

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

YHDISTYSTOIMINNAN KEHITTÄMINEN STRATEGIATYÖKALUJA HYÖDYNTÄEN

TEKIJÄ Annika Virtanen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, InnoTech-liiketoiminta			
Työn tekijä(t) Annika Virtanen			
Työn nimi Yhdistystoiminnan kehittäminen strategiatyökaluja hyödyntäen			
Päiväys	25.8.2023	Sivumäärä/Liitteet	90/4
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion Kuvataiteilijat ry			
Tiivistelmä Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa tarkastellaan strategiatyöprosessia ja sen eri vaiheita, perehdytään erilaisiin strategiatyökaluihin sekä lopuksi toteutetaan strategian määrittelytyö toimeksiantajayhdistykselle. Tavoitteena on kartoittaa toimeksiantajayhdistyksen toiminnan nykytilaa, kirkastaa ja selkiyttää yhdistyksen tulevaisuuden toiminta-ajatusta ja toiminnan päälinjauksia, sekä laatia sen pohjalta toimintastrategia, joka muotoillaan visuaalisen strategian muotoon. Toiminnan nykytilan kartoittaminen toteutettiin perehtymällä toimeksiantajayhdistyksen toiminnasta saatavilla oleviin dokumenttiaineistoihin sekä lisäksi haastattelemalla teemahaastattelun muodossa yhdistyksen toiminnanjohtajaa ja hallituksen puheenjohtajaa. Varsinainen toimintastrategian määrittelytyö toteutettiin yhdistyksen jäsenistölle suunnatun vakioidun verkkokyselyn sekä strategiatyöpajatyöskentelyn muodossa. Strategian määrittelytyön aikana hyödynnettiin yhdistyksen toimintaan soveltaen strategiatyökaluista Ydinosamispuu – analyysitekniikkaa sekä Balanced Scorecard – viitekehystä. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön lopputuloksena syntyi toimeksiantajayhdistyksen toimintastrategia (missio, toiminta-ajatus, arvot ja visio) päälinjauksineen (strategiset toiminnan osa-alueet) sekä toimenpideohjelmineen (strategiset tavoitteet ja toimenpiteet), että visuaalinen strategia. Johtopäätöksenä toteutetun strategiatyön, ja sen lopputulosten, pohjalta voitane todeta, että myös voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen toimintaa voidaan kehittää ja selkiyttää strategiatyöskentelyn ja strategian määrittelyn muodossa. Strategian määrittely auttaa yhdistystä muun muassa toiminnan pidemmän aikavälin suunnittelussa sekä fokuoitusmisessa, mikä osaltaan auttaa kohdentamaan käytettävissä olevat resurssit optimaalisemmin. Erilaisia strategiatyökaluja voidaan myös, ainakin yhdistyksen toimintaan soveltaen, hyödyntää yhdistyksen strategian määrittelytyön sekä toimeenpanon tukena. Todettakoon kuitenkin, että tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aikana muodostui näkemys, että suhteellisen pieni osa strategiatyökaluista on hyödynnettävissä sellaisenaan voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen toiminnan analysointiin ja strategian määrittelyyn.			
Avainsanat Strategia, strategiatyö, strategiaproessi, strategiatyökalu, strategiset analyysit			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business and Administration, InnoTech	
Author(s) Annika Virtanen	
Title of Thesis Development of the Association's Activities Using Strategy Tools	
Date August 25, 2023	Pages/Appendices 90/4
Client Organisation /Partners Kuopion Kuvataiteilijat ry	
<p>Abstract</p> <p>This thesis is a research and development work, in which the process of strategy work and its different phases were examined, various strategy tools were investigated, and finally the definition of the association's strategy was implemented. The goal was to analyze the current status of the client association's operations, to clarify the association's future business idea and main activities, and to draw up an operational strategy and shape a visual strategy.</p> <p>The analyzing of the current state of operations was carried out by examining the available documents concerning the operations of the client association and also by interviewing the association's executive director and the chairman of the board. It was a themed interview. The actual operational strategy was defined using a standardized online survey aimed at the association's members and strategy workshop. The strategy tools, Core Competence Tree and Balanced Scorecard, were applied when defining the association's strategy.</p> <p>As a result, the operational strategy of the client association including mission, business idea, values and vision was developed. The main guidelines for the strategic areas of operation and action programs concerning strategic goals and measures, as well as a visual strategy, were created.</p> <p>As a conclusion, on the basis of the implemented strategy work and its final results, it can be stated that the operation of a non-profit association can also be developed and clarified by means of strategy work and strategy definition. Defining the strategy helps the association, among other things, with longer-term planning and focusing, which helps allocate the available resources more optimally. Different strategy tools can also, at least when applied to the association's activities, be used to support the definition work and implementation of the association's strategy. However, it became obvious during this research and development work that a relatively small part of the strategy tools can be used as such for analyzing the operation of a non-profit association and defining the strategy.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Strategy, strategy work, strategy process, strategy tool, strategic analysis</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksellisen kehittämiskohteen kuvaus	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	8
1.4	Tutkimusstrategia ja -menetelmät	9
2	MITÄ STRATEGIALLA TARKOITETAAN?	12
3	STRATEGIATYÖ JA SEN VAIHEET	14
3.1	Strategiatyömallin suunnittelu ja työkalujen valinta	15
3.1.1	Erilaisia strategiatyökaluja ja menetelmiä	16
3.2	Strategian laatiminen	43
3.2.1	Strategisen tiedonkeruu ja analysointi	44
3.2.2	Strategian määrittely	47
3.3	Strategian toteutus	53
3.3.1	Strategisten toteutussuunnitelmien laatiminen	53
3.3.2	Strategian toimeenpano	54
3.4	Strategian seuranta, arviointi ja päivitys	55
4	ARS LIBERA - STRATEGIATYÖN TOTEUTUS	57
4.1	Strategiatyömallin suunnittelu ja käytettävät tiedonkeruumenetelmät	57
4.1.1	Tiedonkeruumenetelmät	59
4.2	Strategian laatimisvaiheen toteutus	60
4.2.1	Strategisen tiedonkeruun ja analysoinnin toteutus	60
4.2.2	Strategian määrittelyvaiheen toteutus	61
5	TULOSTEN ANALYSOINTI	73
5.1	Strategisen tiedonkeruu- ja analysointivaiheen tulokset	73
5.2	Strategian määrittelyvaiheen tulokset	74
5.2.1	Verkkokyselyn tulokset	74
5.2.2	Strategiatyöpajatyöskentelyn tulokset	78
5.2.3	Tutkimustulosten luotettavuus	82
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	83
	LÄHTEET	87
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELULOMAKE	91

LIITE 2: VERKKOKYSELYLOMAKE.....	94
LIITE 3: ARS LIBERA – VISUAALINEN STRATEGIA (STRATEGIATAULU)	106
LIITE 4: ARS LIBERAN STRATEGIATYÖRAPORTTI (SISÄLLYSLUETTELO).....	107

KUVALUETTELO

KUVA 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys; strategiatyö ja sen vaiheet.....	9
KUVA 2. Strategiatyöprosessin eri vaiheet (Kehusmaa 2010, 16).	14
KUVA 3. Organisaatiokohtaisen strategiatyömallin suunnittelu (Kehusmaa 2010, 45).....	15
KUVA 4. Strategiset pyrkimykset ja niihin soveltuvia työkaluja (Vuorinen 2013a, 25).	16
KUVA 5. Balanced Scorecard (Niven 2005, 14).	18
KUVA 6. Balanced Scorecard- (BSC) viitekehys (Vuorinen 2013a, 39).	19
KUVA 7. SWOT- analyysi (Vuorinen 2013a, 65).	20
KUVA 8. SWOT-analyysin aputyökalu (Valpola 2021, 39-40).	21
KUVA 9. Leanin pääperiaatteet (Vuorinen 2013a, 53).	21
KUVA 10. Strategiakartta (Vuorinen 2013a, 61).....	23
KUVA 11. Taylorismin lanseeraamisvaiheet (Vuorinen 2013a, 47).....	24
KUVA 12. Viiden kilpailuvoiman malli (Vuorinen 2013a, 174).....	25
KUVA 13. BCG- matriisi (Vuorinen 2013a, 159).	27
KUVA 14. Geneeristen strategioiden viitekehys (Vuorinen 2013a, 150).	28
KUVA 15. PESTEL – analyysi (Vuorinen 2013a, 167).....	29
KUVA 16. 5- vaiheinen benchmarking prosessi (Vuorinen 2013a, 120).....	31
KUVA 17. 10- vaiheinen benchmarking prosessi (Niva & Tuominen 2005, 35).	31
KUVA 18. VRIO- analyysi (Vuorinen 2013a, 114).	32
KUVA 19. Oppivan organisaation elementit (Vuorinen 2013a, 137).	33
KUVA 20. Sinisen meren strategian neljä peruskysymystä (Vuorinen 2013a, 70).	34
KUVA 21. Heikkojen signaalien hyödyntämisprosessi (Vuorinen 2013a, 91).....	36
KUVA 22. Heikko signaali – testi (Hiltunen 2017, osa 1).....	36
KUVA 23. Co-Creation arvonluonti-/yhteistyöalusta eri sidosryhmien välillä (Ramaswamy & Ozcan 2014, 2).37	
KUVA 24. Kotterin 8-portainen muutosjohtamisen malli (Vuorinen 2013a, 103).	38
KUVA 25. Skenaariotyöskentelyprosessi (Vuorinen 2013a, 79).	38
KUVA 26. Sidosryhmäanalyysi- matriisi (Juutinen 2016, 129).	39
KUVA 27. EFQM Excellence- malli (Lindroos & Lohivesi 2010, 239).	40
KUVA 28 a & b. Ydinosaamispuun elementit ja esimerkki liikkeenjohdon konsulttitoimiston ydinosaamispuusta (Kamensky 2014, 205-207).	41

KUVA 29. Portfolioanalyysin viitekehys (Kamensky 2014, 203).	42
KUVA 30. Analyysikarttojen hierarkia (Kamensky 2014, 209).....	43
KUVA 31. Strategisen tiedonkeruun analyysikartta (Kamensky 2014, 122).	44
KUVA 32. Tiedonkeruu- ja analysointiprosessin päävaiheet (Kamensky 2014, 123).....	46
KUVA 33. Yrityksen elämäntehtävä eli missio (Kamensky 2015, luku 2.3).	47
KUVA 34. Edgar Scheinin klassinen organisaatiokulttuurin malli (Luukka 2019, 30).....	48
KUVA 35. Strategiset tavoiteryhmät sekä niiden vuorovaikutussuhteet (Kamensky 2014, 216).	51
KUVA 36. Esimerkki strategian toteutussuunnitelmasta strategiakartan muodossa (Hakanen & Puikkonen 2004, 136).	53
KUVA 37. Toimintasuunnitelman sisältö (Hakanen & Puikkonen 2004, 140).	54
KUVA 38. Strategiatyöpaja I & II tavoitteet.	64
KUVA 39. Ars Liberan toiminnan perustan määrittelytehtävä (Miro- canvas).....	65
KUVA 40. Ars Liberan toiminnan perustan määrittelytehtävän lopputulos (toiminnan perustan ensimmäinen versio).	66
KUVA 41. Ars Liberan arvojen määrittelytehtävä (Miro- canvas).	67
KUVA 42. Ars Liberan alustavat päivitetty arvot.	67
KUVA 43. Ars Liberan päälinjausten määrittelytehtävä (Miro- canvas).....	69
KUVA 44. Ars Liberan vision määrittelytyön tuloksia.	70
KUVA 45. Ars Liberan visuaalisen strategian työtila (Miro – canvas).....	72
KUVA 46. Yhteenveto Ars Liberan toiminnan eri osa-alueiden kyselytuloksista.....	75
KUVA 47. Ars Liberan lopullinen toiminnan perusta (ydinosaamispuun juuristo).	79
KUVA 48. Ars Liberan lopulliset päivitetty arvot.	79
KUVA 49. Arvojen muotoilutehtävän lopputuotos (arvotaulu).	80
KUVA 50. Ars Liberan päivitetty toiminta-ajatus.....	80
KUVA 51. Ars Liberan Missio - taulu.....	80
KUVA 52. Ars Liberan strategiset tavoitteet, toimenpidesuunnitelmat ja mittarit (BSC- pohja).	81

1 JOHDANTO

Strategia on hyvin yleisesti käytetty liiketoiminnan tavoitteellisen johtamisen ja kehittämisen väline. Perinteisesti, kokemuksi mukaan, strategiaa käytetään pääsääntöisesti voittoa tavoittelevien yritysten liiketoiminnan johtamisen työkaluna, mutta sitä voidaan soveltuvin osin hyödyntää myös ei voittoa tavoittelevien yhdistysten toiminnan kehittämiseen. Mikä onkin tämän opinnäytetyön empiirisen tutkimusosuuden tarkoituksena.

Tämä opinnäytetyö on siis tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa ensin tutkitaan, ja kuvataan, teorian pohjalta strategiatyöprosessia kokonaisuutena, sekä lopuksi sovelletaan tutkittua teoriaa käytäntöön kehittämällä toimeksiantajayhdistyksen toimintaa strategian laatimisen muodossa.

1.1 Tutkimuksellisen kehittämiskohteen kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantajana, ja tutkimuksellisenä kehittämiskohteenä, toimii Kuopion Kuvataiteilijat ry (jäljempänä tekstissä *Ars Libera*), jonka tarkoituksena on edistää ja tehostaa näyttelytoimintaa, sekä vahvistaa kuvataiteilijoiden asemaa (Kuopion Kuvataiteilijat ry 2023a).

Ars Libera n toiminta on voimakkaassa kehitysvaiheessa. Olemassa olevaa toimintaa on jo kehitetty, ja toisaalta uutta toimintaa ollaan aloittamassa, osittain jo aloitettukin. *Ars Libera* n toiminta pyörii pääsääntöisesti eri instansseilta saatavan tukirahoituksen varassa, mistä johtuen toimintaan käytettävissä olevat resurssit ovat erittäin tiukat. Tukirahoitus osaltaan myös ohjaa ja rajoittaa yhdistyksen toimintaa. (Tolonen 2023a.)

Ars Libera n toimintaa ohjaavat yhdistyksen hallitus, yhdistyksen hallituksen hyväksymä toimintasuunnitelma ja talousarvio, yhdistyksen käsikirja, sekä saatujen rahoitusten ohjeet. Operatiivista toimintaa johtaa yhdistyksen toiminnanjohtaja. Koska resurssit ja rahoitus ovat tiukat, täytyy toiminnan olla erittäin tarkkaan suunniteltua ja valvottua. (Tolonen 2023a.)

Toiminnan rahoituksen ja resurssien rajallisuudesta johtuen *Ars Libera* n toiminnanjohtaja, sekä hallitus, haluavat tarkastella toiminnan nykytilaa erittäin kriittisesti, ja realistisesti, laadittavan tilannekartoituksen muodossa. Tavoitteena on kirkastaa toiminnan tavoitteita, ja päättää toiminnan päälinjaukset, joihin toiminnassa tullaan jatkossa keskittymään. Jotta yhdistyksen toiminta rakentuu hallituksi ja mahdollisimman toimivaksi, *Ars Libera* n toiminnanjohtaja ja hallitus haluavat muotoilla toiminnalle strategian. Resurssien rajallisuudesta johtuen *Ars Libera* haluaa toteuttaa toiminnan nykytilan kartoituksen, sekä strategian määrittelytyön koordinoinnin, että dokumentoinnin opinnäytetyötoimeksiantona. (Tolonen 2023a.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa *Ars Libera* n toiminnan nykytilaa, kirkastaa ja selkiyttää yhdistyksen tulevaisuuden toiminta-ajatusta, sekä laatia sen pohjalta toiminnalle strategia (toiminnan päälinjaukset), noin 2 - 3 vuoden ajanjaksolle. Opinnäytetyön lopputuotoksena on tarkoitus syntyä dokumentti (strategiatyöraportti) toimeksiantajayhdistykselle, jossa kuvataan pääpiirteittäin toteutettu strategiatyöprosessi, yhdistyksen toiminnan nykytilaa, sekä strategian muodossa toiminnan tavoitetila, että määritellyt toiminnan tulevaisuuden päälinjaukset. Varsinainen lopputuotoksena

syntyvä strategiatyöraportti itsessään ei kuitenkaan ole osa tätä opinnäytetyötä, vaan se rajataan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Dokumentin lisäksi tavoitteena on myös visualisoida strategia yhteen `tauluun`.

Selvyyden vuoksi, todettakoon, että Ars Liberalla ei ole aikaisemmin määriteltyä strategiaa, jota voitaisiin käyttää tämän opinnäytetyön empiriaosiossa toteutettavan strategiatyön lähtökohtana. Tästä seikasta johtuen, tässä opinnäytetyössä tutkitaan, ja teoriaosassa myös kuvataan, varsin laajasti sekä itse strategiatyöprosessia, että sitä tukevia strategiatyökaluja ja menetelmiä. Opinnäytetyön on siis tarkoitus, varsinaisen laadittavan strategian lisäksi, toimia myös toimeksiantajayhdistykselle eräänlaisena tukityökaluna toimeksiannon jatkumona käynnistettävän jatkuvan strategiatyöprosessin toteutuksen tukena. Tämän opinnäytetyön tavoitteena tai tarkoituksena ei kuitenkaan ole osallistua varsinaiseen strategian toteutustyöhön; strategian jalkauttamiseen tai toteutumisen seurantaan.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on;

Miten toimeksiantajayhdistyksen toimintaa voidaan kehittää ja selkiyttää strategiatyökaluja hyödyntäen?

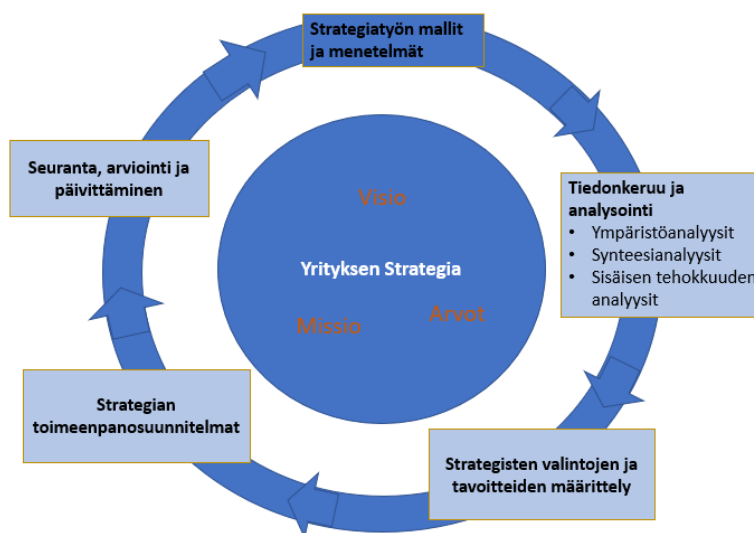
Opinnäytetyön alatutkimuskysymykset ovat;

1. Mitä strategiatyökaluja voidaan hyödyntää toimeksiantajan yhdistystoiminnan kehittämiseen ja strategian määrittelytyöhön?
2. Mitkä strategiset valinnat ja päälinjaukset ovat toiminnan rahoituksen ja resurssien näkökulmasta toimeksiantajayhdistyksen toiminnan kannalta optimaalisia?
3. Minkälaisia strategisia tavoitteita toimeksiantajayhdistyksen toiminnalle voidaan asettaa, ja miten niiden toteutumista voidaan seurata?

1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia teorian pohjalta strategiatyöprosessia kokonaisuutena, erilaisia olemassa olevia strategiatyömalleja ja -menetelmiä, sekä strategiatyön eri vaiheita analysoinnista varsinaiseen strategian määrittelyyn, toimeenpanoon, seurantaan sekä päivittämiseen. Strategian, ja yritystoiminnan, ytimessä ovat yrityksen elämäntehtävä (Missio) sekä näkemys toiminnan tulevaisuuden tavoitetilasta (Visio), että toimintaa ohjaavat periaatteet (Arvot). Näiden strategisten ydin tekijöiden pohjalta, erinäisiä ulkoisia ja sisäisiä analyysejä hyödyntäen, määritellään yrityksen strategiset tavoitteet ja tehdään niiden saavuttamiseksi toimeenpanosuunnitelmat, joiden toteutumista seurataan ja tarpeen mukaan niitä päivitetään

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (Kuva 1.) muodostuu siis liiketoiminnan strategiatyön kokonaisuudesta, jota tutkitaan ja kuvataan melko laajasti opinnäytetyön teoriaosuudessa, ja jota myös soveltuvin osin sovelletaan opinnäytetyön empiriaosuudessa. Todettakoon, että opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään strategiatyön kokonaisuutta, sekä erilaisia strategiatyökaluja ja -menetelmiä, melko laajasti. Empiriaosuudessa teoriaa, varsinkin strategiatyökalujen ja -menetelmien osalta, sovelletaan kuitenkin vain toimeksiantajayhdistyksen toimintaan ja tarpeisiin soveltuvin osin.



KUVA 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys; strategiatyö ja sen vaiheet.

1.4 Tutkimusstrategia ja -menetelmät

Opinnäytetyö on laadullinen ja tutkimuksellinen kehitystyö yhdistystoiminnan kehittämiseksi ja tavoitteiden selkiyttämiseksi, strategiatyökaluja hyödyntämällä. Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä tehdään soveltavaa tutkimus- ja selvitystyötä opinnäytetyön aihealueeseen liittyen, hyödyntämällä tutkimuksen aikana hankittavaa teoreettisen viitekehysten mukaista tietoperustaa, sekä toteutettavan empiirisen tutkimuksen tuloksia, tutkittavan ongelman ratkaisemiseksi. (Salonen 2013, 9-14;41.) Kehittämistyöstä voinee puhua, koska opinnäytetyö tähtää selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen, ja ongelman ratkaisemiseen, sekä toimeksiantajayhdistyksen toiminnan kehittämiseen, että toiminta-ajatuksen kirkastamiseen lopputuotoksena laadittavan strategian muodossa (Rantanen & Toikko 2019, 14-19).

Tutkimuksellista kehittämistyötä suunniteltaessa on hyvä pohtia erilaisia lähestymistapoja, joilla tutkittavaa asiaa tai ilmiötä tutkimuksessa voidaan lähestyä, ja mitkä lähestymistavat soveltuvat juuri kyseiseen tutkittavaan asiaan tai ilmiöön. Tällaista lähestymistavan valintaa kutsutaan tutkimusstrategiaksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52.) Tutkimuksellisella lähestymistavalla tarkoitetaan myös tapaa, jolla määriteltyn tutkimusongelmaan lähdetään hakemaan ratkaisua (Puusa, Juuti, & Aaltio 2020, 195). Tutkimuksellisen kehittämistyön erilaisia lähestymistapoja voivat olla esimerkiksi tapaustutkimus (case study), toimintatutkimus (action research) ja konstruktivinen tutkimus (constructive research), sekä lisäksi palvelumuotoilu, että innovaation tuottaminen. Tutkimuksellista lähestymistapaa valittaessa on hyvä ymmärtää, ettei valittava lähestymistapa vielä poissulje eri tutkimusmenetelmien valintaa ja käyttöä. Lisäksi kehittämistyössä voidaan soveltaa myös useampaa lähestymistapaa. (Ojasalo ym. 2015, 52-53.)

