyöni tavoitteista oli etsiä keinoja kotimaisen elävän musiikin kentän toimijoiden yhteistyöhön arvopohjaisen, hyvinvoivan, ammattimaisen ja yhdenvertaisen musiikkialan edistämiseksi. Näitä teemoja pohdittiin sekä All Dayn henkilöstön voimin työpajapäivissä että ammattilaisten teemahaastatteluissa.

Kaikessa keräämässäni ja analysoimassani materiaalissa nousivat esiin yksinkertaiset keinot, joilla alan yhteistä toimintaa tulee kehittää. Keskustelu, kommunikaatio, yhdessä oppiminen ja tiedon jakaminen ovat täysin keskeisessä asemassa dynaamisella alalla, jossa yhteinen keskustelu on mahdollista ja jopa toivottavaa.

Monet yritykset tekevät omissa oloissaan tärkeää ja esimerkillistä työtä hyvien asioiden edistämiseksi, mutta monesti nämä asiat pidetään omana tietona, joko kilpailuasemaa ajatellen tai jostain muista syistä. On todennäköistä, että suuri osa alan toimijoista haluaa esimerkiksi sosiaalisen kestävyuden teemojen suhteen täysin samoja asioita, mutta kommunikaatio jää puolitiehen, kun sitä ei käydä yhdessä muiden kanssa. Kotimainen musiikkiala on dynaaminen ja vaikutusvaltainen (Lahtinen, 2022). Esimerkiksi LiveFin Ry tarjoaa hedelmällisen

alustan keskustella asioista saman pöydän ääressä ja alan toimijoilla on vastuu siitä, että tämä mahdollisuus hyödynnetään (Jalkanen, 2022).

All Dayn tekemä yhdenvertaisuustyö on koettu alalla tarpeellisena ja muita organisaatioita eteenpäin vievänä ilmiönä. Tulevaisuudessa yhdenvertaisuussuunnitelmien tulisi olla itseään nykyaikaisina pitävien yritysten strategisia kulmakiviä.

Elävän musiikin kentän kommunikaatiosta puhuttaessa on myös hyvä muistaa artistien vaikutusvalta koko yhteiskuntaan. Artistien arvopohja ja sanoma välittyy ohjelmatoimistojen kautta joka vuosi tuhansiin tapahtumiin ympäri Suomea (Tontti, 2022). Nämä tapahtumat tavoittavat miljoonia kuluttajia joka vuosi. On hyvä muistaa, että elävän musiikin ala ei elä omissa tyhjiössään, vaan sillä on oikeasti vaikutusvaltaa. Tästäkin syystä alan sisäinen järjestäytyminen ja yhteinen rintama on syytä pitää mielessä.

Kotimaisella musiikkialalla koetaan paljon epäyhdenvertaisuutta (Inklusiiv, 2022). Vaikka musiikkiala koetaan monesti edistyksellisenä ja arvopohjaisena toimintakenttänä, jo tämänkin kehittämistyön aikana nousi esiin monta havaintoa siitä, että vielä on paljon tekemistä. Kuten olen jo todennut, niin halua muutokseen ja yhteiseen alan kehittämiseen kuitenkin on. Elävän musiikin kentällä toimivien organisaatioiden olisi tärkeää tunnistaa omat kehityskohteensa ja etsiä yhdessä keinoja niiden ratkaisemiseen. Työkaluja keskusteluun löytyy monia, ja esimerkiksi Inklusiiv päättää vuoden 2022 raporttinsa suosituksiin yhdenvertaisuuden edistämiseksi musiikkialalla (Inklusiiv, 2022). Peräänkuulutan myös jokaisen organisaation omaa sisäistä arvo- ja strategiatyötä ammattimaisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi koko alalla. Kokoan tähän loppuun vielä muutamia tämän kehittämistyön aikana esiin nousseita neuvoja, tai pohdinnan kohteita koko alan toimijoille, tai organisaatioiden päättävissä asemissa oleville henkilöille.

- Strateginen toiminta on organisaation avain menestykseen. Tartu rohkeasti yhteisölliseen kehittämistyöhön.

- Strategia luo yritykselle selkärangan, johon voi aina nojata vaikeisakin päätöstilanteissa.
- Strateginen kehittämistyö vahvistaa henkilökunnan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja aktivoi koko henkilökuntaa.
- Kotimainen musiikkiala ei ole yhdenvertainen. Tunnista valta-asemasi, etuoikeutesi ja etsi kehittämiskohteita oman organisaatiosi toiminnassa.
- Koko alan yhteinen keskustelu on avainasemassa, kun puhutaan alan ammattimaisuudesta, osaamisesta, arvopohjasta ja yhdenvertaisuudesta.
- Yhteistyö, kommunikaatio ja tiedon jakaminen yli kilpailurajojen johtaa alan kokonaisvaltaiseen kehittymiseen.
- Julkinen ja avoin keskustelu on kaikkien etu. Esimerkiksi yrityksen nettisivuilla kerrotut arvot voiva toimia apuna ja keskustelun avauksena muille toimijoille.
- Älä pelkää keskustelua yhdenvertaisuudesta, tai rasismista. Tutustu asiaan ja vahvista tietopohjaasi.
- Alan yhteinen kehittäminen on alan toimijoiden vastuulla. Kehitä oman organisaatiosi strategiaa sekä arvotoimintaa ja toimi lisäksi yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa
- Luodaan yhdessä ammattimaisempi, turvallisempi ja paremmin voiva musiikkiala!

8 Pohdinta

Opinnäytetyöni keskittyi yhden organisaation sisäisen strategiatyön kautta koko elävän musiikin alan kehittämiseen. Tein työn tietyllä tapaa itsekkäistä lähtökohdista, sillä rooliini All Daylla kuuluu yrityksen kehittäminen. Tarkoitukseni olivat kuitenkin huomattavasti laajemmat ja sekä itseäni että All Dayta yhdistää kehittämisen halu ja koko alan toiminnan syvälinen tutkiminen.

Tämä työ sai ainakin itseni vakuuttumaan strategiatyön tärkeydestä ja erinomaisuudesta organisaation kehittämisen kannalta. Se on erittäin hyvä keino rakentaa organisaatiolle omanlaisensa selkäranka, johon nojata vuodesta toiseen. Toimiva strategia on yrityksen toiminnan kannalta todellinen valttikortti. Lisäksi itse kehittämistyö, joka lopulta johti valmiiseen strategiaan, oli äärimmäisen hyvä yhteisöllinen ponnistus, joka kehittää itse organisaatiota ja sen toimintaa monin eri tavoin. Olen työskennellyt kotimaisella elävän musiikin alalla jo reilusti

yli kymmenen vuotta ja se on kehittynyt sinä aikana valtavasti. Allekirjoitan täysin tämän työn aikana nousseet havainnot siitä, että alalla koetaan sen olevan erittäin ammattimainen ja yhdenvertainen, mutta totuus on monesti toinen. Hyvää tahtoa saattaa löytyä usein enemmän kuin rakenteellista ymmärrystä strategisesta kehittämisestä. Olenkin erittäin iloinen siitä, että All Daylla on uskallettu lähteä haastamaan koko työyhteisön toimintaa ja ajatusmalleja sekä kehittämään organisaation toimintaa yhdessä. Toivon, että tämä opinnäytetyö voisi toimia kipinästä muidenkin organisaatioiden toimijoille lähteä tutustumaan strategiaan ja sen tekemiseen.

Kehittämistyön kaari on auttanut itseäni ymmärtämään yritystoimintaa ja koko musiikkialaa entistä syvemmin. Olen viimeistään kehittämistyön myötä vakuutunut siitä, että strateginen toiminta säteilee organisaation sisältä sen vaikutuspiiriin ja sitä myötä ennemmin tai myöhemmin koko alan toimintakulttuuriin. Ohjelmatoimiston ympärillä on suuri määrä itsenäisiä toimijoita, kuten artisteja ja asiakkaita ja se voi olla yllättävän suuri mielipidevaikuttaja. Tämä pätee myös muunlaisiin toimijoihin ja ensisijaista onkin tunnistaa oma valta-asemansa. Se voi auttaa löytämään omalle kehittämistyölle jopa yhteiskunnallisia merkityksiä.