Tutkimusmenetelmänä ja tutkimuksellisenä lähestymistapana tässä opinnäytetyössä käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tutkia valittua kohdetta syvällisesti, ja pyrkiä tuottamaan sen toiminnan kehittämiseksi yksityiskohtaista tietoa, sekä sen pohjalta luoda toiminnan kehittämiseksi kehittämissuunnitelmia ja ideoita. Tutkimusmenetelmä soveltuu tähän opinnäytetyöhön hyvin, koska sen tavoitteena on tuottaa toimeksiantajayhdistykselle (Ars Libera) toiminnan kehittämissuunnitelma eli toimintastrategia, joka pitää sisällään toiminnan päälinjaukset, tavoitteet

sekä seurantaan tukevia mittaristoja. (Ojasalo ym. 2015, 52.) Lisäksi opinnäytetyössä käytetään useita erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, mikä on juuri tapaustutkimukselle hyvin tyypillistä (Ojasalo ym. 2015, 37). Kuten usein myös molempien tutkimusmenetelmien, laadullisten ja määrällisten, hyödyntäminen (Puusa ym. 2020, 198). Vertailun vuoksi, esimerkiksi toimintatutkimus menetelmänä ei sovellu tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska opinnäytetyön tarkoituksena ei ole varsinaisesti viedä kehitystyötä (toimintastrategia) käytäntöön, vaan pelkästään muotoilla tutkimuksen pohjalta toimeksiantajayhdistykselle strategialuonnos/-ehdotus, jonka jalkauttamistyö jää toimeksiantajayhdistykselle itselleen. Myöskään konstrukttiivinen tutkimusmenetelmä ei sellaisenaan sovellu tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska kehittämissuunnitelman kokeileminen käytännössä ei ole opinnäytetyöprosessin aikataulun puitteissa mahdollista, sillä strategian toteuttaminen on pitkäjänteistä työtä, joka vaatii toteutuakseen myös pidemmän ajanjakson. (Ojasalo ym. 2015, 37.)

Laadullinen tutkimus, ja siihen pohjautuvat tutkimusmenetelmät, sekä aineistonhankintatavat, ovat lähtökohtaisesti valikoituneet tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi siitä syystä, että opinnäytetyön tavoitteena on tutkia strategiatyöprosessia kokonaisuutena teorian näkökulmasta, sekä empiriaosuudessa toimeksiantajayhdistystä ja sen toimintaa, sekä toiminnan kehittämistä. Laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus soveltuu määrällistä (kvantitatiivista) tutkimusta paremmin, koska opinnäytetyössä tarkastellaan, ja tutkitaan strategiatyöprosessia ja sen menetelmiä, toimeksiantajayhdistyksen toiminnan kehittämisen ja kirkastamisen näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään kuitenkin jossain määrin myös määrällisen tutkimuksen menetelmiä. (Puusa ym. 2020, 68-70.) Laadullisen tutkimustyön aineiston hankinnassa käytettäviä menetelmiä ovat muun muassa erilaiset yksilö- ja ryhmähaastattelut, dokumenttiaineistot ja havainnot, sekä niiden yhdistelmiä (Puusa ym. 2020, 13). Määrällisen tutkimustyön aineiston hankinnassa käytettäviä menetelmiä ovat pääsääntöisesti erilaiset vakioidut määrämuotoiset kyselytutkimukset (survey), joiden tavoitteena on kysyä kaikilta vastaajilta samat kysymykset, samassa muodossa, ja järjestyksessä. Kysely voidaan suorittaa muun muassa verkkokyselynä tai puhelimen välityksellä haastatellen suoritettuna. (Vilkkä 2021, 46.) Myös erilaiset ryhmätyöskentelyyn perustuvat menetelmät, kuten ideariihä (brainstorming) ja työpaja (workshop), soveltuvat hyvin laadullisen tutkimuksen aineistonhankintaan. (Vilkkä 2021, 61-62.)

Haastattelut menetelmänä voidaan jakaa erilaisiin tyyppihin sen perusteella, kuinka strukturoituja, eli ohjailevia, ne tyyppiltään ovat. Näitä eri haastattelutyyppisiä ovat esimerkiksi strukturoitu- ja puolistrukturoituhaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Lisäksi haastatteluja voidaan toteuttaa yksilö- ja ryhmähaastatteluina kasvokkain, sekä puhelimen tai muun sähköisen välineen välityksellä. Strukturoidussa ja puolistrukturoidussa haastattelussa laaditaan kysymyksen etukäteen teoriaan pohjautuen, ja lisäksi niiden muoto ja järjestys ovat vakiot. Teemahaastattelu sen sijaan on haastattelutyyppinä paljon vapaampi. Se etenee valittujen teemojen ja niitä varten määriteltyjen tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelu on haastattelutyyppinä hyvin vapaamuotoinen ja joustava, eikä se pohjautu tarkkoihin etukäteen suunniteltuihin kyselyrunkoihin. Avoin haastattelu puolestaan on täysin strukturoimaton, eli sen sisältöä ei ole ennalta mietitty, ainoastaan aihepiiri on etukäteen mietitty. (Puusa ym. 2020, 106-109.)

Ryhmätyöskentelymenetelmistä ideariihä soveltuu käytettäväksi esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmiin pohjautuvassa tutkimuksessa. Ohjaavana lähtökohtana ideariihessä voidaan käyttää muun muassa tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä, joita ideariiheseen osallistuvat henkilöt lähtevät joko pareissa tai isommissa ryhmissä vapaasti ideoimaan. Myös työpajassa työskennellään ryhmässä tiettyyn teemaan tai asiaan liittyen, ideana tiedon kokoaminen, idean luominen ja ymmärryksen lisääminen. Ideariiheseen verrattuna työpajatyöskentely on kuitenkin ohjatumpaa ja tavoitteellisempaa toimintaa, joka on ennalta tarkoin suunniteltua, ja toteutuksen osalta hyvin ohjattua toimintaa. (Vilka 2021, 61-62.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään toimeksiantajayhdistyksen toiminnan nykytilanteen analysoinnissa, toiminnan vahvuuksien ja heikkouksien, sekä tulevaisuuden suuntausten ja päämäärien määrittelyssä, aineistonkeruun apuna toimeksiantajayhdistyksen toiminnanjohtajalle ja hallituksen jäsenille toteutettavia laadullisia haastatteluja. Sekä yhdistyksen jäsenistölle suunnattua vakioitua kyselytutkimusta. Yhdistyksen toiminnasta saatavilla olevat dokumenttiaineistot toimivat osaltaan apuna nykytilanteen analysoinnissa. Lisäksi yhtenäisen näkemyksen kartoittamiseksi ja määrittämiseksi, yhdistyksen toiminnan tulevaisuuden päämääristä, hyödynnetään ryhmätyöskentelyyn perustuvia menetelmiä. Varsinaisten tutkimuksellisten menetelmien lisäksi nykytilanteen analysoinnissa, ja strategian määrittelyssä, sekä toimintasuunnitelmien laatimisessa, hyödynnetään valikoituja tilanteeseen parhaiten soveltuvia, strategiatyöskentelyyn kehitettyjä työkaluja ja menetelmiä.

2 MITÄ STRATEGIALLA TARKOITETAAN?

Strategialla terminä viitataan yleisesti johtamiseen, yleisimmin joko sodan tai liiketoiminnan johtamiseen. Liiketoiminnan johtamisessa, johon tässä opinnäytetyössä keskitytään, strategiaa voidaan kuvata laaja-alaisena ja monipuolisena kokonaissuunnitelmana, joka luo kehyksen yrityksen liiketoiminnalle ja organisaatiolle, sen olemassaololle, johtamiselle sekä kehittämiselle. (Kamensky 2014, 13-18.) Onnistuessaan, strategiaa voidaankin luonnehtia eräänlaiseksi yrityksen menestyskonseptiksi, joka näyttää organisaatiolle suunnan ja antaa merkityksen, sekä luo jopa sille oman identiteetin (Vuorinen 2013a, 11).

Käsitteenä strategia on kuitenkin paljon haasteellisempi. Strategiakäsitteen määrittelemisen vaikeus johtuu pitkälti sen useammasta lähestymisnäkökulmasta, -tasosta sekä kontekstista. Erilaisia lähestymisnäkökulmia voivat olla muun muassa ympäristö-, suunnittelu-, kilpailu-, osaamis-, päätöksenteko-, hyperkilpailu-, vuorovaikutus- ja menestyslähtöisyydet. (Kamensky 2015, luku 1.3.) Lähestymisnäkökulmasta riippumatta strategian avulla yritys pääsääntöisesti pyritään asemoimaan markkinoilla arvon tuottamisen ja kilpailuedun luomisen keinoin. Strategiaprosessin tavoitteena onkin löytää yritykselle ja sen liiketoiminnalle erityinen asema arvoketjussa, sekä löytää keinot ylivoimaisen kilpailuedun saavuttamiseen alalla toimiviin muihin toimijoihin nähden. (Kehusmaa 2010, 13.)

Kamenskyn mukaan strategia voidaan määritellä muun muassa seuraavasti, riippuen siitä, onko kyseessä liikeyritys tai muu kuin liikeyritys (Kamensky 2015, luku 1.3).

Liikeyrityksen strategian määritelmä: *"Strategian avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet voidaan saavuttaa"* (Kamensky 2015, luku 2.1).

Muiden kuin liikeyritysten strategian määritelmä: *"Strategian avulla organisaatio hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että sille asetetut tulos/hyöty-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet voidaan saavuttaa"* (Kamensky 2015, luku 2.1).

Henry Mintzbergin strategiakäsityksen mukaan sen sijaan strategia voidaan jakaa tarkoituksensa näkökulmasta viiteen eri osatekijään (Kehusmaa 2010, 13-14).

Strategialla tarkoitetaan;

1. tarkoituksenmukaista **suunnitelmaa** yrityksen tulevaisuudesta,
2. yrityksen johdonmukaista **toimintaa**,
3. yrityksen valitsemaa **asemaa markkinoilla**,
4. **näkemyttä** yrityksen **tulevaisuuden tilasta**,
5. liiketaloudellista **juonta** (Kehusmaa 2010, 13-14).

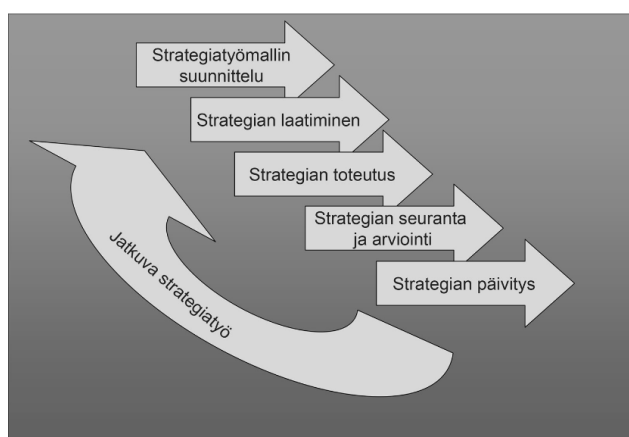
Yrityksen liiketoiminnan johtamiseen liittyvästä strategiasta puhuttaessa on erittäin olennaista ymmärtää myös, että strategialla tarkoitetaan nimenomaan yrityksen liiketoiminnan ja organisaation pitkän aikavälin tavoitteellista ja kokonaisvaltaista suunnittelua. Pitkän aikavälin suunnittelulla tarkoitetaan tässä kontekstissa liiketoiminnan suunnittelua vähintään viideksi vuodeksi eteenpäin.

(Bolland 2020, 36-38.) Strategialla ja strategisella johtamisella pyritäänkin siis liiketoiminnan pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen ja menestymiseen, kun taasen niin sanotulla operatiivisella, eli päivittäisellä, johtamisella pyritään keskittymään enemmän nykyhetkeen, ja varmistamaan päivittäisen toiminnan laatu ja toimivuus. Kun puhutaan liiketoiminnan menestyksestä, viitataan sillä yleisimmin juuri liiketoiminnan taloudelliseen menestykseen. On kuitenkin hyvä ymmärtää menestyksen taustalla myös muita näkökulmia, kuin pelkkä taloudellisen menestyksen näkökulma. Esimerkiksi voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden näkökulmasta, menestystä voidaan mitata muun muassa asetettujen tavoitteiden täyttymisen tai vaikkapa toiminnan tehokkuuden näkökulmasta. (Vuorinen 2013a, 11.)

3 STRATEGIATYÖ JA SEN VAIHEET

Kun puhutaan strategiastyöstä, tarkoitetaan sillä strategiaprosessia, ja sen eri vaiheita, kokonaisuudessaan, eli aina strategian suunnittelusta toteutukseen ja niiden johtamiseen. Voidaankin sanoa, että strategiatyö on ikään kuin sateenvarjo, joka kattaa strategian eri osa-alueet ja -tekijät, sekä niihin liittyvät työvaiheet. Lisäksi toisin kuin pelkkä suunnitelma, strategiatyö on enemmän, se pitää siis sisällään myös ihan konkreettisen työn, eli operatiivisen toiminnan, johon osallistuu käytännössä koko organisaatio. Nykyään onkin alettu enenemässä määrin ymmärtämään, että strategia on parhaimmillaan koko organisaatiossa elävä jatkuva prosessi, joka näkyy kaikessa organisaation tekemisessä, tapana ajatella ja toimia. (Kehusmaa 2010, 15-16.) Eli toisin sanoen strategiatyö voidaan nähdä myös organisaation kyvykkyytenä (Vuorinen 2013a, 13).

Strategiatyö voidaan karkeasti jakaa useampaan eri vaiheeseen (Kuva 2.), joita ovat muun muassa strategiatyömallin suunnittelu, itse strategian laatiminen ja toteuttaminen käytännössä, sekä toteutumisen seuranta ja arviointi, että päivittäminen. Ja kuten alla olevasta strategiatyöprosessin kuvaajasta (Kuva 2.) voi havaita, strategiatyöprosessin eri vaiheet eivät ole jatkumoa tai seurasta toisistaan, vaan käytännössä ne toteutuvat limittäin, ja osittain samanaikaisesti. (Kehusmaa 2010, 16.)



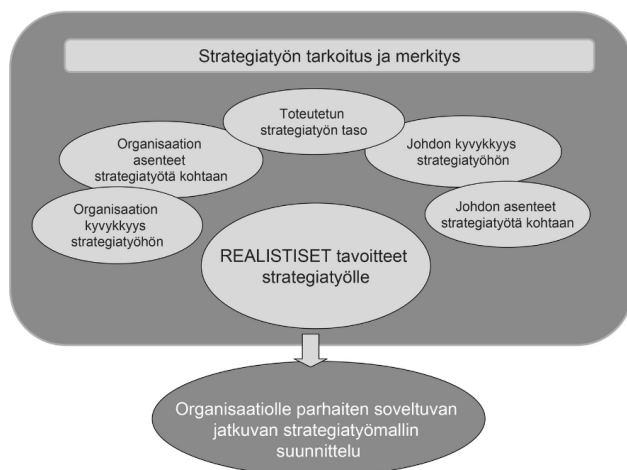
KUVA 2. Strategiatyöprosessin eri vaiheet (Kehusmaa 2010, 16).

Strategiatyöprosessin aikana yrityksen on tärkeää pyrkiä löytämään vastaukset kolmeen erittäin olennaiseen strategiseen kysymykseen. Missä olemme tällä hetkellä? Missä haluamme olla tulevaisuudessa? Ja miten saavutamme tulevaisuuden tahtotilamme? (David, David & David 2023, 34.) Näiden kolmen kysymyksen lisäksi on myös olennaista pohtia itse strategian toteutusta. Miten tahtotilan saavuttamiseksi valitut muutokset toteutetaan? (Sutinen & Haapakorva 2021, 58.)

Yrityksen olemassa olevan vision, mission, tavoitteiden ja strategioiden tunnistaminen onkin hyvin looginen strategiayön lähtökohta, sillä yrityksen liiketoiminnan nykytilanne saattaa rajoittaa joltain osin strategisten tavoitteiden asettamista tai toimintatapojen valintaa. On myös hyvä ymmärtää, että vaikka yrityksellä ei tällä hetkellä, strategiayön lähtötilanteessa, olisikaan kirjalliseen muotoon määriteltyä visiota, missiota ja strategisia tavoitteita, niin lähtökohtaisesti jokaisella yrityksellä ne kuitenkin löytyvät, sillä jonkin tasoisia valintoja liiketoiminnassa joutuu väistämättäkin tekemään, tiedostetusti tai tiedostamatta. (David ym. 2023, 34-35.)

3.1 Strategiayömallin suunnittelu ja työkalujen valinta

Jokainen yritys ja sen organisaatio ovat erilaisia, ja tästä syystä myös organisaatiolle parhaiten soveltuvat strategiayöskentelytavat eroavat toisistaan. Eli mitään yhtä, ja kaikille organisaatioille yhteisesti soveltuvaa, strategiayömallia ei ole olemassa, vaan jokaisen organisaation on suunniteltava omat lähtökohdat ja tilanne huomioiden itselleen paras ja toimivin strategiayömalli. Kerran valittu strategiayömalli ei välttämättä toimi loputtomiin, vaan kuten yritys ja sen organisaatio muuttuvat, niin myös strategiayömallin tulee elää ja kehittyä muuttuvan tilanteen mukaan. On siis hyvä ymmärtää, että myös yrityksen strategiayöskentely itsessään kehittyy ajan mittaan, organisaation kokemuksen ja kehityksen kautta. (Kehusmaa 2010, 43-44.) Strategiayö voidaan jakaa eri tasoille (tasot 0-5) sen luonteen mukaan. Esimerkiksi yritys on strategiayön tasolla 0 silloin, kun sen strategiayöskentely on vasta käynnistymisvaiheessa. Ja toisaalta yrityksen strategiayön voidaan sanoa olevan tasolla 5 silloin, kun se on erittäin elävä ja älykäs, ja kun strategiayö on yrityksen organisaatiolle erittäin merkityksellistä, sekä iso ja olennainen osa arkea. (Kehusmaa 2010, 19.) Organisaation kyvykkyyden ja mahdollisuuksien arvioinnin tulisivin olla strategiayöskentelyn, ja sille asetettavien tavoitteiden ja strategiayömallien suunnittelun, keskeisenä lähtökohtana (Kuva 3.) (Kehusmaa 2010, 44-45).



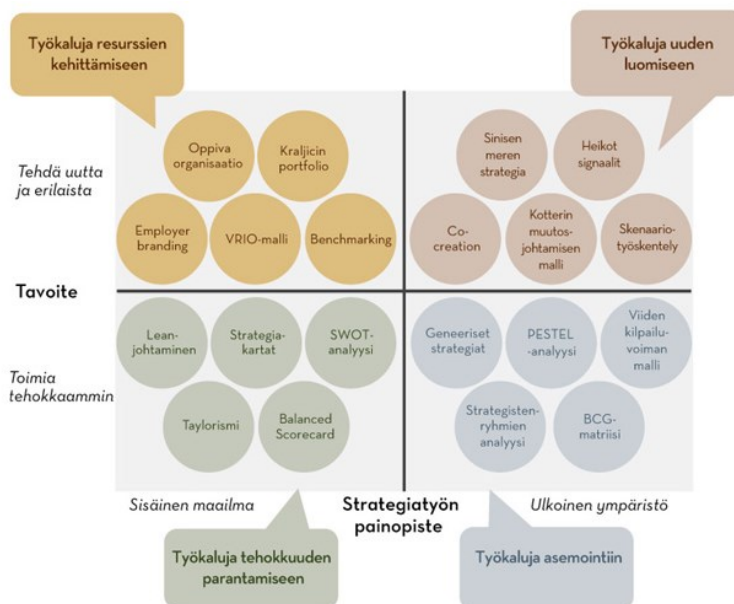
KUVA 3. Organisaatiokohtaisen strategiayömallin suunnittelu (Kehusmaa 2010, 45).

Strategiayömallin suunnittelussa erittäin olennaista on myös ymmärtää, mihin strategialla pyritään, ja minkälaista strategiaa kyseisen yrityksen ja liiketoiminnan kannalta on järkevää lähteä rakentamaan ja määrittelemään (Vuorinen 2013a, 21-22). Yrityksen onkin siis ensin tunnistettava tarve tai tarpeet, johon strategiayöllä haetaan ratkaisua, eli on ensin tiedostettava strategiayön tarkoitus ja merkitys. Seuraavaksi yrityksen tulee arvioida sen organisaation strategiayökyvykkyyttä. Tämän jälkeen vasta voidaan asettaa selkeät tavoitteet strategiayölle. Kun strategiayön tavoitteet ovat selvillä, voidaan suunnitella omaan organisaation, ja sen tarpeisiin, parhaiten soveltuva strategiayöskentelymalli. (Kehusmaa 2010, 46.)

Yleisimmin strategiayön päämäärät, eli tavoitteet, voidaan jakaa karkeasti kahteen eri kategoriaan; tehokkuuden parantamiseen ja uuden tekemiseen. Näiden kahden päämäärän lisäksi strategiayössä on olennaista hahmottaa myös strategiayön painopistealueet. Painopistealueet voidaan jakaa niin ikään kahteen erilliseen osa-alueeseen; omaan organisaatioon (sisäinen maailma) ja ulkoiseen toimintaympäristöön (ulkoinen ympäristö) painottuviin. (Vuorinen 2013a, 21-23.)

3.1.1 Eriaisia strategiatyökaluja ja menetelmiä

Karkealla tasolla strategiatyökalut ja menetelmät voidaan jakaa strategiatyön päämäärien ja painopistealueiden mukaan neljään eri kategoriaan; tehokkuuden parantamiseen ja aseointiin, sekä resurssien kehittämiseen ja uuden luomiseen (Kuva 4.) (Vuorinen 2013a, 25).



KUVA 4. Strategiset pyrkimykset ja niihin soveltuvia työkaluja (Vuorinen 2013a, 25).

Olennaista strategiatyökaluja valittaessa on ymmärtää mitä strategiatyöllä missäkin tilanteessa tavoitellaan, ja valita tavoitteiden pääsemistä parhaiten tukevat työkalut. Lisäksi on myös olennaista ymmärtää, että jatkuvan strategiatyöprosessin pyöriessä on olennaista tarkastella ja päivittää yrityksen strategiaa, ja päivittää myös kulloinkin käytössä olevat strategiatyökalut vastaamaan sen hetkistä pyrkimystä. Toisin sanoen, menestyksekkäimmät organisaatiot kykenevät soveltamaan eri strategiatyökaluja kulloisenkin tilanteen mukaan. Strategiatyökalujen valinnassa on hyvä noudattaa myös tietynlaista kriittisyyttä, eikä niitä tule aina noudattaa täysin orjallisesti, vaan soveltaa yritykselle sopivalla tavalla. (Vuorinen 2013a, 25-28.)