Ehkä mielenkiintoisinta koko opinnäytetyöprosessin aikana oli huomata miten tärkeäksi sekä All Dayn henkilökunta, että alan toimijat kokevat yhteisen keskustelun ja toimijoiden välisen yhteistyön. Myös oma havainnointini vahvistaa näkemystä siitä, että alaa halutaan kehittää yhdessä eteenpäin. Uskon, että tulevaisuudessa koko elävän musiikin ala tulee kehittymään entistä yhteisöllisemmin.

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa maailmanlaajuisen pandemian aikana, ja vaikka en tietoisesti halunnut käydä pandemia-aikaa läpi tässä työssä, en voi sivuuttaa ajankohdan merkittävyyttä kehittämistyölle. Koko elävän musiikin ala oli parin vuoden ajan täysin pysähdyksissä ja kirjoittaessani tätä eletään koronasulkujen päättymisen jälkeistä kotimaisen tapahtumakentän ylikuumentumisen aikaa. Kun aloitimme All Daylla strategiatyötä, oli koko henkilöstöllä valtavasti energiaa ja tahtoa kehittää toimintaa yhdessä, jota ei välttämättä juuri tällä hetkellä olisi.

Toisaalta uskon arvopohjaisen strategiatyön olevan avainkeinoja menestyä ja voida hyvin hektisellä tapahtumakentällä, joka ei näytä hiipumisen merkkejä ainakaan tämän hetken tilanteen perusteella. Toivon, että sekä All Daylla, että muilla alan toimijoilla löytyy myös tulevaisuuden kiireissä aikaa ja halua paneutua strategiaan.

Lähteet

- All Day Agency. (2022). Haettu 4.11.2022 osoitteesta <https://allday.fi>
- All Day Agency. (2022) All Dayn yhdenvertaisuussuunnitelma. Haettu 4.11.2022 osoitteesta <https://allday.fi/yhdenvertaisuussuunnitelma/>
- Alanko, E. (2004). *Bisnes, Menestys & Maalaisjärki*. WSOY.
- Alt Agency. (2022). Haettu 20.9.2022 osoitteesta <https://altagency.fi>
- Anttonen H, Räsänen T. (2009). *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Työterveyslaitos.
- Aura O, Ahonen G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Alma Talent.
- Fem R. (2022). Yhdistyksen nettisanasto. Haettu 10.11.2022 osoitteesta <https://www.fem-r.fi/sanasto/>
- Great Place To Work. (2022). Suomen parhaat työpaikat 2022 -lista, pienet yritykset. Haettu 2.8.2022 osoitteesta <https://greatplacetowork.fi/parhaat-tyopaikat/suomen-parhaat-tyopaikat-2022/>
- Hakanen, M. (2004). *Pk-yrityksen strategiatyö – Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen*. Multiprint Oy.
- Hiltunen, A. (2015). *Johtamisesta*. Talentum Media Oy.
- Inklusiiv Ry. (2022). *Raportti. Kysely yhdenvertaisuudesta musiikkialalla*. Inklusiiv. <https://composers.fi/wp-content/uploads/raportti-kysely-yhdenvertaisuudesta-musiikkialalla.pdf>
- Innokylä. *Kehittämistyön työkalut, tulevaisuuden muistelu*. Haettu 20.9.2022 osoitteesta <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/tulevaisuuden-muistelu>
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti – strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum Media Oy.
- Kamensky, M. (2015). E-kirja. *Menestyksen timantti – strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum Media Oy. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAIBCXCTEB#/kohta:MENESTYKSEN\(\(20\)TIMANTTI\(\(20\)piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAIBCXCTEB#/kohta:MENESTYKSEN((20)TIMANTTI((20)piste:b0)
- LiveFin Ry. (2020). *Festivaalien toimialatutkimus 2020*. Viitattu 11.5.2022. <https://www.livefin.fi/festivaalien-toimialatutkimus/>
- Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas – Mikä, miksi, miten?*. Alma Talent.