Strategiatyökaluja ja menetelmiä löytyy siis useita, tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin läpikäymään niistä muutamia tunnetuimpia ja yleisimmin käytettyjä.

3.1.1.1 Strategiatyökaluja tehokkuuden parantamiseen

Strategisten tehokkuuden parantamistyökalujen tarkoituksena on yrityksen toiminnan tehostaminen ja mukauttaminen asiakastarpeisiin paremmin vastaavaksi. Tehokkuuden parantamisen työkaluja ovat muun muassa Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu mittaristo, SWOT-analyysi, Lean-johtaminen, Strategiakartat sekä Taylorismi. (Vuorinen 2013a, 24-25.) Näistä työkaluista tunnetuimpia ovat Balanced Scorecard ja SWOT-analyysi (Vierula 2021, 232).

3.1.1.1.1 *Balanced Scorecard (BSC)*

Balanced Scorecard (jäljempänä BSC) eli niin sanottu tasapainotettu mittaristo on vuoden mittaisen tutkimusprojektin, johon osallistui 12 suorituskykymittauksen kärjessä ollutta yritystä, aikana 1990-

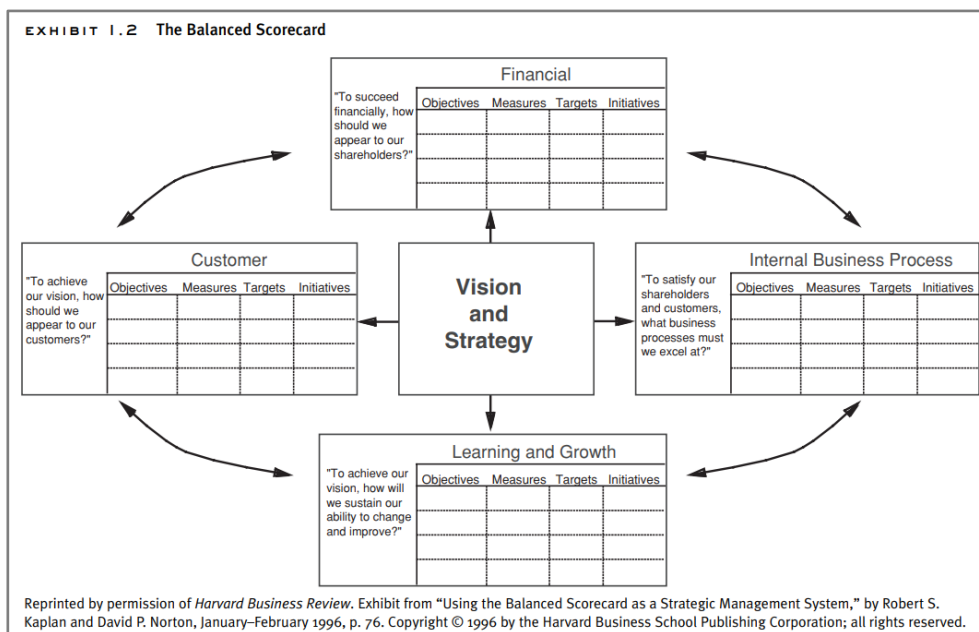
luvulla kehitelty mittaristo. BSC mittariston avulla yrityksen liiketoimintaa tarkastellaan neljästä tärkeästä näkökulmasta; talous-, asiakas-, sisäisten prosessien sekä innovaatio- ja oppimisenäkökulmista. BSC mittaristo antaa käytännössä yritykselle vastaukset neljään peruskysymykseen. (Kaplan & Norton 1992.)

1. Millaisena asiakkaat näkevät meidät? (asiakasnäkökulma)
2. Missä meidän tulee olla erinomaisia? (sisäisten prosessien näkökulma)
3. Voimmeko jatkaa parantamista ja arvon luomista? (innovaatio- ja oppimisenäkökulma)
4. Miten näyttäydymme osakkeenomistajille? (taloudellinen näkökulma)

(Kaplan & Norton 1992.)

Asiakasnäkökulmalla tarkoitetaan yrityksen ja organisaation sitoutumista asiakaslähtöisyyteen; asiakastarpeiden tunnistamista ja täyttämistä. Sisäisen prosessinäkökulmalla sen sijaan tarkoitetaan sitoutumista laadun, toiminnan tehokkuuden ja joustavuuden kehittämiseen. Ja innovaatio- ja oppimisenäkökulmalla taas tarkoitetaan yrityksen ja sen organisaation sitoutumista tuotteiden ja palvelujen sekä itse organisaation ja sen jäsenten uudistamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Ja talousnäkökulmalla tarkoitetaan koko yrityksen toiminnan sitoutumista asetettuihin budjetteihin sekä pitkäjänteiseen kannattavaan toimintaan. (Tuominen 2011, 3-7.)

Kaplan ja Norton kehittivät BSC mittaristoa tukemaan myös niin sanotun BSC viitekehyksen (Kuva 5.). BSC viitekehyksen keskiössä ovat yrityksen visio ja strategia, sillä niiden tulisi toteutuakseen ohjata yrityksen toimintaa. BSC ydin ajatuksena onkin juuri pyrkimys muuttaa yrityksen visio mitattavaksi toiminnaksi, jonka avulla strategian toteutumista voidaan seurata. Kun BSC viitekehykseen valitaan niin sanottuja asiakasnäkökulman mittareita, tulisi niiden vastata kysymykseen: 'Keitä ovat kohdeasiakkaamme?' ja 'Mikä on arvolupauksemme heille?'. Tässä useimmat yritykset menevät harhaan, kun pyritään tarjoamaan kaikille asiakkaille kaikkea, eikä fokusoiduta riittävästi. Menestyäkseen yritysten tulisi pyrkiä erottautumaan muista alan toimijoista. Markkinajohtajia alalla ovat ne yritykset, jotka tavoittelevat toiminnassaan erinomaisuutta, huippuosaamista, tuotejohtajuutta innovoimalla alan parhaat tuotteet ja tekevät kaikkensa tarjotakseen ainutlaatuisia ratkaisuja juuri heidän asiakaskuntansa tarpeisiin. Sisäisten prosessien näkökulmasta yrityksen tulisi pyrkiä valitsemaan niin sanottuihin avainprosesseihin liittyviä mittareita, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille. Eli olennaista on pyrkiä tunnistamaan juuri ne avainprosessit, joita kehittämällä yritys pystyy tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen. Talouden näkökulma ja mittarit ovat hyvin olennainen ja tärkeä osa BSC mittaristoa, varsinkin voittoa tavoittelevien yritysten näkökulmasta. Millä taloudellisilla toimenpiteillä yritys voi varmistaa sen taloudellisen menestyksen. Voittoa tavoittelematon yritys taas voi pohtia, miten se varmistaa toiminnan tehokkuuden ja pyrkii minimoimaan toiminnasta syntyvät kustannukset. Yleisimpiä talouden mittareita ovat liikevaihto, kannattavuus ja käyttöpääoman määrä. Innovaatio- ja oppimisenäkökulma toimii käytännössä muiden kolmen näkökulman mahdollistajana. Eli ensin tulee tunnistaa kolmen muun näkökulman tavoitteet ja toimenpiteet, ja sen jälkeen miettiä, millä uuden kehittämisellä ja osaamisella suunnitellut toimenpiteet saadaan toteutettua. (Niven 2005, 12-16.)



KUVA 5. Balanced Scorecard (Niven 2005, 14).

BSC mittaristo on siis kehitetty nimenomaan yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen, ja sen ideana on konkretisoida yrityksen strateginen pyrkimys operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien muodossa, ja tukea yritystä saavuttamaan sille määritelty strateginen visio (Vuorinen 2013a, 37). Usein yritykset kompastuvat siihen käytännön tosiasiaan, että toimenpiteiden määrä on ylimitoitettu. BSC mittariston hyvänä puolena on, että sen avulla toimintaa voidaan tarkastella laajasti useammasta näkökulmasta, mutta se ohjaa yritystä keskittymään vain tiettyyn, toiminnan kannalta tärkeimpiin, rajalliseen määrään toimenpiteitä. (Kaplan & Norton 1992.) BSC mittaristoa voidaan käyttää strategiatyöprosessissa sekä suunnitteluun, että toteutuksen seurantaan (Tuominen 2011, 3).

BSC – viitekehyksiä on vuosien varrella jalostettu useamman laisia, jotka eroavat jonkin verran toisistaan. Alla on kuvattu yksi hieman muunneltu versio alkuperäisestä BSC - viitekehystä (Kuva 6.), jonka avulla voidaan purkaa yrityksen strateginen tahtotila, eli visio, BSC mittariston neljän näkökulman osalta strategisiin tavoitteisiin, tavoitteiden saavuttamisen edellyttämiin kriittisiin menestystekijöihin sekä niitä mittaaviksi avainmittareiksi, että toimintasuunnitelmiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Olennainen ajatus BSC mittaristolla onkin siis purkaa yrityksen strategia konkreettiseksi toiminnaksi. (Vuorinen 2013a, 37-38.) Hyödynnän tätä alkuperäisestä muunneltua BSC – viitekehystä myöhemmin tämän opinnäytetyön empiriaosuudessa, jossa toteutan strategiatyön tämän opinnäytetyön toimeksiantajyhdistykselle.



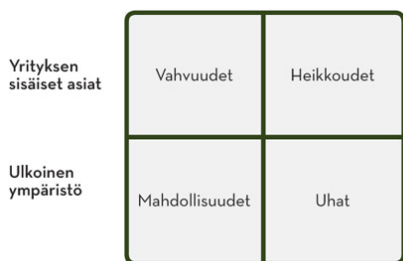
KUVA 6. Balanced Scorecard- (BSC) viitekehys (Vuorinen 2013a, 39).

BSC:n käyttö aloitetaan viitekehysten mukaisesti ylhäältä alaspäin. BSC:n käyttöönotto tapahtuu yleisimmin laajana organisaation laajuisena yhteistyönä, ryhmäntyöskentelyn muodossa. Ensin lähdetään miettimään yrityksen strategista tahtotilaa, eli visiota, ja mitä se tarkoittaa viitekehysten mukaisten neljän näkökulman kannalta tarkasteltuna. Määritellään yrityksen strategiset tavoitteet talouden, asiakkaiden, prosessien sekä oppimisen ja uudistumisen näkökulmien osalta. Seuraavaksi pohditaan, mitkä kriittiset menestystekijät edesauttavat, ja vaikuttavat, strategisten tavoitteiden toteutumista. Tämän jälkeen valituista menestystekijöistä johdetaan avainmittareita, joiden avulla tavoitteiden toteutumista voidaan mitata ja seurata. Avain mittareita määriteltäessä on olennaista löytää mittarit, joiden seuraaminen on mahdollista toteuttaa jatkuvana prosessina ja riittävän helposti toteutettuna. Lopuksi mietitään ja työstetään konkreettiset toimintasuunnitelmat, tehtävät, tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vuorinen 2013a, 38-41.)

BSC on erittäin suosittu ja maailman laajuisesti käytössä oleva konkreettinen strategiatyökalu. BSC mittaristossa on hyvää sen monipuolisuus ja toiminnan laaja-alainen tehostaminen. (Vuorinen 2013a, 41-42.)

3.1.1.1.2 SWOT- analyysi

SWOT- analyysin (Kuva 7.) nimi tulee englanninkielisistä sanoista Strengths (Vahvuudet), Weaknesses (Heikkoudet), Opportunities (Mahdollisuudet) ja Threats (Uhat)(Snyder-Dionisio 2018, 67). SWOT – analyysin on kehittänyt Albert Humphrey 1960 – luvun lopulla työskennellessään Stanfordin tutkimusinstituutissa (SRI) (British Library Board 2023). SWOT- analyysissä tarkastellaan organisaatiota niin sisäisistä, kuin ulkoisistakin näkökulmista. Sisäisiä tekijöitä ovat organisaation vahvuudet ja heikkoudet, ja ulkoisia tekijöitä ovat mahdollisuudet sekä uhat. Organisaation vahvuuksiksi voidaan katsoa niitä tekijöitä, jotka muun muassa tuovat sille kilpailuetua kilpailijoihin nähden, tai asioita, jotka yritys tekee hyvin. Heikkouksina sen sijaan ovat ne tekijät, jotka asettavat yrityksen epäedulliseen asemaan markkinoilla, tai ovat parantamista vaativia osa-alueita. Ulkoisina mahdollisuuksina voidaan pitää niitä tekijöitä, joita hyödyntämällä yritys voi parantaa liiketoimintaansa. Ja uhkina taasen niitä ulkoisia tekijöitä, jotka voivat haitata yrityksen liiketoimintaa ja sen asemaa markkinoilla. (Snyder-Dionisio 2018, 67.)



KUVA 7. SWOT- analyysi (Vuorinen 2013a, 65).

SWOT- analyysityökalun tarkoituksena on tuottaa tarvittavaa tietoa yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä strategisten valintojen tueksi. SWOT- nelikentän tietoja analysoimalla yritys voi tehdä strategisia valintoja siitä, miten esimerkiksi organisaation vahvuuksia voidaan hyödyntää ja vahvistaa, heikkouksia poistaa, lieventää tai välttää, tai miten mahdollisuudet hyödynnetään, sekä miten havaitut uhat voidaan poistaa, lieventää tai jopa kääntää mahdollisuuksiksi. On siis hyvä tiedostaa, että osa vahvuuksista voi olla myös yrityksen heikkouksia, tai päin vastoin. Huomion arvoista on myös se seikka, että SWOT- analyysia voidaan laatia useammasta näkökulmasta katsottuna, kuten muun muassa nykyhetken, tulevaisuuden, tietyn liiketoiminta-alueen tai vaikka kasvustrategian SWOT. (Vuorinen 2013a, 64.) SWOT-analyysiiä käytetään usein myös toiminnan riskien analysointiin (Snyder-Dionisio 2018, 67).

SWOT- analyysin nelikenttien työstämiseen vaaditaan yleensä tietoa useista eri lähteistä, koska tavoitteena on saada laaja käsitys sekä sisäisestä että ulkoisesta toimintaympäristöstä. SWOT- analyysin työstämisessä apuna voidaankin käyttää myös muita työkaluja, kuten esimerkiksi aivoriittä, kohderyhmää ja mielenkartoitusta. (Snyder-Dionisio 2018, 68.)

SWOT- analyysi voidaan toteuttaa joustavasti organisaatiolle parhaiten sopivalla tavalla. Analyysi voidaan kuitenkin vaiheistaa neljään eri vaiheeseen. (Snyder-Dionisio 2018, 68.)

1. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään tunnistamaan organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet.
2. Toisessa vaiheessa tunnistetaan organisaation ulkoiset mahdollisuudet ja uhat.
3. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan, miten vahvuudet voidaan muuttaa mahdollisuuksiksi tai käyttää uhkien minimoimiseen.
4. Ja neljännessä vaiheessa selvitetään, miten heikkoudet voivat estää mahdollisuuksia tai lisätä uhkia. (Snyder-Dionisio 2018, 68.)

SWOT- analyysin työstövaiheessa voidaan johtopäätösten dokumentointiin käyttää apuvälineenä esimerkiksi kuvan 8. mukaista aputyökalua. Aputyökaluun (Kuva 8.) kirjataan erilaisia strategisia vaihtoehtoisia valintoja; mitä aloitamme, mitä kehitämme, mitä jatkamme ja mitä lopetamme? (Valpola 2021, 39-40.)

SWOT-analyysi

	YRITYKSEN VAHUUDET	YRITYKSEN HEIKKOUEDET
Businessympäristö ja tulevaisuudenkuvat	MAHDOLLISUUDET	Paranna ja kehitä
	Kasvata	
	UHAT	Vältä ja ennako
	Edistä ja valmistaudu	

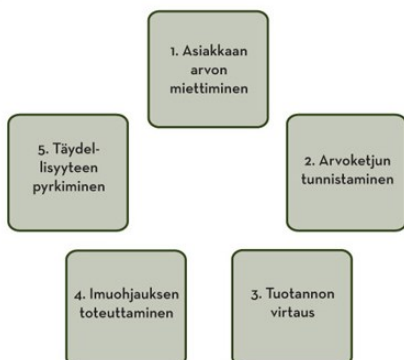
KUVA 8. SWOT-analyysin aputyökalu (Valpola 2021, 39-40).

3.1.1.1.3 Lean- johtamisjärjestelmä

Lean- työkalu on johtamisjärjestelmä, joka yhdistää useita näkemyksiä, päämääränä lisäarvon tuottaminen yrityksen asiakkaille mahdollisimman kustannustehokkaasti. Kustannustehokkuus Lean-työkalussa perustuu hukan ja virheiden vähentämiseen. Yksinkertaistettuna, hukkana pidetään käytännössä kaikkea, mikä ei tuota lisäarvoa asiakkaille. Hukkana voidaan pitää muun muassa ylituotantoa, odotusaikaa, tarpeetonta kuljettamista ja turhaa käsittelyä, ylimääräisiä varastoja, virheitä sekä käyttämättömät resurssit (mm. osaaminen ja luovuus). Saavutettuna lisäarvona voidaan pitää muun muassa laatua, valikoimaa, hintaa ja toimitusaikaa. (Vuorinen 2013a, 52.)

Lean – johtamisfilosofia perustuu Toyotan kehittämään ´Toyota Production System´-johtamisjärjestelmään, jonka ovat tehneet Lean - nimellä tunnetuksi 1990 – luvulla James Womack ja Danien Jones menetysteoksellaan ´The machine That Changed the World: The Story of Lean Production´ (Vuorinen 2013b, 71).

Lean- työkalu sisältää viisi pääperiaatetta (Kuva 9.); asiakkaan arvokäsityksen ymmärtäminen, arvoketjun tunnistaminen (asiakkaan arvon miettiminen), arvovirtauksen käyttöönotto (tuotannon virtaus), asiakkaan imuohjauksen toteuttaminen ja jatkuva täydellisyteen pyrkiminen (Vuorinen 2013a, 52-53; Brenig-Jones & 2022, luku 1).



KUVA 9. Leanin pääperiaatteet (Vuorinen 2013a, 53).

Lean- työkalun viisi pääperiaatetta muodostavat myös työkalun käyttöönoton eri vaiheet. Ensimmäisellä vaiheella ja asiakkaan arvokäsityksen ymmärtämisellä (asiakkaan arvon miettiminen) tarkoitetaan sitä, että organisaation on ensin opittava ymmärtämään mitä asiakas haluaa, ja mistä arvosta hän on valmis maksamaan. Toisin sanoen asiakkaalle tuotettavan arvon tulisi olla kaiken tekemisen keskiössä. Toisella vaiheella, arvoketjun tunnistamisella, tarkoitetaan yrityksen toimintojen ja niiden asiakkaalle tuottaman lisäarvon tunnistamista ja määrittelyä. Ne toiminnot, joiden ei todeta tuottavan asiakkaalle lisäarvoa, tulee poistaa niin sanottuna hukkana. Lisäksi arvoketjua määriteltäessä on kiinnitettävä huomioita kokonaisuuteen, koko prosessiin esimerkiksi raaka-aineen hankinnasta aina valmiin tuotteen toimittamiseen saakka. Kolmannella vaiheella, arvovirtauksen käyttöönotto (tuotannon virtaus), tarkoitetaan sujuvan, selkeän ja jatkuvan materiaalivirran käyttöönottoa ja toteuttamista. Neljännellä vaiheella, asiakkaan imuohjauksen toteuttaminen, tarkoitetaan asiakkaasta lähtevän ostosignaalin vaikutusta tuotantoketjuun. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että kun arvoketju on hiottu niin sujuvaksi, ettei siinä ole mitään turhaa (hukkaa) jäljellä, niin tällöin tuotteiden valmistus voidaan aloittaa vasta, kun asiakkaalta on saatu tilaus. Tuotteita ei siis imuohjauksessa valmisteta varastoon, vaan suoraan asiakkaalle toimitettavaksi. Viidennellä vaiheella, jatkuva täydellisyyteen pyrkiminen, tarkoitetaan prosessien äärimmilleen kehittämistä. Tässä viimeisessä vaiheessa, kun tuotteiden arvoketju ja niiden mukaiset prosessit on hiottu sujuviksi, ja niistä on poistettu ylimääräinen hukka, niin prosessien edelleen kehittämistä jatketaan jatkuvan prosessin omaisesti. (Vuorinen 2013a, 53-54.)

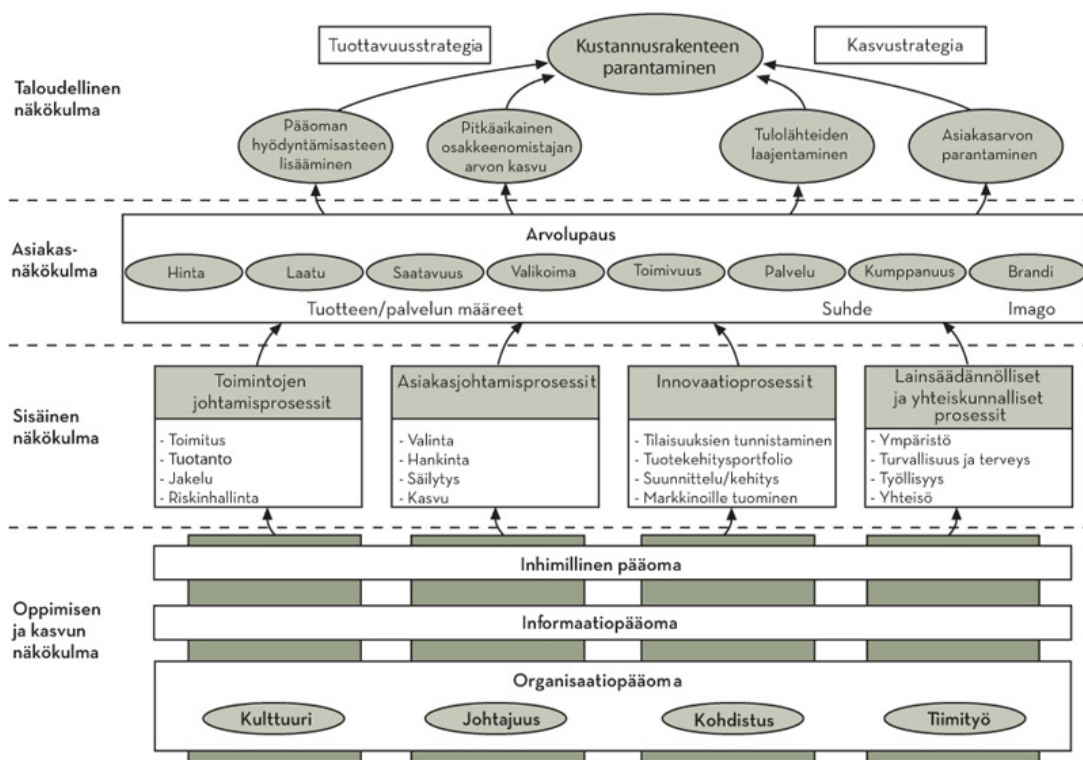
Lean ajattelu onkin siis erittäin asiakaskeskeistä, ja siinä korostuvat nopeus ja joustavuus sekä asiakasarvon tuottaminen. Lean prosessissa pyritään vähentämään virheiden määrää ja parantamaan laatua. Äärimmilleen hiotun arvoketjun lopputuloksena syntyy asiakastyytyväisyyden ja laadun lisäksi myös kustannussäästöjä. (Vuorinen 2013a, 54.)

Usein Leanista puhuttaessa käytetään myös termiä Lean Six Sigmasta. Tällä tarkoitetaan käytännössä Lean ja Six Sigma lähestymistapojen yhdistelmää. Lean Six Sigma lähestymistapa tarjoaa kattavan kombinaation hyviä periaatteita, tukityökaluja ja erilaisia tekniikoita, joiden avulla yritys ja sen organisaatio voi parantaa tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Lean Six Sigma pitää sisällään seitsemän periaatetta; asiakaskeskeisyys, työn tekemisen tunnistaminen ja ymmärtäminen, prosessikulun hallinta ja parantaminen, arvoa tuottamattomien vaiheiden ja hukkan poistaminen, tosiasioiden hallinta ja poikkeamien vähentäminen, osallista ihmisiä pohtimaan ja ajattelemaan prosessia ja jatkuva toiminnan parantaminen. (Brenig-Jones & 2022. luku 2.)

3.1.1.1.4 *Strategiakartat*

Strategiakartat- työkalu (Kuva 10.) pohjautuu Balanced Scorecardin mukaisten neljän näkökulman tarkasteluun; talous, asiakas, sisäinen näkökulma (prosessit) sekä oppiminen ja kasvu (henkilöstö) (Vuorinen 2013a, 60-63). Menetelmän kehittäjinä ovatkin toimineet Robert Kaplan ja David Norton, jotka ovat alunperin kehittäneet myös Balanced Scorecard – mittaristotyökalun (Vuorinen 2013b, 89). Strategiakartan tarkoituksena on ohjata organisaation toimintaa neljän osa-alueen osalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tehostaa strategian jalkauttamista. Käytännössä strategiakartta on yhden A4- paperin kokoinen `ehjä kiteytetty tarina´ yrityksen strategian toteutumisesta pohjautuen

neljään yllä kuvattuun näkökulmaan. Strategiakarttaa voidaan hyödyntää myös pienempien osa-alueiden tarkasteluun, kuten tuote tai yksittäinen toiminto. (Vuorinen 2013a, 60-63.)



KUVA 10. Strategiakartta (Vuorinen 2013a, 61).

Strategiakartan työstäminen lähtee liikenteeseen yrityksen visiosta, eli tulevaisuuden tahtotilasta. Yrityksen visiota peilataan strategiakartan neljään eri näkökulmaan aloittaen strategian kartan yläosasta, eli talousnäkökulmasta, ja etenemällä vaihe vaiheittain karttaa alaspäin. (Vuorinen 2013a, 61.)

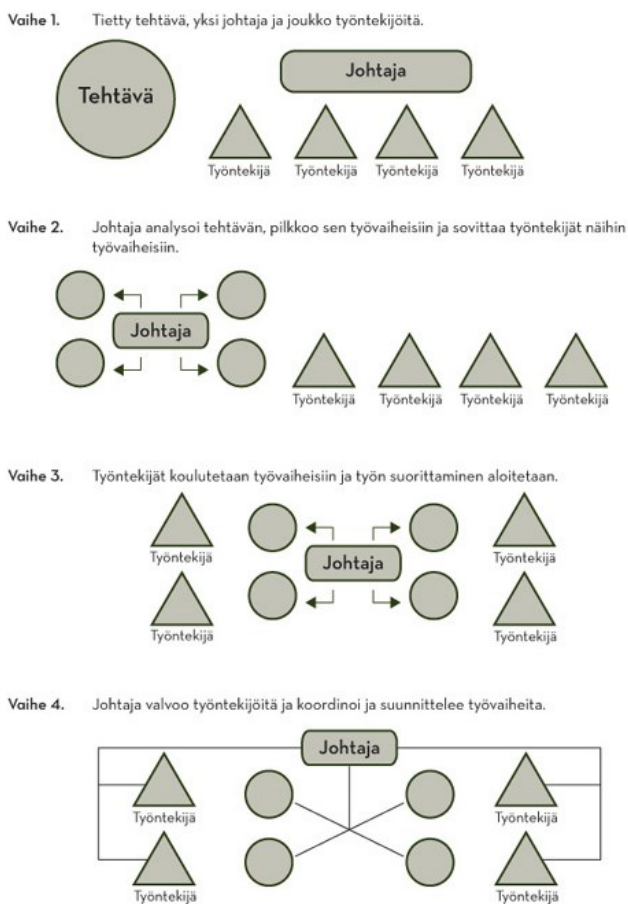
Taloudellinen näkökulma kertoo yrityksen strategiset tavoitteet talouden osalta, muun muassa hakeeko yritys mahdollisesti kannattavuuden parantamista tai kasvua. Taloudellinen näkökulma luo luonnollisesti perustan muille strategiakartan tapahtumaketjuille tuottaen lopulta tavoiteltua taloudellista arvoa yritykselle. Asiakasnäkökulma on arvolupaus, joka osoittaa miten tapahtumaketju tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, mikä heijastuu asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja yrityksen taloudelliseen menestykseen. Sisäinen näkökulma taasen kertoo prosessien muodossa, että miten organisaatio toteuttaa sisäisen toiminnan niin, että asiakkaan arvolupaus lunastetaan. Oppimisen ja kasvun näkökulma kertoo, minkälaista osaamista strategisen tapahtumaketjun toteuttamiseksi tarvitaan inhimillisen, informatiivisen ja organisaatiopääoman osalta, eli miten yrityksen aineettomat pääomat (henkilöstö) saadaan tuottamaan arvoa. (Vuorinen 2013a, 61-62.)

Strategiakartta on hyvä työkalu strategian tärkeimpien teemojen sekä niiden välisten riippuvuussuhteiden havainnollistamiseen sekä strategian kiteyttämiseen yhdeksi eheäksi tarinaksi. (Vuorinen 2013a, 63.)

3.1.1.1.5 Taylorismi

Taylorismi perustuu työn järjeistämiseen tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi (Seeck 2021, luku 2.1). Työn tehostumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa huonot työolosuhteet, työntekijöiden työn huono tuntemus, epäoikeudenmukainen palkkaus, epäselvät ohjeet, työntekemisen tapojen ja -vaiheiden suunnittelemattomuus, työntekijöiden erikoisosaamisen puute ja laiskottelu. Työn tekemistä voidaan tehostaa muun muassa osittamalla työtä pienempiin työvaiheisiin, erottamalla työn tekeminen ja suunnittelu toisistaan, työntekijöiden motivoivalla palkitsemisella, asettamalla tavoitetyömääriä, parantamalla työnteon kontrollointia sekä parantamalla työntekijöiden työhyvinvointia, lisäämällä kouluttamista ja johdon sekä työntekijöiden välistä yhteistyötä. (Vuorinen 2013a, 43-46.) Taylorismin on alkujaan kehittänyt Fredrik Winslow Taylor 1900 – luvun alussa (Vuorinen 2013b, 58).

Taylorismi- työkalun käyttöönotto on nelivaiheinen (Kuva 11.). Ensimmäisessä vaiheessa, eli alkuvaiheessa, kaikki työntekijät hoitavat lähes kaikkia tehtävän osa-alueita. Toisessa vaiheessa johtaja analysoi tehtävät, ja pilkkoo ne useampiin työvaiheisiin, sekä sijoittaa työntekijät osaamisen mukaan työvaiheisiin. Kolmannessa vaiheessa johtaja suunnittelee eri työvaiheille järkevimmät suoritustavat ja varmistaa työntekijöiden osaaminen kouluttamalla työntekijät työvaiheen mukaisen työn suorittamiseen. Neljännessä vaiheessa työntekijät suorittavat työvaiheita johtajan valvonnan ja koordinoinnin alaisuudessa. Olennaista Taylorismi- työkalussa on työsuoritustavoitteisiin yltyämisen rahallinen palkitseminen (niin sanottu tulospalkitseminen). (Vuorinen 2013a, 47-48.)



KUVA 11. Taylorismin lanseeraamisvaiheet (Vuorinen 2013a, 47).

Taylorismi soveltuu strategiseksi tehokkuuden parantamisen työkaluksi erityisesti teollisuuteen ja tuotantolaitoksiin, joissa työ on pääsääntöisesti liukuhihnamaista suorittamislouhteista. Taylorismi on ollut erittäin vahva johtamisoppi aiemmin, joskin nykyään jo jäämässä historiaan. Nykyään on alettu ymmärtämään enenemässä määrin työntekijöiden oman ajattelun ja itsensä toteuttamisen tärkeys sekä innovatiivisuuden merkitys yrityksen kilpailukykytekijänä. (Vuorinen 2013a, 47-48.)

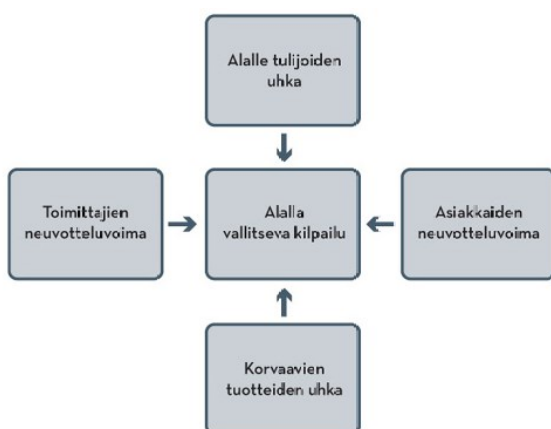
3.1.1.2 Strategiatyökaluja aseointiin

Strategisissa aseointityökaluissa korostuu ympäristölähtöinen strategianäkemyks ja ulkoisten asioiden merkitys (Vuorinen 2013a, 24). Eli käytännössä kilpailu- ja toimintaympäristön tarkkailu ja analysointi on näiden työkalujen keskiöissä (Vierula 2021, 235). Strategisen aseoinnin työkaluja ovat muun muassa Viiden kilpailuvoiman malli, BCG- matriisi, Geneeriset strategiat sekä PESTEL- analyysi (Vuorinen 2013a, 25).

3.1.1.2.1 Viiden kilpailuvoiman malli

Viiden kilpailuvoiman mallin strategisena pyrkimyksenä on asemoida yritys sen kilpailuvoimien kannalta katsottuna mahdollisimman optimaalisesti. Mallin tavoitteena onkin auttaa yritystä analysoimaan niin nykyistä, kuin jotain vaihtoehtoista heikomman kilpailuvoiman toimialaa, peilaten yrityksen menestymismahdollisuuksia kyseisillä toimialoilla. (Vuorinen 2013a, 171.) Viiden kilpailuvoiman mallin, kuin myös ansioituneena strategisen johtamisen, kehittäjänä 1970 – luvulla tunnetaan Michael Porter (Vuorinen 2013b, 277).

Viiden kilpailuvoiman malli (Kuva 12.) sisältää nimensä mukaisesti viisi voimaa, joita yrityksen tulee pyrkiä arvioimaan niin luonteen, kuin mahdollisten tulevaisuuden muutostenkin valossa. Viisi kilpailuvoimaa mallin mukaan ovat alalle tulijoiden uhka, asiakkaiden ja toimittajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka sekä alalla vallitseva kilpailu. Mallin avulla yritys voi saada vastauksia muun muassa kolmeen kysymykseen; mille toimialoille tulisi laajentua, miltä toimialoilta tulisi poistua ja miten omaa asemaa toimialalla voidaan suojella. (Vuorinen 2013a, 171-173.)



KUVA 12. Viiden kilpailuvoiman malli (Vuorinen 2013a, 174).

Alalle tulijoiden uhkina voidaan pitää erilaisia tekijöitä, kuten mittakaavaetuja, tuotedifferointia, pääomatarvetekijöitä, toimittajan vaihtokustannuksia, jakelukanaviin pääsyä sekä lainsäädännöllisiä esteitä. Mittakaavaeduilla tarkoitetaan sellaisia tekijöitä, jotka edellyttävät uusilta toimijoilta suuria

investointeja alalle pääsemiseksi. Tuotedifferointi tuo tuotteiden erilaistamisen myötä etua alalla toimiville yrityksille bränditunnettuuden ja jo olemassa olevan asiakaskunnan muodossa, joiden saavuttaminen vaatii uudelta toimijalta huomattavia panostuksia, ennen kuin markkina-asemaa voidaan saavuttaa. Pääomatarpeilla tarkoitetaan toiminnan aloittamiseksi vaadittavien pääomien suurta määrää, ja sen asettamaa kynnystä uusien toimijoiden alalle tuloon. Toimittajan vaihtokustannuksilla tarkoitetaan erilaisten palvelujen kytkemistä osaksi tuotekokonaisuutta, mikä nostaa asiakkaan kynnystä vaihtaa toimittajaa. Lainsäädännöllisiä esteitä voivat olla muun muassa erilaiset toimilupa-, patenti- ja pätevyysvaatimustekijät, jotka nostavat alalle pääsyn vaatimustasoa. (Vuorinen 2013a, 171-172.)

Asiakkaiden neuvotteluasemalla tarkoitetaan tilannetta, jossa alan toimijoita on asiakkaiden määrään nähden runsaasti, jolloin asiakkaan on helppo vaihtaa toimittajaa, ja lisäksi hintojen vertailu sekä kilpailuttaminen on erittäin helppoa. Toimittajien neuvotteluasemalla taas tarkoitetaan tilannetta, jossa alalla olevien toimittajien määrä on asiakkaiden määrään nähden pieni. Lisäksi toimittajien vaihtokustannukset tai brändiarvo voivat olla korkeat, mikä nostaa kynnystä vaihtaa toimittajaa. (Vuorinen 2013a, 172-173.)

Korvaavien tuotteiden uhalla tarkoitetaan tilannetta, jossa uusi tuote syrjäyttää, tai poistaa kokonaan, aiemmin käytetyn tuotteen tarpeen markkinoilta muun muassa teknologiakehityksen myötä. (Vuorinen 2013a, 173.)

Alalla jo vallitseva kilpailutilanne muodostuu uhaksi, eli alan kilpailu erityisen kovaksi, siinä tilanteessa, kun alalla toimivat kilpailijat ovat tasavahvoja, toimialan kasvu on hidasta, tai kun alan toiminta generoi suuria kiinteitä kustannuksia, ja kun tuotedifferointi eli erottautuminen alalla on erittäin pienimuotoista. (Vuorinen 2013a, 173.)

Viiden kilpailuvoiman malli soveltuu strategiatyökaluksi aloille, jotka muuttuvat suhteellisen hitaasti, sillä suhteellisen vakaata toimintaympäristöä helpompi analysoida. Lisäksi malli ei sovellu kovin pienten toimijoiden työkaluksi kovinkaan hyvin, koska sen avulla on tarkoitus analysoida koko toimialaa, mikä on pienen yrityksen näkökulmasta liian laaja näkökulma. Viiden kilpailuvoiman mallin käyttöä tukevat hyvin PESTEL- analyysi, jonka avulla voidaan kartoittaa yleisesti toimintaympäristöä, sekä syventää ja tarkentaa analyysiä strategisten ryhmien analyysin avulla. (Vuorinen 2013a, 175.)

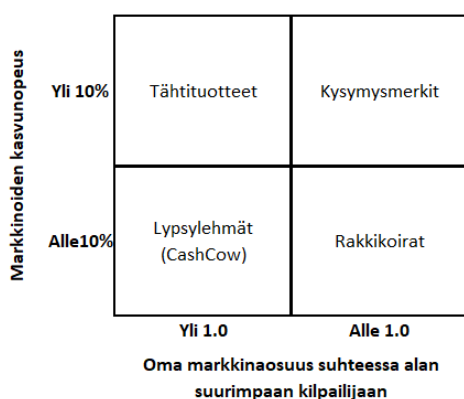
3.1.1.2.2 *BCG- matriisi*

BCG- matriisin tarkoituksena on toimia yrityksen apuvälineenä tuotevalikoiman tai liiketoimintayksikön arviointiin suhteessa alalla toimiviin kilpailijoihin sekä markkinoihin nähden. BCG- matriisin avulla voidaan tarkastella yrityksen suhteellista markkinaosuutta, tuotteiden elinkaarta, kokemuskäyriä sekä toimialan houkuttelevuutta. (Vuorinen 2013a, 158.) BCG – matriisin kehittäjänä 1960 – luvun lopulla toimi Boston Consulting Groupin perustajanakin tunnettu Bruce Henderson (Vuorinen 2013b, 249).

BCG- matriisi (Kuva 13.) on niin sanottu nelikenttä, jossa y-akselilla kuvataan markkinoiden kasvunopeutta, ja x-akselilla yrityksen omaa markkinaosuutta. Mallissa yrityksen tuotteet jaetaan neljään eri kategoriaan, jotka sijoitetaan matriisin nelikenttiin niin, että y-akselin ylälaitaan sijoitetaan ne tuotekategoriat, joilla kasvunopeus on nopeampaa, ja alalaitaan ne, joiden kasvunopeus on

heikompaa. X-akselille tuotekategoriat sijoitetaan sen perusteella, missä suhteessa niiden markkinaosuus on alan suurimpiin kilpailijoihin nähden. X-akselin vasempaan reunaan sijoitetaan ne tuotekategoriat, joiden oma markkinaosuus on suurempi, ja oikeaan reunaan ne tuotekategoriat, joiden oma markkinaosuus on heikompä. Nelikentän x- ja y- akselien arvoskaalat yritys voi määrittellä itse. (Vuorinen 2013a, 159.)

Matriisin perimmäisenä käyttötarkoituksena, ja tavoitteena, on pyrkiä tasapainottamaan yrityksen toimintaa, ja kassavirtojen hallintaa, keskittämällä yrityksen käytössä olevat resurssit kannattavimpiin liiketoimintoihin. Ideana ei siis ole pyrkiä saamaan yrityksen kaikkia tuotekategorioita niin sanotuiksi tähtituotteiksi, koska ne vaativat kasvavina markkinoina, tai elinkaaren alkuvaiheessa, olevina tuotteina paljon resursseja suhteutettuna niistä saataviin tuottoihin. On siis tärkeitä löytää hyvä balanssi tähtituotteiden ja lypsylehmien välillä, sillä niin sanotut lypsylehmät ovat tuotteita, joiden suhteellinen markkinaosuus on suuri, mutta markkinoiden kasvunopeus pieni, jolloin pienin resurssien saadaan isompaa tuottoa. Eli toisin sanoen lypsylehmät, varmistavat yrityksen tuottavuuden nykyhetkellä, mutta tähtituotteet taas ovat tärkeitä tulevaisuuden kasvun ja kannattavuuden näkökulmasta. (Vuorinen 2013a, 159.)



KUVA 13. BCG- matriisi (Vuorinen 2013a, 159).

BCG- matriisin ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan käytännössä yrityksen tämänhetkisten liiketoimintojen strategiset markkina-asetat, minkä jälkeen voidaan yrityksen käytettävissä olevien resurssien ja riskinsietokyvyn näkökulmasta pohtia erilaisia strategisia vaihtoehtoja tuoteportfolion muuttamiseksi. (Vuorinen 2013a, 160.)

3.1.1.2.3 Geneeriset strategiat

Geneeriset strategiat- työkalun perimmäisenä ajatuksena on se lähtökohta ja tosiasia, ettei yritys voi tarjota menestyksekkäästi kaikille kaikkea, vaan sen tulee menestyäkseen strategisesti asemoida itsensä markkinoilla. Geneerisen asemoinnin strategioita mallin mukaan on kolme; kustannusjohtajuus (hinta), differointi (erilaistuminen) ja fokuointi (keskittyminen rajattuun markkinaan). Eli käytännössä menestyäkseen yrityksen täytyy löytää joku strateginen kilpailuetu, jonka avulla se pystyy asemoimaan itsensä optimaalisesti markkinoilla. (Vuorinen 2013a, 150.) Geneeriset strategiat – työkalun kehittäjänä 1980 – luvulla tunnetaan Harvard Business Schoolin professorinakin toiminut Michael Porter (Vuorinen 2013b, 238).

Geneeriset strategiat – työkalu perustuu geneeristen strategioiden viitekehukseen (Kuva 14.) (Vuorinen 2013a, 150).

Strategian kohde	Strateginen etu	
	Kustannukset	Ainutlaatuisuus
Laaja (koko ala)	Kustannusjohtajuus	Differointi
Suppea (markkinasegmentti)	Fokusointi (perustuen kustannuksiin)	Fokusointi (perustuen hintaan)

KUVA 14. Geneeristen strategioiden viitekehys (Vuorinen 2013a, 150).

Kustannusjohtajuuden strategiassa yritys pyrkii myymään tuotteitaan, toiminnan tehokkuuteen ja alhaisiin tuotantokustannuksiin perustuen, kilpailijoita alhaisemmalla hinnalla. Jotta yritys voi olla kustannustehokas, tulee sillä olla suhteellisen iso markkinaosuus ja suuret tuotantomäärät. Parhaiten tämä strategia soveltuu kansainvälisille suuryrityksille, joilla on mahdollisuus tehdä suuria investointeja tehostaakseen tuotantoaan. (Vuorinen 2013a, 150-151.)

Differointiin perustuvassa strategiassa yritys pyrkii erilaistamaan tuotteitaan ja palvelujaan kilpailijoihinsa nähden, tarjoamalla ainutlaatuisia tuotteita ja palveluja. Differoinnissa olennaista on asiakastarpeiden tyydyttämiseen keskittyminen, ja erityisesti asiakastarpeiden ymmärtäminen. Strategiana differointi perustuu pienempään markkinaosuuteen, mutta isompaan hintaan. Differointia voidaan toteuttaa erilaisiin teknologioihin, muotoiluun, asiakaspalveluun, nopeuteen tai imagoon perustuen. (Vuorinen 2013a, 150-151.)

Fokusointiin perustuvassa strategiassa yritys taasen pyrkii rajaamaan toimintansa tiettyyn markkinasegmenttiin. Rajausta voidaan tehdä muun muassa asiakasryhmien, tuotteiden, maantieteellisen sijainnin sekä palvelutavan mukaisten jakojen pohjalta. Perusideana fokuoitumisessa on se, että yritys kykenee palvelemaan kohderyhmäänsä paremmin, kuin fokuoitumattomat yritykset, ja näin asemoimaan itsensä markkinoilla paremmin. Pelkkä fokuoituminen ei kuitenkaan strategiana itsessään riitä, vaan yrityksen tulee lisäksi tehdä strateginen valinta, että miten se meinaa palvella asiakassegmenttiä kilpailijoitaan paremmin, differentoimalla vaiko pyrkimällä kustannusjohtajuuteen. (Vuorinen 2013a, 150-151.)