- Music Finland. 2020. Suomen musiikkialan talous ja vienti 2019. Haettu 21.10.2022. <https://musicfinland.fi/fi/tutkimukset/suomen-musiikkialan-talous-ja-vienti-2019>
- Music Finland. 2022. Suomen musiikkialan talous ja vienti 2021. Haettu 21.10.2022. <https://musicfinland.fi/fi/tutkimukset/suomen-musiikkialan-talous-ja-vienti-2021>
- Mäkirintala, E. (2011). *Luova ote huippusuoritukseen: resonanssi ratkaisee*. Talentum.
- Newell S. (1995). *The Healthy Organization. Fairness, Ethics and Effective Management*. Routledge.
- Ojasalo K, Moilanen T, Ritalahti J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät - Uudella osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro Oy.
- Parcero Oy. (2022). Haettu 2.8.2022 osoitteesta <https://parcero.fi>
- Ramstedt K & Rantakallio I. (2020) *Suomiräp ja rasismi*. <https://www.suoni.fi/etusivu/2020/9/17/suomirap-ja-rasismi>
- Ritakallio T & Vuori T. (2018). *Elävä strategia*. Alma Talent.
- Sinek, S. (2009). *Start with why*. Random House.
- Suomen Asiakastieto Oy. (2022). Haettu 2.8.2022 osoitteesta <https://www.asiakastieto.fi>
- Suomi.fi. (2022). Haettu 1.5.2022 osoitteesta <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-perustaminen/yritystoiminnan-suunnittelu/opas/yritysideasta-liiketoiminnaksi/kilpailija-analyysi>
- Talgraf Oy. (2022) Haettu 2.8.2022 osoitteesta <https://talgraf.fi>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Unfair Lean Marketing Oy. (2022) Haettu 2.8.2022 osoitteesta <https://unfair.fi>
- Valuemotive Oy. (2022) Haettu 2.8.2022 osoitteesta <https://valuemotive.fi>
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja 20 työkalua*. Talentum.

Aineisto

Jalkanen, Osku. 2022. Musiikkialan ammattilainen. Teemahaastattelu 2.9.2022. Litteroitu.

Lahtinen, Jenna. 2022. LiveFin Ry:n toiminnanjohtaja. Teemahaastattelu 31.8.2022. Litteroitu.

Nikkilä, Esa. 2022. All Day Entertainment Oy:n hallituksen puheenjohtaja. Teemahaastattelu 15.7.2022. Litteroitu.

Tontti, Esa. Alt Agencyn toimitusjohtaja. Teemahaastattelu 1.9.2022. Litteroitu.

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelujen kysymykset ja runko

Haastateltava:
Ikä:
Organisaatio:
Ammatti:
Päivämäärä:
Paikka:

All Day Agencyn missio on rikastaa suomalaista kulttuuria ja kulttuurialan tekijöitä.

Haluamme olla luomassa rikkaampaa, kiinnostavampaa, yhdenvertaisempaa ja kaikille turvallista kulttuurikenttää. Palvelemme artistejamme, asiakkaitamme ja tapahtumien yleisöjä pitkäjänteisesti, avoimen rehellisesti ja kunnianhimoisesti.

Uskomme, että hyvin johdettuna työnteko voi olla inspiroivaa ja onnellista toimialallamme. Kun työyhteisömme voi hyvin, teemme myös työmme joka päivä paremmin.

1. Kerro hieman organisaatiostasi ja sen suhteesta yllämainittuihin teemoihin. Miten teillä pidetään huolta työntekijöiden ja artistien hyvinvoinnista?
2. Mikä mielestäsi musiikkialalla on hyvin?
3. Entä missä on parantamista?
4. Mitä yhdenvertaisuutta, avoimuutta, ja hyvinvointia edistäviä hankkeita, aloitteita ja/toimintamalleja tiedät musiikkialalla olevan? Mitä edistysaskelia alalla on tapahtunut viime vuosina?
5. Mitä toivoisit tulevaisuudelta?
6. Minkälaista yhteistyötä alan yritysten ja ihmisten kesken voimme tehdä yhdenvertaisuuden, onnellisuuden, avoimuuden ja työhyvinvoinnin eteen?
7. Mikä on ohjelmatoimiston rooli yllämainittujen teemojen suhteen?
8. Miten All Day näyttäytyy teille toimijana?
9. Missä All Day on onnistunut?
10. Missä All Day voisi parantaa?
11. Onko vielä jotain lisättävää, onko jotain olennaista mielestäsi unohtunut haastattelusta?

Liite 2 SALATTU kilpailija-analyysi, SWOT-, ja PESTEL- analyysit

Liite 3 SALATTU Strategiaesitys