Olennaista on ymmärtää, että geneerisessä strategiassa valitun perusstrategian tulee olla koko yrityksen toiminnan lähtökohta. Lisäksi valitun strategian tulisi perustua toimintaympäristön sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien analysointiin. Lisäksi on hyvä ymmärtää, että geneerinen strategia ei sellaisenaan riitä yrityksen strategiaksi, vaan se toimii lähinnä pohjana tarkempien strategioiden luomiseen. Geneeristen strategioiden malli toimii parhaiten vakiintuneilla toimialoilla. Ja lisäksi sen käyttö edellyttää hyvää toimialan ja oman aseman tuntemusta. (Vuorinen 2013a, 150-156.)

3.1.1.2.4 PESTEL- analyysi

PESTEL- analyysi perustuu yrityksen toimintaympäristön eri vaikutusten analysointiin. Analyysin avulla pyritään selvittämään yritykseen vaikuttavat keskeiset muutosvoimat. Analyysillä voidaan tarkastella, joko koko yritystä tai sen liiketoiminnan osaa. Analyysin tarkoituksena on tuottaa kuvaus

toimintaympäristön keskeisistä muutosvoimista, sekä niiden vaikutuksista yrityksen toimintaan. PESTEL- analyysi toimii hyvänä lähtökohtana yrityksen strategisen asemoinnin tarkasteluun, yhdessä muiden työkalujen kanssa käytettynä. (Vuorinen 2013a, 166.) PESTEL – analyysi on kehitelty vuonna 1967 Francis Aguilarin esittelemän ETPS – ympäristöanalyysin pohjalta (Vuorinen 2013b, 259).

PESTEL- analyysin viitekehys (Kuva 15.) jakautuu useampaan yrityksen toimintaympäristön muutosvoimakategoriaan; poliittiseen, ekonomiseen, sosiaaliseen, lainsäädännölliseen, ekologiseen sekä teknologiseen. Jokainen muutosvoimakategoria pitää sisällään useampia muutosvoimatekijöitä, joita on listattu kuvassa 15. Analyysin sopiva tarkasteluajaväli on noin 3-10 vuotta. Analyysiä toteutettaessa on myös hyvä pohtia eri muutosvoimien voimakkuutta sekä todennäköisyyttä. Analyysi voidaan myös jakaa useampaan vaiheeseen, jossa tarkastellaan eri muutosvoimia teemoittain niiden todennäköisyyden, toteutumisaikajänteen ja merkityksellisyyden mukaan. Muutosvoimia tarkasteltaessa on hyvä tarkastella myös niin sanottuja muutosajureita, eli useamman muutosvoiman vaikutuksesta syntyviä yhteisvaikutustekijöitä. (Vuorinen 2013a, 167-168.)



KUVA 15. PESTEL – analyysi (Vuorinen 2013a, 167).

PESTEL- analyysi työkaluna keskittyy lähinnä makroympäristön muutoksiin, joihin yrityksen on itse vaikea vaikuttaa. Analyysin avulla voidaan kuitenkin pohtia strategisesta näkökulmasta, että millä toimintatavoilla eri muutosajureita voitaisiin hyödyntää niin sanottuna positiivisena voimana, ja toisaalta miten negatiivisilta voimilta pystytään parhaiten suojautumaan. Tarkastelussa voidaan hyödyntää lähestymistapana yrityksen heikkouksien ja vahvuuksien tarkastelua. (Vuorinen 2013a, 167-70.)

3.1.1.3 Strategiatyökaluja resurssien kehittämiseen

Strategisten resurssien kehittämisen työkalujen tarkoituksena on keskittyä yrityksen olemassa olevien sisäisten resurssien kehittämiseen. Strategisia resurssien kehittämisen työkaluja ovat muun muassa Benchmarking, VRIO- analyysi sekä Oppiva organisaatio. (Vuorinen 2013a, 24-25.)

3.1.1.3.1 *Benchmarking*

Benchmarking- malli perustuu jatkuvaan prosessin omaiseen järjestelmään, jonka avulla voidaan mitata ja analysoida yrityksen tuotteiden, palvelujen sekä prosessien suorituskykyä. Olennaista mallissa on yrityksen toiminnan vertaaminen alan parhaisiin toimijoihin pyrkimyksenä heiltä oppiminen ja opitun soveltaminen omaan toiminnan kehittämiseen. Eli benchmarkingia voidaankin kuvata parhaiden toimintatapojen ja menetelmien tunnistamis- ja arvioimisjärjestelmäksi, jonka tavoitteena on oman suorituskyvyn parantaminen. (Niva & Tuominen 2005, 5.) Benchmarkingin tavoitteena ei ole kehittää kerralla koko yrityksen toimintaa, vaan siinä keskitytään enemmänkin jonkun tietyn liiketoiminnan osa-alueen kehittämiseen (Vuorinen 2013a, 118). Benchmarking tuli tunnetuksi strategisen johtamisen terminä 1970 – luvulla, kun Xeroxin johdossa silloin toiminut Robert C. Camp haki oppia muilta toimialoilta Xeroxin toiminnan kehittämiseksi (Vuorinen 2013b, 187).

Benchmarkingia voidaan soveltaa ja toteuttaa useammalla eri tavalla. Benchmarkingin toteutuksen päälinjaukset voidaan kuitenkin jakaa neljään eri toteutustapaan; sisäinen, kilpailija-, toiminnallinen ja toimiala benchmarking. Sisäisessä benchmarkingissa vertaillaan yrityksen eri toimintojen tai yksiköiden tekemisen tasoa toisiinsa. Kilpailijabenchmarkingissa vertaillaan omaa toimintaa alalla toimiviin parhaisiin yrityksiin. Jotta kilpailijavertailu on riittävän syvällistä, edellyttää se luottamuksellisen yhteistyösuhteen luomista vertailuyritysten kanssa. Toiminnallisessa benchmarkingissa vertaillaan pelkästään tiettyä toiminnallista osa-aluetta, kuten esimerkiksi asiakaspalvelua tai logistiikkaa, oman toimialan ulkopuolisiin yrityksiin. Toimialan benchmarkingissa vertaillaan useamman toimialalla toimivan yrityksen toimintoja keskenään. Käytännössä tämä edellyttää jonkintasoisen yritysyhteistyöryhmän kokoamista. (Vuorinen 2013a, 118-119.)

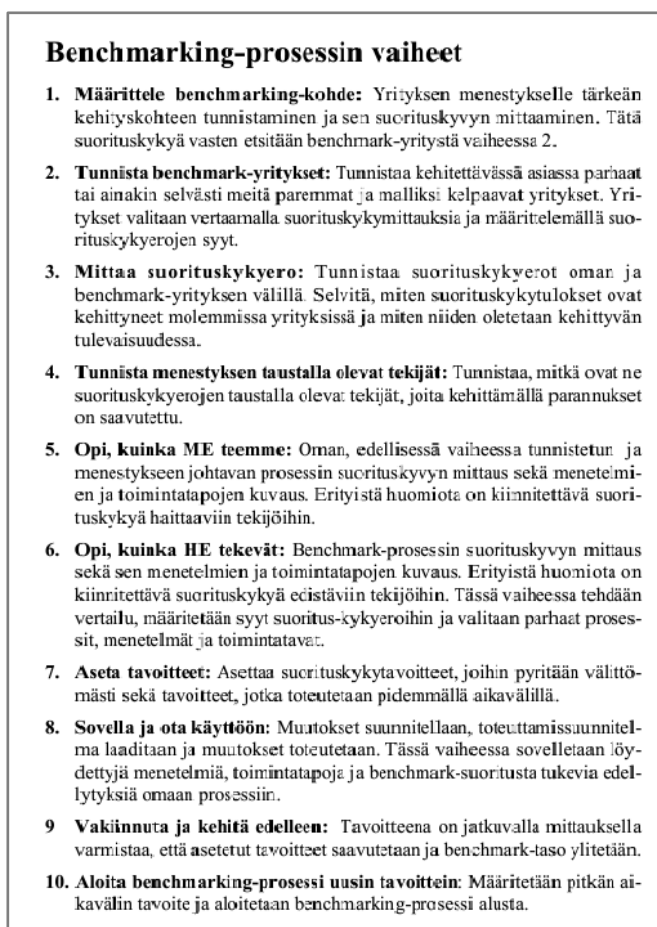
Benchmarking- malli voidaan jakaa useampaan eri prosessivaiheeseen. Markkinoilta löytyy useita erilaisia vaihtoehtoisia benchmarking- prosessimalleja. Tässä opinnäytetyössä esitellään lyhyesti sekä 5-, että 10- vaiheiset mallit.

5-vaiheisen benchmarking prosessi (Kuva 16.) alkaa kehitystarpeiden määrittelyn ja oman toiminnan kuvaamisen vaiheella. Tässä ensimmäisessä vaiheessa pyritään kuvaamaan yrityksen toiminta tai toiminnan osa mahdollisimman tarkalla tasolla. Prosessin toisessa vaiheessa valitaan jokin kehittämiskohde, ja etsitään sille vertailukohde. Lisäksi pyritään solmimaan yhteistyösuhde valitun vertailukohteen kanssa toiminnan syvällisen vertailun mahdollistamiseksi. Prosessin kolmannessa vaiheessa vaihdetaan kokemuksia vertailukohteen kanssa, ja pyritään oppimaan molemmin puolin toisten toiminnasta, oman toiminnan kehittämiseksi. Prosessin neljännessä vaiheessa analysoidaan toimintojen keskeisiä eroja, ja pyritään löytämään syyt niiden taustalta. Lisäksi pyritään asettamaan tavoitteet, ja seurannan mittarit, oman toiminnan kehittämiseksi. Prosessin viidennessä vaiheessa sovelletaan opittua omaan toimintaan. (Vuorinen 2013a, 120-121.)



KUVA 16. 5- vaiheinen benchmarking prosessi (Vuorinen 2013a, 120).

10- vaiheinen benchmark- prosessi (Kuva 17.) etenee käytännössä lähestulkoon saman kaavan mukaan, kuin 5- vaiheinen prosessi, mutta siinä prosessi on vaiheistettu tarkemmalla tasolla. Suurimpana erona 5- vaiheiseen prosessiin verrattuna, 10- vaiheinen prosessi korostaa ehkä selkeämmin benchmarking- prosessin jatkuvuutta ja jatkuvan kehityksen pyrkimystä.



KUVA 17. 10- vaiheinen benchmarking prosessi (Niva & Tuominen 2005, 35).

Benchmarking- työkalun etuna muihin työkaluihin verrattuna on muun muassa se, että sen avulla voidaan pyrkiä hakemaan vertailukohteita myös oman toimialan ulkopuolelta, ja pyrkiä näin kehittämään omaa toimintaa alalle täysin uudenlaisen kilpailuedun saavuttamiseksi. Benchmarking ideana ei siis ole suoraan kopioiminen, vaan esikuvien avulla oppiminen ja opitun soveltaminen oman toiminnan kehittämiseen. (Vuorinen 2013a, 123.)

3.1.1.3.2 VRIO- analyysi

VRIO- analyysimallin tarkoituksena on auttaa yritystä tunnistamaan sen toiminnan kannalta arvokkaita, vaikeasti kopioitavia, hyvin organisoituja, kilpailuetua luovia resursseja. Sana VRIO tulee siis englanninkielisistä sanoista Valuable (arvokas), Rare (harvinainen), Imitability (matkittavuus) ja

Organization (organisointi). Eli mallin pyrkimyksenä on löytää yrityksen arvokkaimmat resurssit strategisesti hyödynnettäväksi. (Vuorinen 2013a, 111-112.) VRIO – mallin, sekä merkittävänä resurssiperusteisen strategianäkemyksen, kehittäjänä 1990 - luvun lopulla tunnetaan Jay B. Barney (Vuorinen 2013b, 177).

Resurssin katsotaan olevan arvokas, jos se kykenee tuottamaan lisäarvoa asiakkaan prosessiin, kuten alentamaan kustannuksia, tai auttamaan mahdollisuuksien hyödyntämisessä sekä uhkien torjumisessa. Vaikeasti kopioitava resurssin katsotaan olevan taas silloin, kun se on monimutkainen, vaikeasti hahmoteltavissa, tai kun se kytkeytyy vahvasti yritykseen. Harvinaisena resurssina pidetään resurssia, jota vastaavaa ei löydy kilpailijoilta. Resurssin organisoinnilla tarkoitetaan resurssien järjestäytymistä tavalla, joka hyödyttää yrityksen toimintaa olennaisesti. (Vuorinen 2013a, 112-113.)

VRIO- analyysimallin käyttö vaatii yritykseltä kykyä organisaation toiminnan ja resurssien laaja-alaiseen tarkasteluun. Yrityksen resursseista puhuttaessa tarkoitetaan fyysisiä (koneet, laitteet, liiketilat, raaka-aineet ja tuotantokapasiteetti), taloudellisia (pääoma, maksuvalmius, riskinotto- ja vieraan pääoman hankintakyky), organisatorisia (organisaation rakenne, toiminnan prosessit, patentit, sopimukset, tietojärjestelmät, organisaatiokulttuuri ja maine) sekä henkilöresursseja (osaaminen, motivaatio ja oppimiskyky). (Vuorinen 2013a, 111-112.)

Analysoitaessa yrityksen resursseja VRIO- analyysimallin avulla, voidaan käyttää apuna seuraavaksi kuvattuja apukysymyksiä (Vuorinen 2013a, 114).

1. Missä olemme parempia, kuin kilpailijamme?
2. Mitkä toimintatavat tekevät meistä parempia, kuin kilpailijamme?
3. Mitkä resurssit mahdollistavat parhaat toimintatapamme? (Vuorinen 2013a, 114.)

VRIO- analyysin apuna voidaan käyttää esimerkiksi seuraavanlaista taulukkoa (Kuva 18.), jonka avulla pyritään analysoimaan ja määrittelemään resurssin ominaisuudet, sekä niiden kilpailulliset ja taloudelliset vaikutukset (Vuorinen 2013a, 113-114).

Resurssin ominaisuudet				Vaikutukset	
Arvokas?	Harvinainen?	Vaikea kopioida/korvata?	Hyödynnetty organisaatiossa?	Kilpailullinen vaikutus	Taloudellinen vaikutus
Ei			Ei	Haittaa kilpailua	Alle normaali-tason
Kyllä	Ei		↕	Tasavertainen kilpailukyky	Normaalitason
Kyllä	Kyllä	Ei		Hetkellinen kilpailuetu	Yli normaalin (hetkellisesti)
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Pysyvä kilpailuetu	Yli normaalin

KUVA 18. VRIO- analyysi (Vuorinen 2013a, 114).

VRIO- mallia voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysin tekemisen apuvälineenä, sillä sen avulla voidaan määritellä yrityksen sisäisiä heikkous- ja vahvuustekijöitä, resurssien näkökulmasta (Vuorinen 2013a, 116).

3.1.1.3.3 *Oppiva organisaatio*

Oppiva organisaatio- malli perustuu siihen, että tiedolla ja osaamisella on yritysten välisessä kilpailussa tärkeä rooli. Ja jo oppimisen kyky itsessään on yritykselle erittäin arvokas resurssi. (Vuorinen 2013a, 133.) Tästä syystä oppiminen ja osaaminen onkin alettu nähdä tärkeänä yrityksen strategisena menestys- ja kilpailukykytekijänä. (Ojala & Meklin 2021, 25-26.) Oppivasta organisaatiosta on tiettävästi ensimmäisenä 1990 - luvulla kirjoittanut Peter Sengen teoksessaan 'The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization' (Vuorinen 2013b, 216).

Osaamiseen ja oppimiseen liittyviä näkökulmia on useita, mutta organisaation osaaminen voidaan jakaa kolmeen eri osaamispääomatekijään; inhimilliseen, sosiaaliseen ja rakenteelliseen pääomaan. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan yrityksen työntekijöiden osaamista (tietoa, taitoa ja kokemusta). Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan organisaation suhteita muihin sidosryhmiin, organisaatiossa vallitsevaa toimintakulttuuria (toiminta- ja vuorovaikutustavat sekä luottamus). Rakenteellisella pääomalla tarkoitetaan kaikkea muuta, kuin yrityksen henkilöstöön liittyviä tekijöitä, kuten organisaation prosessit, tietojärjestelmät, patentit, säännöt ja työhohjeet. Oppivan organisaation mallissa pyritäänkin parantamaan ja kehittämään näitä kaikkia kolmea osaamispääomatekijää. (Vuorinen 2013a, 133-134.)

Oppivan organisaatio- mallin tärkein elementti (Kuva 19.) on sen perustus, joka muodostuu yrityksen strategiasta, yhteisistä tavoitteista ja arvoista, sekä visiosta. Nämä perustekijät luovat pohjan oppivan organisaation kehittämiseksi. Perustan lisäksi malli pitää sisällään neljä kehittämissämenttiä; oikean tiedon ja osaamisen hankinta, organisaation oppimisprosessi, oppimista tukevat menetelmät sekä oppimiskulttuuri ja oppimisen edellytykset. (Vuorinen 2013a, 136-137.)



KUVA 19. Oppivan organisaation elementit (Vuorinen 2013a, 137).

Oikean tiedon ja osaamisen hankinnassa kartoitetaan yrityksen strategian toteutumisen kannalta tärkeitä osaamistarpeita, arvioidaan organisaation nykyistä osaamistasoa, sekä suunnitellaan niiden pohjalta uusien osaamistarpeiden hankintaa. Organisaation oppimisprosessin aikana pyritään tuottamaan organisaatiolle suunnitelmien mukaista uutta tarvittavaa osaamista. Oppimista tukevilla menetelmillä tarkoitetaan sosiaalisen median, tietojärjestelmien sekä muiden oppimista tukevien menetelmien hyödyntämistä tiedon keruussa, jakamisessa ja omaan käyttöön soveltamisen hyödyntämisessä. Oppimiskulttuurilla ja oppimisen edellytyksillä tarkoitetaan turvallista, luottamuksellista, avointa ja kannustavaa ilmapiiriä, ja sen ylläpitämistä, sekä uusien asioiden

kokeilemiseen kannustavaa, virheiden sallivaa ja avoimen tiedonjaon kulttuuria. (Vuorinen 2013a, 137.)

Oppiva organisaatio- malli pyrkii uutta osaamista luovan organisaatioinfrastruktuurin luomiseen, pitäen sisällään kaikki rakenteet, periaatteet, toimintamallit ja oppimista tukevat menetelmät. Menetelmän periaatteiden noudattamisessa on mahdollista hyödyntää erilaisia strategiatyökaluja, kuten esimerkiksi VRIO- ja PESTEL- analyysejä. (Vuorinen 2013a, 137-138.)

3.1.1.4 Strategiatyökaluja uuden luomiseen

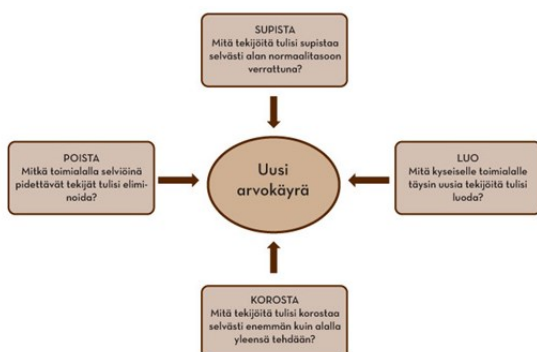
Strategiset uuden luomiseen tarkoitetut työkalut keskittyvät yrityksen toiminnan uudistamiseen. Toiminnan uudistamisen työkaluja ovat muun muassa Sinisen meren strategia, Heikot signaalit, Co-creation, Kotterin muutosjohtamisen malli sekä Skenaariotyöskentely. (Vuorinen 2013a, 24-25.) Näistä työkaluista ehkä tunnetuin on Sinisen meren strategia (Vierula 2021, 232).

3.1.1.4.1 Sinisen meren strategia

Sinisen meren strategia- työkalun tarkoituksena on synnyttää yritykselle uusia kilpailusta vapaita markkinoita, eli niin sanottuja `sinisiä meriä`. Vastaavasti `punaisen meren` termiä työkalussa käytetään taasen erittäin kilpailuista markkinoista. Strategiana siniselle merelle pyrkimys takaa menestyksen ja taloudellisen kannattavuuden, koska näillä markkinoilla kilpailu on olematonta. Yleisimmin sinisen meren markkinoille pääsy on seurausta innovaatiosta, eli uuden luomisesta. On hyvä ymmärtää, että uuden luomisella tarkoitetaan myös uuden asiakasarvon (lisäarvon) luomista, eli niin sanottua arvoinnovaatiota. Sinisen meren strategia työkaluna tarjoaakin yrityksille tavan etsiä innovaatioita, joita markkinoilla ei vielä ole, konkretisoimalla innovaatioprosessin. (Vuorinen 2013a, 69-70.) Sinisen meren strategia perustuu nimeänsä kantavaan vuonna 2005 julkaistuun johtamisen kirjaan, jonka ovat kirjoittaneet W. Chain Kim ja Renée Mauborgne (Vuorinen 2013b, 120).

Sinisen meren strategia- työkalu (Kuva 20.) perustuu neljään peruskysymykseen ja käskyyn. (Vuorinen 2013a, 70.)

1. SUPISTA → Mitä tekijöitä tulisi supistaa alan normaalitasoon verrattuna?
2. POISTA → Mitkä toimialalla itsestään selvänä pidettävät tekijät tulisi eliminoida?
3. KOROSTA → Mitä tekijöitä tulisi korostaa enemmän, kuin alalla yleisesti tehdään?
4. LUO → Mitä toimialalle uusia tekijöitä tulisi luoda? (Vuorinen 2013a, 70.)



KUVA 20. Sinisen meren strategian neljä peruskysymystä (Vuorinen 2013a, 70).

Sinisen meren strategian yhtenä tavoitteena on muuttaa markkinarajoja asiakasarvon näkökulmasta, eli miettimällä miten voimme tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Toisena tavoitteena on kustannustehokkuuden balanssi, eli lisäarvon tuottamisesta syntyvät kustannukset tulisi olla saavutettua asiakasarvoa pienemmät. Sinisen meren strategialla tavoitellaankin juuri arvoinnovaatioita. (Vuorinen 2013a, 70-71.)

Sinisen meren strategiatyön vaiheet jakautuvat viiteen niin sanottuun askelmaan; aloitusvalmisteluihin, nykyhetken ymmärtämiseen, mahdollisuuksien kuvittelemiseen, reitin löytämiseen ja strategisen vedon toteuttamiseen. (Kim, Mauborgne & Tervonen 2017, osa 2.)

Aloitusvalmistelut vaihe pitää sisällään aloituspisteen valinnan ja Sinisen meren tiimin kokoamisen. Nykyhetken ymmärtämisen vaiheessa otetaan pelikenttä haltuun. Mahdollisuuksien kuvittelemisen vaiheessa paljastetaan kasvua ja kokoa rajoittavat kipupisteet ja pyritään löytämään potentiaaliset asiakkaat. Reitin löytämisvaiheessa pyritään systemaattisesti muokkaamaan markkinarajoja ja luomaan vaihtoehtoisia mahdollisuuksia. Ja viimeisellä strategisen vedon toteuttamisen askelmalla tehdään strategisten vetojen valinta ja testataan ne markkinoilla, ja lopuksi vielä viimeistellään ja lanseerataan strategia siniselle merelle pääsemiseksi. (Kim ym. 2017, osa 2.)

3.1.1.4.2 *Heikot signaalit*

Heikot signaalit- työkalun avulla voidaan arvioida ja ennustaa tulevaisuuden muutoksia. Työkalun nimi 'Heikot signaalit' tulee siitä, että työkalun tarkoituksena on tarkastella kauemmaksi tulevaisuuteen sijoittuvia muutoksia, kuin mitä olemme skenaarioajattelun kautta tottuneet pohtimaan. (Vuorinen 2013a, 86-87.) Heikot signaalit ovat yleensä tapahtumassa olevien muutosten ensimmäisiä merkkejä, ja ne kertovat uusista nousevista ilmiöistä (Hiltunen 2017, osa 1). On kuitenkin hyvä, ja olennaista, ymmärtää, että heikkoihin signaaleihin liittyy aina huomattavan suuria epävarmuustekijöitä. Lisäksi on olennaista ymmärtää myös, että heikot signaalit ovat usein niin niukkoja, ettei niiden pohjalta voida kovin luotettavasti ennustaa, varsinkaan syy-seuraus-suhteita, mutta kuitenkin erilaisia vaihtoehtoja niiden pohjalta voidaan kuitenkin hahmotella. (Vuorinen 2013a, 86-87.) Kaikista epävarmuustekijöistä huolimatta heikkojen signaalien havainnointi on erittäin tärkeää, sillä niiden avulla yritys voi ottaa arvokasta etumatkaa kilpailijoihinsa nähden, ja hyödyntää niitä omaksi edukseen (Hiltunen 2017, osa 1). Heikot signaalit – teorian 1970 - luvulla, sekä merkittävänä stragisen johtamisen, kehittäjänä tunnetaan Igor Ansoff (Vuorinen 2013b, 144).

Heikot signaalit- työkalun eteneminen jakautuu kolmeen vaiheeseen (Kuva 21.): heikkojen signaalien havainnointiin, ryhmittelyyn ja ryhmiteltyjen signaalien analysointiin sekä hyödyntämiseen strategiatyöhön liittyvässä päätöksen teossa. (Vuorinen 2013a, 88.)

Heikkojen signaalien havainnointi

- Valtuuta joukko havainnoitsijoita
- Rajaa havainnointia viitekehyksellä
- Kerää talteen kaikki havainnot

Heikkojen signaalien käsittely

- Ryhmittele signaalit aihealueittain ja otsikoi
- Mieti taustalla vaikuttavia tekijöitä ja juurisyytä
- Yhdistele signaaleja ja pyri löytämään trendejä
- Mieti uhkia ja mahdollisuuksia oman organisaation kannalta

Heikkojen signaalien analysointi ja päätöksenteko

- Priorisoi uhat ja mahdollisuudet merkityksen ja kiireellisyyden mukaan
- Ota signaalit ja trendit mukaan päätöksentekoprosesseihin eri tasoille (operatiivinen johto ja päätökset & strateginen johto ja päätökset)
- Hylkää merkitysettömiksi todetut signaalit toistaiseksi

KUVA 21. Heikkojen signaalien hyödyntämisprosessi (Vuorinen 2013a, 91).

Heikkojen signaalien havainnoinnissa reaktiot näyttelevät isoa roolia. Heikkoja signaaleja voidaan testata, juurikin niiden aiheuttamien reaktioiden kautta (Kuva 22.). (Hiltunen 2017, osa 1.)



KUVA 22. Heikko signaali – testi (Hiltunen 2017, osa 1).

Strategiatyön menetelmänä Heikot signaalit on varsin uusi, ja sitä hyödynnetäänkin erilaisten skenaarioiden laatimiseen. Erityisen hyvin työkalu soveltuu nopeasti muuttuvilla toimialoilla toimiville yrityksille. (Vuorinen 2013a, 94-95.)

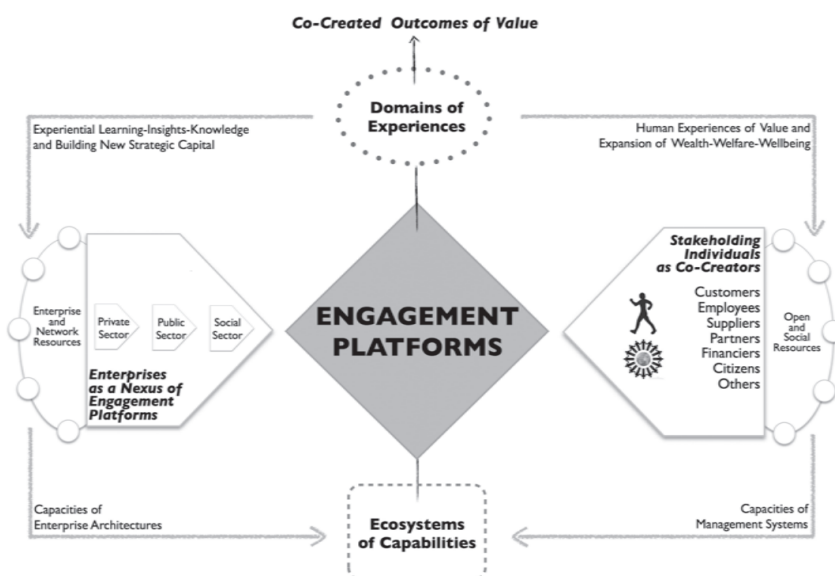
3.1.1.4.3 Co-creation

Co-creation terminä tarkoittaa yhteiskehittämistä. Käytännössä tällä tarkoitetaan työntekijöiden, asiakkaiden, toimittajien ja muun kumppaniverkoston vuorovaikutteista hyödyntämistä yrityksen kehittämisen näkökulmasta. Erityisesti Co-creation menetelmää on käytetty markkinoinnin ja strategiatyön apuvälineenä. Varsinkin strategiatyössä yhteiskehittämisen avulla saadaan strategiatyön ja tavoitteiden määrittelyn tueksi monipuolisia, ja yksilöllisempiä, näkemyksiä ja tarvekuvauksia. (Vuorinen 2013a, 97.) Co-creation menetelmä on tullut tunnetuksi teoksesta 'The Future of Competition: Co-creating unique value with customers', jonka ovat kirjoittaneet vuonna 2004 C. K. Prahaladin ja V. Ramaswamin (Vuorinen 2013b, 159).

Co-creation-työkalun tarkoituksena on osallistaa organisaation sisäisten henkilöiden lisäksi myös organisaation ulkopuolisia kumppaniverkoston jäseniä, tavoitteena on osallistaa dialogia käymällä laajempi joukko ihmisiä strategian kehittämiseen. On tärkeää ymmärtää, että dialogin tavoitteena ei ole kerätä asiakkaiden toiveita, vaan enemmänkin kartoittaa olemassa olevia ongelmia ja niihin

ratkaisuja, sekä kehittää yrityksen toimintaa. Dialogin apuna voidaan hyödyntää muun muassa erilaisia selainpohjaisia keskustelualustoja. (Vuorinen 2013a, 97-99.)

Globaali viestintä- ja tietotekniikan kehitys onkin osaltaan vauhdittanut eri tahojen välistä vuorovaikutusta, ja sen luonne on myös muuttunut nopeasti. Tällä muutoksella on ollut vaikutusta myös arvonluonnin näkökulmasta liike-elämään, talouteen ja yhteiskuntaan. Webin ja uusien mobiiliteknologioiden kehittymisen myötä on tiedon tuottaminen ja arvonluonti nopeutunut huomattavasti vuorovaikutuksen, viestinnän ja tiedonvaihdon kautta. Käytännössä Co-creation on tulevaisuudessa jatkuva arvonluonnin prosessi, joka pyörii varta vasten siihen tarkoitukseen rakennettujen yhteistyöalustojen (Kuva 23.) avulla, jotka on suunniteltu luomaan arvoa kaikkien sidosryhmien välisen yhteistyön avulla. (Ramaswamy & Ozcan 2014, 2-3.)



KUVA 23. Co-Creation arvonluonti-/yhteistyöalusta eri sidosryhmien välillä (Ramaswamy & Ozcan 2014, 2).

Yhteiskehittäminen on varsin tuore strategiatyöhön käytetyistä työkaluista, joten sen heikkoutena tällä hetkellä on vielä se, ettei sille ole luotu vakiintuneita käytäntöjä ja ohjeita. (Vuorinen 2013a, 101.)

3.1.1.4.4 Kotterin muutosjohtamisen malli

Kotterin muutosjohtamisen mallin on käytännössä 8-portainen (Kuva 24.) Ja nimensä mukaisesti se on kehitelty nimenomaan muutoshankkeiden läpivientiä helpottamaan. Muutosjohtamisen työkalulle on nykyään tarvetta, koska toimintaympäristöissä, teknologioissa ja markkinoilla tapahtuva muutos on nykypäivänä erittäin nopeaa ja jatkuvaa, mikä tarkoittaa yrityksen ja sen organisaation näkökulmasta myös tarvetta uudistua muuttuneen toimintaympäristön mukana. Kun muutos on nopeaa, niin perinteiset johtamisen menetelmät eivät toimi, vaan on kiinnitettävä enemmän huomioita muun muassa henkilöstön motivointiin ja sitouttamiseen, muutoksen läpiviennin onnistumisen varmistamiseksi. (Vuorinen 2013a, 103.) Kotterin 8 – porrasmallin kehittäjänä on tunnettu John P. Kotter, joka esitteli mallin vuonna 1996 teoksessaan `Leading Change` (Vuorinen 2013b, 166).



KUVA 24. Kotterin 8-portainen muutosjohtamisen malli (Vuorinen 2013a, 103).

Kotterin 8-portaisen mallin (Kuva 24.) vaiheista kolme ensimmäistä (1.-3.) ovat niin sanottuja valmisteluvaiheita, joiden tarkoituksena on luoda muutokselle suotuisa ilmapiiri. Seuraavien kolmen vaiheen (4.-6.) tarkoituksena on osallistaa koko organisaatio mukaan muutokseen. Ja viimeisten kahden vaiheen (7.-8.) tarkoituksena on muutoksen toteuttaminen ja ylläpito. (Vuorinen 2013a, 103-5.)

Kotterin malli on tarkoitettu tehokkaaksi viitekehyyksi pitkäjänteiseen muutoksen johtamiseen, antaen selkeät ohjeet muutosprosessin toteuttamiseen. (Vuorinen 2013a, 105-110.)

3.1.1.4.5 Skenaariotyöskentely

Skenaario terminä voidaan määritellä tulevaisuuden käsikirjoitukseksi tai tapahtumaketjun kuvaukseksi, eli sen avulla pyritään hahmottamaan tulevaisuuden kehityksen kulkua. Strategiatyökalun skenaarioiden avulla pyritään tarkastelemaan tulevaisuuden erilaisia vaihtoehtoja, ja tekemään niiden pohjalta päätöksiä tulevaisuuden strategisista valinnoista. Skenaarioiden avulla voidaan myös varautua erilaisiin tulevaisuuden muutoksiin. (Vuorinen 2013a, 78.) Skenaario – termin on ensimmäisenä liittänyt johtamiseen 1960 – luvulla Herman Kahnin kirjassaan 'Thinking about the unthinkable' (Vuorinen 2013b, 132).

Skenaariotyöskentely sisältää kolme peruselementtiä; nykytilan ja tulevaisuuden kuvauksen, sekä näitä kahta yhdistävän prosessikuvauksen. Lisäksi skenaariotyöskentelyssä lähestymistapoja voi olla kaksi; tutkiva ja tavoitteellinen. Tutkivassa skenaariossa pohditaan menneisyyden ja nykyhetken trendejä, ja mietitään niiden kehityssuuntauksia tulevaisuuteen. Tavoitteellisessa skenaariossa taasen lähdetään liikenteeseen tulevaisuuden visiosta ja rakennetaan sitä nykyhetken suuntaan. Skenaariotyöskentelyssä voidaan apuna hyödyntää muita työkaluja, kuten esimerkiksi vaikka heikkoja signaaleja. (Vuorinen 2013a, 78-79.)

Skenaariotyöskentely etenee viisivaiheisen prosessin mukaan (Kuva 25). (Vuorinen 2013a, 79)



KUVA 25. Skenaariotyöskentelyprosessi (Vuorinen 2013a, 79).

Skenaariotyöskentelyprosessin ensimmäisessä vaiheessa rajataan viitekehys sekä aikajänne. Toisessa vaiheessa arvioidaan nykytilanne ja etsitään merkittävimpiä muutosajureita. Kolmannessa vaiheessa valitaan olennaisimmat muutosajurit ja luodaan vaihtoehtoisia tulevaisuuden skenaarioita. Neljännessä vaiheessa pyritään tarinallistamaan 3-5 skenaarioita. Ja viidennessä vaiheessa arvioidaan eri skenaarioiden strategiavaikutusta ja tehdään niiden pohjalta toimintasuunnitelmia. Skenaariotyöskentelyssä on siis määrällisesti hyvä tarkastella samanaikaisesti noin 2-5 eri skenaariota. (Vuorinen 2013a, 79-80.)

Yleisen epävarmuuden lisääntyttyä skenaariotyöskentelystä on tullut yhä yleisempi osa strategiatyötä, varsinkin strategiseen uudistumiseen liittyen. Päätöksiä joudutaan tekemään entistä enemmän vailla selvää ja varmaa kuvaa tulevaisuudesta. (Vuorinen 2013a, 84.)

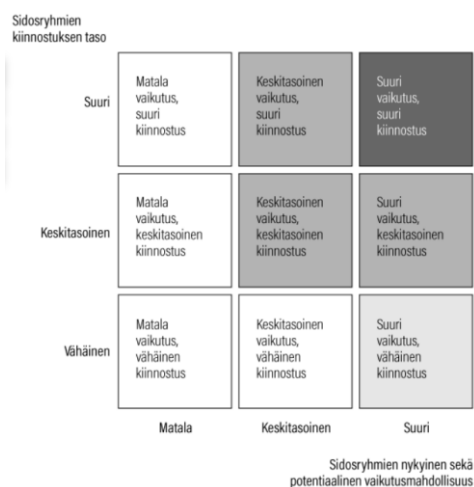
3.1.1.5 Muita strategiatyökaluja

Tässä osiossa käydään lyhyesti läpi muutamia aikaisempiin kategorioihin sisällyttämättömiä strategiatyöskentelyn tiedonkeruu- ja analysointivaiheessa hyödynnettäväksi soveltuvia työkaluja.

3.1.1.5.1 Sidosryhmäanalyysi

Sidosryhmäanalyysin ideana on analysoida yrityksen sidosryhmiä heidän yritystä kohtaan ilmaisemansa kiinnostuksen ja vaikutusmahdollisuuksien näkökulmasta. Ajatusmallina analyysin taustalla on, että ne sidosryhmät, joiden kiinnostus yritystä kohtaan on suuri, ja joilla lisäksi on suuri vaikutusmahdollisuus, ovat yrityksen avainsidosryhmiä. Näiden avainsidosryhmät ovat yrityksen menestykselle tärkeitä, ja tästä syystä yrityksen tulisivikin ensisijaisesti pyrkiä vastaamaan näiden sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin. (Juutinen 2016, 128-129.) Yrityksen sidosryhmiä ovat muun muassa omistajat, rahoittajat, yhteistyökumppanit, toimittajat, jakelu-, myynti- ja palvelukanavat ja viranomaiset (Lindroos & Lohivesi 2010, 236).

Sidosryhmäanalyysimallin (Kuva 26.) avulla voidaan analysoida tunnistettujen sidosryhmien aktiivisuusastetta sekä vaikutusmahdollisuuksia. (Juutinen 2016, 128-130.)



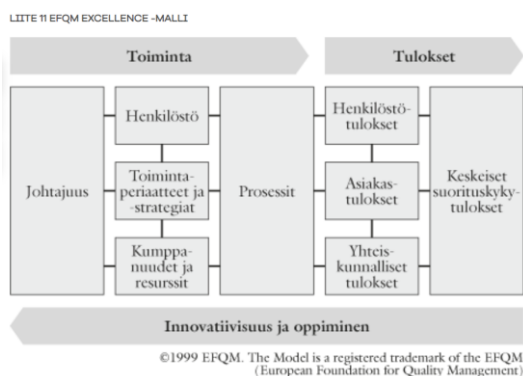
KUVA 26. Sidosryhmäanalyysi- matriisi (Juutinen 2016, 129).

Yllä kuvattu sidosryhmäanalyysi on vain yksi esimerkki, sillä sidosryhmäanalyysijä on monenlaisia, joissa tarkastellaan sidosryhmiä eri näkökulmista, kuten odotusten, aktiivisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien näkökulmasta (Juutinen 2016, 128-130; Lindroos & Lohivesi 2010, 235). Sidoryhmäanalyysijä voidaan lisäksi toteuttaa usealla eri tavalla, muun muassa erilaisina kysely- ja haastattelututkimuksina (Lindroos & Lohivesi 2010, 39).

3.1.1.5.2 EFQM Excellence- malli

EFQM Excellence- mallin tarkoituksena on oman organisaation sisäisen toiminnan tarkastelu ja analysointi. Mallin avulla organisaatio saa laajan kuvan omasta toiminnasta verrattuna muihin organisaatioihin, siitä mitkä asiat ovat hyvällä tasolla, ja toisaalta minkä asioiden kehitykseen on hyvä panostaa tulevaisuudessa. Analyysin lopputuloksien pohjalta yritys voi laatia erilaisia kehitysohjelmia organisaation toiminnan kehittämiseksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 239-240.) EFQM Excellence – mallin on kehittänyt The European Foundation for Quality Managementin asiantuntijatiimi 1990 – luvun alkupuolella (EFQM 2023).

EFQM- malli (Kuva 27.) sisältää yhdeksän arviointialuetta yrityksen toimintaan ja tuloksiin liittyen. Toimintaan liittyviä arviointialueita ovat johtajuus, henkilöstö, toimintaperiaatteet ja strategiat, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. Tuloksiin liittyvät arviointialueet ovat henkilöstö-, asiakas-, yhteiskunnalliset ja keskeiset suorituskykytulokset. (Lindroos & Lohivesi 2010, 239.)



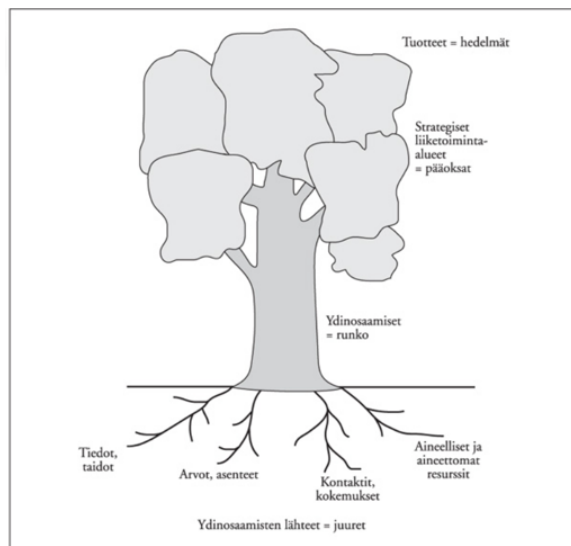
KUVA 27. EFQM Excellence- malli (Lindroos & Lohivesi 2010, 239).

EFQM- mallin arviointialueet sisältävät erilaisia arviointikohtia, joita arvioidaan pisteyttämällä (max. 1000 pistettä). Maksimipisteet mallissa jaetaan tasan toiminnan ja tuloksen arviointikohtien välillä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 239.) Arviointi mallin kysymykset perustuvat kahdeksaan eri näkökulmaan; huomiointikykyyn asiakasta kohtaan, johtajuuteen ja tavoitteiden määrittelyyn, prosessijohtamiseen, henkilöstön osallistumisen tasoon, jatkuvaan innovointiin, kumppanuuksien kehittämiseen ja yhteiskuntavastuuseen. Malli sisältää käytännössä 50 kysymystä sisältävän kyselylomakkeen, jonka pohjalta yritys kykenee asemoimaan omaa toimintaansa prosessien tehokkuuden, tuotteiden ja palvelun jatkuvan parantamisen ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. (Estampe 2014, 70-71.)

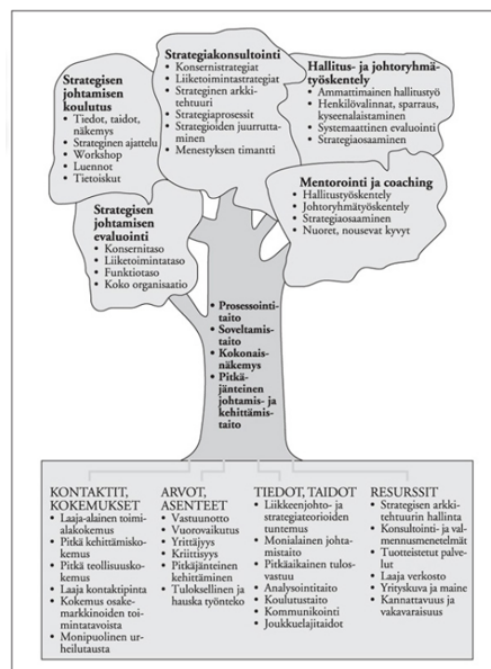
3.1.1.5.3 Ydinosaamispuu

Ydinosaamispuu on analyysitekniikka, joka perustuu osaamis- ja resurssilähtöiseen strategiseen ajatteluun, ja organisaation ydinosaamisen yhdistämiseen erilaisiin liiketoiminnan ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin (Kamensky 2014, 204-205).

Ydinosaamispuun pääelementit (Kuvat 28a. ja 28b.) ovat juuret, runko, oksat ja hedelmät. Puun juuret kuvastavat organisaation ydinosaamisen lähteitä, kuten tietotaitoa, arvoja ja asenteita, kontakteja ja kokemuksia, sekä aineellisia ja aineettomia resursseja. Puun rungon muodostavat organisaation ydinosaamiset. Puun oksat kuvastavat yrityksen strategisia liiketoiminta-alueita ja niiden tuottamat tuotteet ovat puun hedelmiä. (Kamensky 2014, 205.)



a. Ydinosaamispuun elementit (Kamensky 2014, 205).



b. Esimerkki liikkeenjohtamisen konsulttitoimiston ydinosaamispuusta (Kamensky 2014, 207).

KUVA 28 a & b. Ydinosaamispuun elementit ja esimerkki liikkeenjohtamisen konsulttitoimiston ydinosaamispuusta (Kamensky 2014, 205-207).

Aivan kuten puun runko, niin myös organisaation ydinosaaminen, kasvaa ja kehittyy pitkäaikaisen työn (oppimisen) tuloksena. Organisaation osaaminen onkin yritykselle strategisesti erittäin merkittävää, sillä se on pääoma, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Ja kuten puun runko, tai oksat, eivät voi kasvaa ilman puun juuria, niin samoin myöskään organisaation ydinosaamista ei pärjää ilman toimivaa, tervettä ja kehittyvää juuristoa. Puun juuriston kehittäminen onkin yksi organisaation ydinosaamisen kehittämisen väline. Ydinosaamisalueet voidaan jakaa viiteen; tietoihin, taitoihin, näkemykseen, tahtoon ja rohkeuteen. Joista strategisesti merkittävimpiä ovat näkemys, tahto ja rohkeus. Ollakseen tasapainoinen, vahva ja menestyvä, myös puun oksistojen tulisi olla sopusuhtaiset ja runkoon nähden tasapainoiset. Käytännössä yrityksen liiketoiminta-alueiden menestyminen on pitkälti kiinni organisaation ydinosaamisesta ja sen riittävästä tasosta. Terveet oksat tuottavat terveitä ja syömäkelpoisia hedelmiä, eli yrityksen tuotteita tai palveluja. (Kamensky 2014, 206.)

Tällä kuvainnollisella ydinosaamispuu- synteesianalyysillä voidaan analysoida monipuolisesti yrityksen menestyksen kannalta strategisia vuorovaikutussuhteita. Kuten muun muassa sitä miten rungon ydinosaaminen linkittyy juuristoon eli ydinosaamisen lähteisiin, ja toisaalta oksistoon eli olennaisiin liiketoiminta-alueisiin. Eli käytännössä on olennaista, että ydin osaamisen lähteet (kontakti, kokemukset, arvot, asenteet, tiedot, taidot ja resurssit) tukevat riittävästi yrityksen strategisia

ydinosaamisia. Ja toisaalta strategisesti määritelty ydinosaaminen tulee olla riittävää suhteessa strategiaan liiketoiminta-alueisiin. (Kamensky 2014, 206-208.)

Hyödynnän Kamenskyn ydinosaamispuu analyysitekniikkaa toimeksiantajayhdistyksen toimintaan soveltaen myöhemmin tämän opinnäytetyön empiriaosuudessa, jossa toteutetan strategian määrittelytyön tämän opinnäytetyön toimeksiantajayhdistykselle.

3.1.1.5.4 Portfolioanalyysi

Portfolioanalyysi on matriisi, jonka lähtökohtana on pyrkiä tarkastelemaan yrityksen nykyisen liiketoiminnan strategista asemaa sekä sen toimialan tulevaisuuden vetovoimaisuutta. Keskeisenä pyrkimyksenä on löytää sopivat kriteerit yrityksen nykyisen liiketoiminnan strategisen aseman ja toimialan vertovoiman kuvaamiseen. Yrityksen nykyistä strategista asemaa kuvaavia kriteerejä ovat kannattavuus, kilpailuvoima, markkinaosuus, tarjoaman ylivoima, ydinosaaminen, kapasiteetti, ainutlaatuisuus, synergiavaikutus ja verkostovoima. Toimialan tulevaisuuden voimaa kuvaavia kriteerejä ovat markkinoiden koko ja kasvu, liiketoiminnan vakaus ja varmuus, hintakehitys, kannattavuus- ja kilpailunäkymät, ympäristötekijät, riskien suuruus sekä verkottumismahdollisuudet. Se mitkä kriteerit yrityksen portfolioanalyysiin valitaan, riippuu yrityksen liiketoiminnan luonteesta ja tilanteesta. Portfolioanalyysin matriiseja voidaan laatia kriteeri kerrallaan, tai yhdistelemällä useampaa kriteeriä samaan matriisiin. (Kamensky 2014, 201-202.) Boston Consulting Groupin portfolioanalyysiä voidaan pitää portfolioanalyysien äitinä. Sen on kehittänyt 1970 – luvulla Alan Zakon kollegoidensa kanssa yhteistyössä. Boston Consulting Groupin perustaja Bruce Henderson toi portfolioanalyysimallin kaikkien tietoisuuteen teoksellaan `The Product Portfolio`. (Boston Consulting Group 2023.)

Portfolioanalyysin matriisi laaditaan yleisimmin yrityksen strategisten liiketoiminta-alueiden osalta, mutta matriisia voidaan tarkastella myös tuotteiden, asiakkaiden tai kilpailijoiden näkökulmasta. Matriisin vaaka-akselilla arvioidaan yrityksen strategista asemaa ja pystyakselilla toimialan tulevaisuuden vetovoimaa. Akseliston asteikkona voidaan molempien näkökulmien osalta käyttää muun muassa heikko, tyydyttävä ja hyvä. Portfolioanalyysin viitekehys (Kuva 29.) antaa osviittaa strategisten valintojen tueksi. Esimerkiksi, jos yrityksen liiketoiminnan suhteellinen kilpailuasema on heikko, mutta toimialan vetovoima on suuri, kannattaa yrityksen pyrkiä strategisesti erikoistumaan ja pyrkiä etsimään markkina-aukkoja sekä tutkia yritystensä tai -myyntien mahdollisuuksia. (Kamensky 2014, 202-203.)

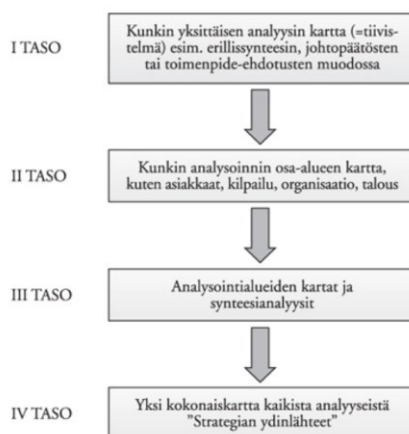
		SUHTEELLINEN KILPAILUASEMA		
		HEIKKO	TYDYTTÄVÄ	HYVÄ
T O I M I A L A N V E T O V O I M A	SUURI	<ul style="list-style-type: none"> erikoistu etsi markkina-aukkoja tutki yritystensä ja -myyntien mahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> arvioi markkinamahdollisuudet segmenttien avulla analysoi heikkoudet hanki vahvoja puolia/ tuotteita 	<ul style="list-style-type: none"> kasvata pyri markkinajohtajaksi maksimoi panostus
	TYDYTTÄVÄ	<ul style="list-style-type: none"> erikoistu etsi markkina-aukkoja tutki luopumismahdollisuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> määritä kasvusegmentit erikoistu investoi valikoiden 	<ul style="list-style-type: none"> määritä markkina-segmentit tarkoin panosta voimakkaasti varmistu muutkin asemasi
	VÄHÄINEN	<ul style="list-style-type: none"> luota markkinajohtajan osaamiseen tutki kilpailijoiden kasvavirtoja ajota luopuminen ja luovuus 	<ul style="list-style-type: none"> karsi toimintoja minimoi investoinnit harkitse luopumista 	<ul style="list-style-type: none"> huolehdi kokonais-tilanteestasi kerää kasvavirtaa huolehdi korvaus-investoinneista

KUVA 29. Portfolioanalyysin viitekehys (Kamensky 2014, 203).

3.1.1.5.5 Analyysikartat

Analyysikartoilla tarkoitetaan useamman erillisen analyysin yhdistävää yhteenvedoa, jonka avulla voidaan muodostaa kokonaisnäkemys keskeisten strategisten päätösten tueksi. Analyysikartat elävät tilanteen ja tarpeen mukaan aina suurista kokonaiskartoista, pienempiin yksityiskohtaisiin karttoihin. (Kamensky 2014, 208.)

Analyysikartat voidaan jakaa eri hierarkiatasoihin (Kuva 30.). Mitä korkeamman tason analyysikartasta on kyse, sitä perusteellisemmasta ja kokonaisvaltaisemmasta analyysistä on kyse. Yrityksen strategiatyöskentelyssä on järkevää pyrkiä hyödyntämään kolmannen ja neljännen tason analyysikarttoja. (Kamensky 2014, 208-209.)



KUVA 30. Analyysikarttojen hierarkia (Kamensky 2014, 209).

Strategiakartat (Luku 3.1.1.1.4) on yksi hyvä esimerkki strategiatyön apuna käytettävästä analyysikartta- työkalusta.

3.2 Strategian laatiminen

Strategian laatiminen on kaksivaiheinen prosessi, jossa ensin kerätään ja analysoidaan tietoa yrityksen toimintaympäristöön (sisäinen ja ulkoinen) ja sen kehitykseen liittyen. Kun strategisen päätöksenteon tueksi on saatu kerättyä riittävä määrä tietoa, voidaan aloittaa varsinainen strategian määrittelytyö. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29-30.)

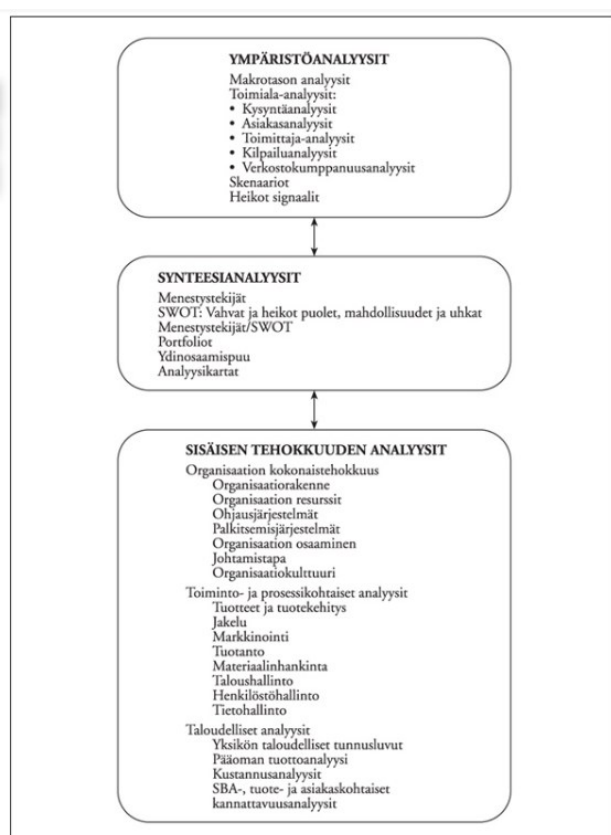
Strategian laatiminen, karkealla tasolla, pitää sisällään muun muassa vision kiteyttämisen, sekä organisaation ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamisen, sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien analysoinnin sekä tunnistamisen, että pitkän aikavälin päämäärien ja tavoitteiden asettamisen (David ym. 2023, 34-36).

Strategiaa laadittaessa on myös hyvin tärkeää pohtia vaihtoehtoisia strategioita, joista sitten strategiatyön edetessä valitaan lopulta yrityksen liiketoiminnan ja organisaation kannalta paras vaihtoehto. Koska yrityksen käytössä olevat resurssit ovat rajallisia, niin strategian luominen onkin pohjimmiltaan valintojen tekemistä. Valintoja muun muassa tuotteisiin, markkinoihin, resursseihin ja teknologioihin liittyen, siitä mitkä niistä hyödyttävät yritystä eniten. (David ym. 2023, 34-36.)

3.2.1 Strategisen tiedonkeruu ja analysointi

Strategisen tiedonkeruun ja analysoinnin tarkoituksena on ennen kaikkea ymmärryksen lisääminen (Hakanen & Puikkonen 2004, 52). Erilaisiin analyyseihin perustuva tieto auttaa yritystä strategisessa päätöksenteossa ja johtamisessa, sekä vahvan perustan luomisessa menestyksekkäälle liiketoiminnalle (Kamensky 2014, 58). Strategiatyöprosessin alkuvaiheessa pyritään analysoimaan yrityksen liiketoiminnalle olennaisia toimintaympäristöjä, sidos- ja kumppanuusryhmiä, yrityksen sisäisen toiminnan ja markkinoiden tilaa, sekä niissä tapahtuvia muutoksia. On tärkeää keskittyä analysoimaan niitä tekijöitä, ja tulevaisuuden muutoksia, joilla on olennaista vaikutusta yrityksen toiminnalle. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30.)

Strategiseen tiedonkeruuseen liittyvät analyysit voidaan jakaa kolmeen pääryhmään; ympäristö-, sisäisen tehokkuuden ja synteesianalyyseihin (Kuva 31.) (Kamensky 2014, 58).



KUVA 31. Strategisen tiedonkeruun analyysikartta (Kamensky 2014, 122).

Ympäristöanalyysien tarkoituksena on mahdollisten ympäristössä tapahtuvien tulevaisuuden muutosten ennakointi, sekä hyödyntäminen strategisten valintojen ja toimintasuunnitelmien muodossa (Lindroos & Lohivesi 2010, 215). Ympäristöanalyysit voidaan jakaa kolmeen päätekiijään; makro-, tehokkuus- ja sidosryhmätekiijöihin. Näiden päätekiijöiden lisäksi tulevaisuuden ennustamisen ja tulevaisuuskuvan luomisen apuna voidaan hyödyntää erilaisten skenaarioiden sekä heikkojen signaalien analysointia. (Kamensky 2014, 58-59.)

1. Ympäristöanalyysityökaluja

- Makrotason analyysit (esimerkiksi PESTEL- analyysi) (Luku 3.1.1.2.4)
- Toimiala- analyysit (esimerkiksi Viiden kilpailuvoiman malli) (Luku 3.1.1.2.1)

- Sidosryhmä- ja verkostokumppanianalyysit (esimerkiksi Sidosryhmäanalyysi) (Luku 3.1.1.5.1)
- Skenaariot eli vaihtoehtoiset tulevaisuuden kuvat (esimerkiksi Skenaariotyöskentely) (Luku 3.1.1.4.5)
- Heikot signaalit (Luku 3.1.1.4.2)
(Kamensky 2014, 58-59.)

Sisäisen tehokkuuden analyysien tarkoituksena on kokonaiskuvan muodostaminen yrityksestä, ja sen toiminnasta, erityisesti tehokkuuden näkökulmasta katsottuna. Sisäisen tehokkuuden analyysit voidaan myös jakaa kolmeen päätekijään; organisaatioon, toimintoihin ja prosesseihin sekä talouteen. (Kamensky 2014, 59.)

2. Sisäisen tehokkuuden analyysityökaluja

- Organisaatio (esimerkiksi EFQM Excellence- malli) (Luku 3.1.1.5.2)
- Toiminnot ja prosessit (esimerkiksi Balanced Scorecard, BSC) (Luku 3.1.1.1.1)
- Talous (esimerkiksi Strategiakartat) (Luku 3.1.1.1.4)
(Kamensky 2014, 58-59.)

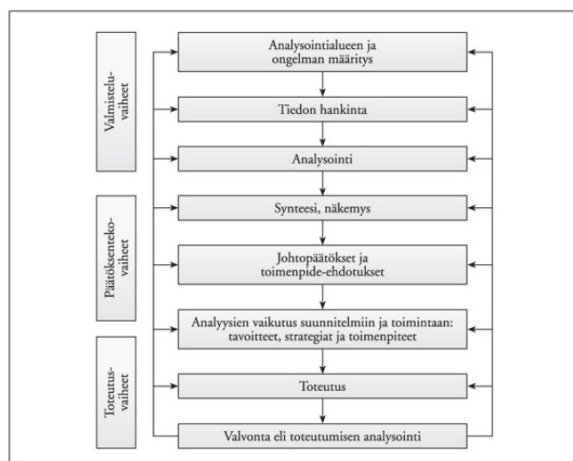
Sisäisen tehokkuuden analysointiin ja parantamiseen soveltuvia työkaluja on kuvattu tarkemmin luvussa 3.1.1.1. Vaikka sisäisen tehokkuuden analyysit on teoriassa jaettu kolmeen päätekijään, niin todettakoon, että useimmissa sisäisen tehokkuuden työkaluissa on kuitenkin huomioitu kaikki päätekijät, ja niiden analysointi. Erityisesti Balanced Scorecard (BSC)- ja Strategiakartat- työkalut soveltuvat sisäisen tehokkuuden analysointiin kaikkien kolmen päätekijän osalta.

Synteesianalyysit auttavat tiedonkeruuvaiheen aikana eri tarkoituksiin, ja eri analyysityökaluilla, työstettyjen analyysien tulosten yhdistämisessä, ja niiden pohjalta kokonaisymmärryksen ja -näkemyksen muodostamisessa. Synteesianalyyseissä yhdistelläänkin yleisesti ottaen sekä yrityksen sisäisen, että ulkoisen toimintaympäristön eri tekijöitä, nykytila ja tulevaisuus näkökulma huomioiden. (Kamensky 2014, 59.)

3. Synteesianalyysityökaluja

- SWOT- analyysi (Luku 3.1.1.1.2)
- Ydinosaamispuu (Luku 3.1.1.5.3)
- Portfoliot (esimerkiksi Portfolioanalyysi) (Luku 3.1.1.5.4)
- Analyysikartat (Luku 3.1.1.5.5)
(Kamensky 2014, 58-59.)

Strateginen tiedonkeruu- ja analysointiprosessi (Kuva 32.) voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen; valmistelu-, päätöksenteko- ja toteutusvaihe (Kamensky 2014, 123).



KUVA 32. Tiedonkeruu- ja analysointiprosessin päävaiheet (Kamensky 2014, 123).

Valmisteluvaihe pitää sisällään kolme osavaihetta; analysointialueen ja ongelman määrittäminen, tiedon hankinta sekä analysointi. Analysointialueen ja ongelman määrittämisvaiheen tarkoituksena on asettaa tavoitteet tiedonkeruulle ja sen analysoinnille. Mitä tietoa tarvitaan ja miksi? Eli mihin tiedon hankinnalla pyritään ja mitä hyötyjä sillä tavoitellaan. Kerättävän tiedon rajaaminen on olennainen osa määrittelyä, sillä liian laaja, tai suppea, tiedon määrä saattaa johtaa virheellisten johtopäätösten tekemiseen. Tiedon hankinnassa erittäin olennaista onkin siis niin sanotun tietopohjan oikeellisuus, eli hankittavan tiedon luotettavuus (reliabiliteetti) sekä kattavuus (validiteetti). Tiedon kattavuuteen vaikuttavat tiedon hankinta-alueen oikeellisuus sekä riittävä laajuus. Tiedon luotettavuuden varmistamisessa olennaista on kiinnittää huomiota tiedonhankintalähteisiin. Tiedonhankintalähteillä tarkoitetaan niin yrityksen sisäisiä, kuin ulkoisiaakin lähteitä. Tiedonhankintalähteinä voidaan käyttää muun muassa valmiita laskelmia, raportteja, tilastoja tai markkinatutkimuksia, taikka itse tuotettavien erilliskyselyiden, keskusteluiden, haastatteluiden ja havaintojen pohjalta tuotettua tietoa. Analysointivaiheen tarkoituksena on kerätyn tiedon erittely, jaottelu, yhdistäminen ja muokkaaminen erilaisten näkemysten ja tarkastelukriteerien vaatimusten mukaan. Analysointivaiheen tarkoituksena on luoda edellytykset, hyvä tietopohja ja tuki, päätöksenteolle. Tästä johtuen analysointivaiheessa olennaista onkin pyrkimys objektiivisuuteen, analysoitavien asioiden riittävä tuntemus, analyysitekniikoiden ja -menetelmien tuntemus sekä analyttinen ajattelutapa. (Kamensky 2014, 123.-128.)

Päätöksentekovaihe pitää sisällään niin ikään kolme osavaihetta; synteesi eli näkemys, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset sekä analyysien vaikutus suunnitelmiin ja toimintaan (tavoitteet, strategia ja toimenpiteet). Synteesivaiheessa, eli kokonaisnäkemysten muodostamisessa voidaan käyttää apuna synteesianalyysityökaluja, joita on kuvattu aiemmin tässä kappaleessa. Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset vaiheessa, nimensä mukaisesti, on tarkoitus analysoidun tiedon valossa tehdä päätöksiä ja laatia toimenpide-ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi. Lopullinen päätöksenteko ja suunnitelmat (strategian valinta, tavoitteiden asettaminen ja toimenpidesuunnitelmat) tehdään lopulta analyysien, niistä tehtyjen johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten pohjalta. (Kamensky 2014, 129.-130.)

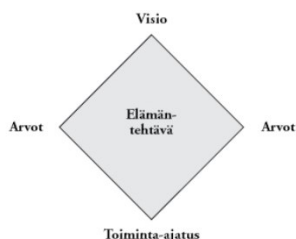
Toteutusvaihe pitää sisällään kaksi osavaihetta; toteutus ja valvonta. Strategista tiedonkeruuta ja analysointia toteutetaan, tai ainakin tulisi toteuttaa, jatkuvasti, eli ei vain pelkästään

strategiatyöprosessin aloitusvaiheessa. Kun toimenpidesuunnitelmia viedään käytäntöön, tulee tiedonkeruuta ja kerätyn tiedon analysointia harjoittaa säännöllisin väliajoin, jotta voidaan seurata ja valvoa suunnitelmien toteutumista, sekä tehtyjen analyysien paikkansa pitävyyttä. Valvontaa on hyvä toteuttaa niin strategisten tavoitteiden, kuin toimenpiteidenkin toteutumisen seuraamiseksi. (Kamensky 2014, 131.)

3.2.2 Strategian määrittely

Kun yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä on saatu tiedonkeruun ja analysoinnin pohjalta riittävän hyvä ymmärrys, ja näkemys, niin voidaan aloittaa varsinainen yrityksen strategian määrittelytyö. Strategian määrittely on hyvä aloittaa käymällä yrityksen avainhenkilöiden välinen strategiakeskustelu, jonka tarkoituksena on varmistua siitä, että kaikkien avainhenkilöiden kesken syntyy yhteinen ymmärrys lähtötilanteesta. Strategiakeskustelun aikana on hyvä käydä läpi keskeisten analyysien tuloksia ja peilata niitä olemassa olevaan strategiaan, ja toimintaan, sekä niiden kestävyys. (Hakanen & Puikkonen 2004, 60.)

Yrityksen strategisen arkkitehtuurin, ja näin myös itse strategian määrittelytyön, ytimessä on yrityksen missio, eli elämäntehtävä (Kuva 33.). Yrityksen missio on kokonaisuus, joka muodostuu kolmesta pääelementistä; yrityksen visiosta, arvoista ja toiminta-ajatuksista. Visio kuvastaa yrityksen tulevaisuuden tavoite- ja tahtotilaa, eli päämäärää. Toiminta-ajatus kertoo yrityksen olemassaolon tarkoituksen. (Kamensky 2015, luku 2.3.) Ja arvot kuvastavat yrityksen toiminnan perusperiaatteita, yrityksen kulttuuria ja toimintatapoja (Kamensky 2014, 57).



KUVA 33. Yrityksen elämäntehtävä eli missio (Kamensky 2015, luku 2.3).

3.2.2.1 Missio

Varsinainen strategian määrittelytyö onkin järkevintä aloittaa yrityksen mission (elämäntehtävä) kiteyttämällä. Hyvä yrityksen missio on sellainen, joka vastaa kysymykseen "Miten aiomme menestyä valitsemallamme toiminta-alueella?". Yrityksen missio voidaan strategiassa ilmaista useammalla eri tavalla. Se voidaan kiteyttää yhteen tai useampaan lauseeseen toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen yhdistelmänä, tai se voidaan ilmaista erillisinä toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen määritelmänä. Kuitenkin, jotta yrityksen missio voidaan jollain tavalla ilmaista, on ensin kirkastettava ja kiteytettävä yrityksen toiminta-ajatus, arvot ja tulevaisuuden visio. (Kamensky 2014, 68-69.)

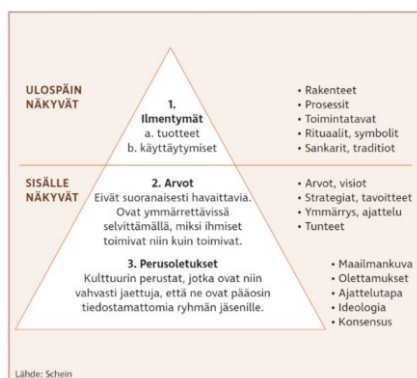
3.2.2.1.1 Toiminta-ajatus

Yrityksen toiminta-ajatus on sen kaiken toiminnan perusta, pysyvä strateginen elementti, joka ohjaa yrityksen toimintaa. Toiminta-ajatuksen tulisi vastata kysymykseen "Miksi olemme olemassa?".

Toiminta-ajatusta määriteltäessä on hyvä kiinnittää huomioita erityisesti toiminta-ajatuksen laajuuteen sekä määrittelyn sisällölliseen näkökulmaan. Suppeammin määriteltynä sen toimintaa ohjaava vaikutus on selkeämpi, mutta toisaalta suppeana se rajaa toimintaa enemmän, ja myös vanhenee herkemmin silloin, jos toimintaa olisi strategisesti järkevää laajentaa. Toisaalta liian laajasti määritelty toiminta-ajatus mahdollistaa liian laajasti toimintaa, jolloin sen toimintaa ohjaava vaikutus jää hyvin olemattomaksi. Toiminta-ajatuksen sisällöllisen määrittelyn näkökulmasta otetaan yleensä kantaa erityisesti yrityksen toimialaan, mutta siinä voidaan myös huomioida muun muassa raaka-aineiden, tuotteiden, prosessien, teknologian, asiakkaiden, markkinoiden, osaamisen sekä tarpeiden näkökulmat. Lisäksi toiminta-ajatuksen määrittelyssä on hyvä huomioida yrityksen eri sidosryhmät, kuten omistajat, henkilöstö ja asiakkaat. Kaiken jo mainitun lisäksi hyvästä toiminta-ajatuksista välittyy myös tunne, miksi yrityksen olemassaolo ja toiminta on arvokasta, ja siitä ollaan ylpeitä. (Kamensky 2014, 69-71.)

3.2.2.1.2 Arvot

Yrityksen arvot ovat kuin ohjenuora, joka näkyy, ja josta pidetään kiinni yrityksen kaikessa toiminnassa. Arvojen noudattaminen on tärkeää, koska niiden avulla muun muassa rakennetaan, ylläpidetään ja kehitetään organisaation jäsenten välistä yhteisöllisyyden tunnetta ja tiimihenkeä. (Hesso 2015, 28.) Yrityksen arvot ovat myös iso osa yrityksen organisaatiokulttuuria, joka osaltaan luo viitekehyksen liiketoiminnan johtamiselle ja kehittämiseksi, sekä pitkälti pohjan yrityksen menestykselle (Kamensky 2014, 74-75). Klassisen Edgar Scheinin mallin (Kuva 34.) mukaan organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kahteen eri kerrostumaan, ulospäin näkyvään ja sisälle näkyviin kerroksiin. Ulospäin näkyvät organisaatiokulttuurin ilmentymät eli artefaktit, joita ovat periaatteessa kaikki havaittavissa olevat asiat, kuten rakenteet, prosessit, toimintatavat, rituaalit ja symbolit sekä sankarit ja traditiot. Organisaation sisälle näkyvät kerrokset taas ovat arvot ja perusolettamukset. On hyvä ymmärtää, että kun puhutaan arvoista osana organisaatiokulttuuria, niin tarkoitetaan organisaatiossa vallitsevia todellisia arvoja, jotka eivät aina kohtaa yrityksen määrittelemiä niin sanottuja strategisista arvoja. Arvot organisaatiokulttuurin kerroksena käsittää itse arvojen lisäksi, vision, strategia ja tavoitteet, jaettu ymmärrys ja tapa ajatella sekä tunteet. (Luukka 2019, 30-32.)



KUVA 34. Edgar Scheinin klassinen organisaatiokulttuurin malli (Luukka 2019, 30).

Määrällisesti arvoja voi on useita, yleensä noin kahdesta kymmeneen kappaletta, mutta yleisimmin varsinaisia ydinarvoja on kuitenkin vain noin neljä. Nämä niin sanotut ydinarvot ovat toimintaa ohjaavia, voimakkaita ja pitkäaikaisia, periaatteita. Suomessa ehkä viisi yleisintä arvoa ovat

asiakslähtöisyys, kehittyminen, yksilön kunnioittaminen, tuloksellisuus ja yhteistyö. Arvot noudattavatkin pitkälti tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard, luku 3.1.1.1.1) näkökulmia, joita ovat talous, asiakkaat, prosessit sekä oppiminen ja uudistaminen. (Kamensky 2014, 76-77.)

Kun yritykselle lähdetään määrittelemään arvoja, tulisi niiden olla sellaiset, että koko organisaatio pystyy tuntemaan ja sisäistämään ne. Tästä syystä arvonmääritysprosessin tulisikin olla mahdollisimman organisaatiota osallistava ja vuorovaikutteinen prosessi. Arvot voidaan määrittellä pelkkinä sanoina, tai vaihtoehtoisesti ne voidaan pukea lauseen muotoon. Arvoja määritettäessä on kuitenkin tärkeää kiinnittää myös huomiota siihen, että määritellyt arvot puhuvat samaa tarinaa myös muiden strategisten arkkitehtuurin elementtien kanssa, kuten toiminta-ajatuksen ja vision kanssa. Ja kun yrityksen arvot on määritelty, toimivat ne pitkän aikajänteen kulmakivinä koko yrityksen toiminnalle, eikä mikään osa toiminnasta saa olla niiden kanssa ristiriidassa. (Kamensky 2014, 77-78.)

3.2.2.1.3 *Visio*

Visio on eräänlainen yrityksen tulevaisuuden kuva pitkällä aikavälillä (Kamensky 2014, 82). Ja sen tarkoituksena on kertoa yrityksen tulevaisuuden strateginen tavoite- ja tahtotila, eli yrityksen päämäärä (Hesso 2015, 27). Strategiatyöskentely ja strategian luominen parhaimmillaan tarkoittaa yrityksen kykyä luoda oma tulevaisuutensa, onnistuneesti määritellyn vision ja strategian toteutuksen muodossa. Juuri selkeä ja voimakas visio on ollut menestyneimpien yritysten menestyksen salaisuus. Visio itsessään onkin strategian määrittelyn yksi olennaisimmista työkaluista. (Kamensky 2014, 82.) Onnistuessaan visio on kuin selkeä ja innostava johtotähti (attractor), joka vetää yrityksen toimintaa ja organisaatiota puoleensa magneetin lailla (Mitronen & Raikaslehto 2019, 128-130).

Vision luominen ei ole kuitenkaan helppoa, sillä siinä tulisi yhdistyä yrityksen ulkoisen toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet, sekä sisäisen toimintaympäristön vahvuudet, kuten osaaminen ja resurssit. Vision määrittelyssä lähdetään liikenteeseen nykytilanteesta, joka on kartoitettu erilaisten analyysien avulla, ja sen päälle pyritään ennustamaan ja suunnittelemaan tulevaisuutta yrityksen kannalta mahdollisimman realistisesti katsottuna. Vaikka visiota tarkastellaankin yrityksen kannalta mahdollisimman realistisesti, niin visiota määriteltäessä on kuitenkin olennaista pyrkiä asettamaan tulevaisuuden tahtotila mahdollisimman korkealle, nykytilanteeseen (valmiudet ja resurssit) verrattuna. Menestystä voidaan saavuttaa, vain asettamalla korkeat tavoitteet. Visio tulee olla konkreettinen päämäärä, johon pääsemiseksi organisaation on kysyttävä itseltään "Mitä meidän on tehtävä toisin, jos aiomme saavuttaa tämän päämäärän tulevaisuudessa?". (Kamensky 2014, 83-84.)

Vision määrittelyllä on yritykselle monia hyötyjä. Visio on eräänlainen yrityksen strategisen menestymisen työkalu, joka auttaa yritystä sen strategisessa suunnittelussa ja toteutuksessa. Strategisessa suunnittelussa visio muun muassa lisää ymmärrystä tärkeimmistä ympäristömuutoksista, selkeyttää vision ja strategisten tavoitteiden suhdetta, auttaa valitsemaan tärkeimpiä kilpailustrategioita, kohdistaa huomion oikeisiin ydinosaamisiin ja ohjaa toimenpiteiden ajoittamista oikein. Ja strategian toteutuksessa taasen visio edistää johtajia ja henkilöstöä sitoutumaan strategioiden toteuttamiseen, antaa voimaa strategioiden toteuttamiseen, vakuuttaa

sidosryhmiä ja keskittää huomion kaikkein olennaisimpaan. Vision tehtävänä onkin osoittaa pääsuunta, ja ohjata toiminta kulkemaan kohti päämäärää. (Kamensky 2014, 85-86.)

Hyvän vision tunnusmerkkejä ovat

- selkeys ja yksinkertaisuus,
- ulottuvuus ja johdonmukaisuus,
- vaikuttavuus ja voimakkuus,
- joustavuus,
- selkeä yhteys muihin strategisiin elementteihin, ja
- riittävän pitkä aikajänne (Kamensky 2014, 86-88).

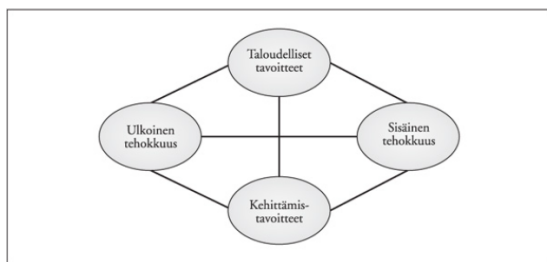
Hyvän vision sisällöllisiä elementtejä ovat

- liiketoiminnan laajuus tai kapeus,
- liiketoiminnan suuruus tai kasvu,
- kilpailutilanne tai benchmarking,
- kilpailuedut,
- yrityskuva ja sidosryhmäsuhteet, sekä
- organisaatioon liittyvät tekijät (Kamensky 2014, 88-89).

3.2.2.2 Strategiset tavoitteet

Kun yrityksen strategia, eritoten visio ja missio, on saatu määriteltyä, on aika lähteä muuntamaan strategia käytännön toiminnaksi. Strategiset tavoitteet ovat konkreettisia tavoitteita, välietappeja, yrityksen matkalla kohti sen visiota. Toisin kuin visio, tavoitteet ovat lyhyemmän aikajänteen, eli noin 1-3 vuoden, suunnitelmia. Strategisten tavoitteiden avulla määritellään siis yrityksen tavoitetilä muutaman vuoden aikajänteellä. Tavoitteiden asetannassa peruslähtökohtana toimii yritykselle määritelty visio, sekä sen mukaiset yrityksen strategiset valinnat, päälinjaukset ja painopistealueet. (Hakanen & Puikkonen 2004, 121.)

Yrityksen strategisia tavoitteita määritellään yleensä useammalle eri tavoitealueelle. Hyvin yleisesti strategisten tavoitteiden asetannassa tavoitteet määritellään niin sanotun BSC:n (Balanced Scorecard, luku 3.1.1.1.1) näkökulmien mukaisille tavoitealueille, kuten talous, asiakkaat, prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen. (Hakanen & Puikkonen 2004, 121-123.) Strategisten tavoitteiden asetanta voidaan myös jakaa kahteen eri tavoiteryhmään; ulkoisiin ja sisäisiin tehokkuuden tavoitteisiin. Toisaalta näitä kahta tavoiteryhmää voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta; talouden ja kehittämisen näkökulmista. Tällä ajattelumallilla voidaan siis strategisten tavoitteiden asetantaa tarkastella näiden eri osatekijöiden mukaisen nelijaon, sekä niiden välisen vuorovaikutuksen mukaan (kuva 35.). (Kamensky 2014, 215-216.)



KUVA 35. Strategiset tavoiteryhmät sekä niiden vuorovaikutussuhteet (Kamensky 2014, 216).

Ulkoinen tehokkuuden tavoitteilla tarkoitetaan yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviä tavoitteita, kuten asiakkaisiin, toimittajiin sekä muihin ulkoihin sidosryhmiin (muun muassa yhteiskunta) liittyviä tavoitteita. Sisäisen tehokkuuden tavoitteilla tarkoitetaan lähinnä yrityksen prosesseihin liittyviä tavoitteita. Taloudellisilla tavoitteilla taas tarkoitetaan yleisesti yrityksen kannattavuuteen liittyviä tavoitteita, sekä kehittämisen tavoitteilla niitä kehitystavoitteita, joilla tähdätään tulevaisuuden menestykseen. (Kamensky 2014, 215-216.)

Yllä kuvattu nelijako soveltuu erittäin hyvin myös voittoa tavoittelemattomien yritysten, kuten yhdistysten, strategisten tavoitteiden asetantaan. Mallissa taloudellisten tavoitteiden, eli kannattavuustavoitteiden sijaan, voidaan tarkastella resursseja ja niiden tehokkuutta. (Kamensky 2014, 215-216.)

Yrityksen taloudelliset tavoitteet voidaan jakaa kolmeen pääteemaan; kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen. Kannattavuus on näistä pääteemoista olennaisin, ja se voidaan jakaa ulkoiseen kannattavuuteen, kuten yrityksen arvo (esim. osakekurssi) ja sisäiseen kannattavuuteen, kuten taloudelliseen lisäarvoon (esim. EVA, Economic Value Added). Perinteisiä kannattavuuden tunnuslukuja ovat sijoitetun pääoman tuotto (esim. ROI, ROA JA ROCE), liikevoitto ja oman pääoman tuotto (esim. ROE). Vakavaraisuus kertoo yrityksen rahoituspohjasta sekä siihen liittyvistä riskeistä, ja sen yleisin tunnusluku on omavaraisuusaste. (Kamensky 2014, 220.) On hyvä ymmärtää, että taloudelliset tavoitteet määrittävät pitkälti reunaehdot myös muiden tavoitteiden asettamiselle. Esimerkiksi, jos vaikka yrityksen taloudellinen tavoite on vakavaraisuuden kasvattaminen, niin välttämättä kehittämisen tavoitteita, jotka edellyttävät isoja investointeja, ei voida toteuttaa. (Hakanen & Puikkonen 2004, 121-122.)

Ulkoinen tehokkuuden tavoitteiden pääteemoja voivat olla muun muassa asiakkaat, toimittajat ja muut verkostokumppanit sekä ulkoinen toimintaympäristö. Asiakkaisiin liittyviä tavoitteita voivat olla muun muassa asiakkaiden palvelutaso, asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus, markkina- ja kilpailuasema, asiakassegmentit ja määrät, asiakaslähtöisyys ja asiakaskannattavuus. Toimittajiin liittyviä tavoitteita voivat olla muun muassa toimitusvarmuus ja -nopeus, toimittajamix ja määrä sekä toimittajakannattavuus. Ja toimintaympäristöön liittyviä tavoitteita voivat olla muun muassa tunnettuus, maine ja ympäristövastuut. (Kamensky 2014, 219- 223.)

Sisäisen tehokkuuden tavoitteiden pääteemat liittyvät yleisesti arvoketjujen tuotos-panos-suhteisiin, sekä resurssien käytön tehokkuuteen (Kamensky 2014, 223). Eli käytännössä sisäinen tehokkuus näkökulma kattaa yrityksen kaikki sisäiset ydinprosessit. Sisäisen tehokkuuden tavoitteiden asetannassa olennaista on pyrkiä määrittelemään prosesseihin liittyvät tavoitteet vision saavuttamisen

näkökulmasta. (Hakanen & Puikkonen 2004, 122-123.) Sisäinen tehokkuus tavoiteasetannassa voidaan jakaa neljään osa-alueeseen; läpimenoaikaan, kiertonopeuteen, tuottavuuteen sekä laatuun. Läpimenoaikaan liittyvät tavoitteet käsittävät koko arvoketjun läpi kattavat prosessit. Kiertonopeuteen liittyviä yleisimpiä tavoitteita ovat muun muassa myyntisaamisten, varaston ja ostovelkojen kiertoajat. Tuottavuuteen liittyviä tavoitteita voivat olla esimerkiksi liikevaihto per henkilö, uudet tuotteet per vuosi tai myynti per asiakaskäynti. Ja laatuun liittyviä tavoitteita voivat olla muun muassa laadun kustannukset, virheprosentti sekä reklamaatioiden määrä. (Kamensky 2014, 224.)

Kehittämistavoitteiden osalta pääteemoja voivat olla muun muassa tuotteiden ja palvelujen sekä markkinoiden, luovuuden ja innovatiivisuuden, ydinosaamisen sekä henkilöstön kehittäminen. Kehittämistavoitteiden asetannassa olennaista on ymmärtää yrityksen nykytila, ja pohtia nykytilanteen näkökulmasta, että mitä osa-alueita kehittämällä varmistetaan yrityksen menestys ja tulevaisuuden vision saavuttaminen. (Hakanen & Puikkonen 2004, 123-124.) Kehitystavoitteita ei voi kerralla kuitenkaan olla määräänsä enempää, eikä kehittämistavoitteita tule asettaa pelkästään kehittämisen ilosta, joten olennaista on löytää, ja määritellä, juuri ne kehittämistavoitteet, joiden vaikuttavuus yrityksen tulevaisuuden menestystekijänä on mahdollisimman suuri. (Kamensky 2014, 224.)

Kun tavoitteita asetetaan eri strategisille tavoiteryhmäalueille, on tärkeää säilyttää balanssi eri ryhmien välillä, eli tavoitteita on hyvä asettaa jokaiselle tavoiteryhmäalueelle vähintään 1-2 kappaletta. Lisäksi tavoitteiden yhteismäärää on hyvä pitää maltillisena, noin 5-15 tavoitetta organisaatioyksikköä kohden. Jos tavoitteita asetetaan liian paljon, voi fokus kärsiä, eikä näin ollen saavuteta haluttua tavoitteiden asetannan ohjausvoimaa. Lisäksi, kun tavoitteiden asetannassa on järkevää tarkastella asetettavia tavoitteita kokonaisuutena, niin että ne tukevat osaltaan kokonaistavoitteiden saavuttamista. (Kamensky 2014, 219-220.)

Kuten yrityksen visiota määriteltäessä, niin myös tavoitteiden asetannassa, on kiinnitettävä huomioita myös valittujen tavoitteiden tavoitetason määrittelyyn. Tavoitetasoa määriteltäessä on syytä kiinnittää huomioita erityisesti kolmeen tekijään; tavoitteiden haasteellisuuteen, realismiin ja mitattavuuteen. Haasteellisuuden osalta tavoiteltava rima on järkevintä asettaa mahdollisimman korkealle, jotta se auttaa osaltaan, haastamaan organisaatiota parempiin suoritukseen ja toiminnan kehittämiseen, sekä ohjaa kohti visiota. Haastavaa tavoitetason riman asettamisesta tekee se tosi asia, että rimaa ei kuitenkaan ole järkevää asettaa epärealistiselle tasolle, koska se voi pahimmillaan lannistaa organisaation jo alkumetreillä, kun asetetut tavoitteet koetaan saavuttamattomiksi, ja näin asetetut tavoitteet voivat enemminkin olla esteenä vision tavoittamiselle, kuin ohjata toimintaa siihen suuntaan. Ja jotta tavoitteiden saavuttamista voidaan ylipäättään seurata, eli valvoa niiden todellista toiminnan ohjausvoimaa, on olennaista huomioida myös asetettavien tavoitteiden mitattavuus. Sillä kaikille asetettaville tavoitteille on pystyttävä määrittelemään jokin mittari. (Kamensky 2014, 227-230.)

Tavoitteet voivat olla sekä kvalitatiivisesti (laadullisesti), että kvantitatiivisesti (määrällisesti) mitattavia. Tavoitteita voidaan mitata erilaisten mittarityyppien avulla. (Kamensky 2014, 229-230.) Näitä mittarityyppejä ovat muun muassa määrämittarit (esimerkiksi kpl, kg, m² ja m³), rahamittarit (esimerkiksi € ja \$), aikamittarit (esimerkiksi vuosi ja kuukausi), yhdistelmämittarit (esimerkiksi €/tn, €/h ja kpl/h), indeksimittarit (esimerkiksi %), laatuasteikot (esimerkiksi 1-10 tai kiiteittävä-heikko) tai

suhteelliset kuvaukset (esimerkiksi alan paras). (Kamensky 2014, 229-231; Hakanen & Puikkonen 2004, 135.)

Tavoitteita voidaan asettaa useammalla eri tavalla, kuten esimerkiksi yhtenä arvona (nykyarvo ja tavoitearvo), tavoitehaarukkana (alin ja ylin arvo), rullaavana tai joustavana tavoitteena, minimaksimitavoitteena tai jopa ajan mukana kehittyvänä tavoitteena. (Hakanen & Puikkonen 2004, 135.)

3.3 Strategian toteutus

Strategian toteutus voidaan jakaa karkeasti kahteen eri vaiheeseen, toteutuksen suunnitteluun ja varsinaiseen toimeenpanoon, eli toteutukseen. (Hakanen & Puikkonen 2004, 135-147).

3.3.1 Strategisten toteutussuunnitelmien laatiminen

Strategian toteuttaminen lähtee liikenteeseen toteutussuunnitelmien laatimisella, joiden avulla on tarkoitus purkaa määritelty strategia mahdollisimman konkreettisiksi toimenpiteiksi, projekteiksi ja toimintasuunnitelmiksi. Toteutussuunnitelmien laatiminen on erittäin tärkeää, jotta strategia saadaan jalkautettua organisaatioon mahdollisimman konkreettisena toimintana. Toteutussuunnitelmien laatimisessa voidaan hyödyntää apuna muun muassa strategiakarttaa (Kuva 36.) (Luku 3.1.1.1.4). Strategisissa toteutussuunnitelmissa on hyvä huomioida toimenpiteet niin pitkällä, kuin lyhyelläkin aikavälillä. Lisäksi, kun toimenpidesuunnitelmia tehdään, niin on tärkeää myös suunnitella niiden aikataulut, sekä tärkeys- ja toteutusjärjestys, varsinkin kun useita toimenpiteitä suunnitellaan toteutettavaksi saman organisaation ja toiminnon sisällä. Suunnitelluilla toimenpiteillä saattaa olla myös riippuvuussuhteita, jotka tulee huomioida toimenpiteiden aikataulutusta, resurssointia ja toteutusta suunniteltaessa. (Hakanen & Puikkonen 2004, 136.) Strategisten toteutussuunnitelmien tulisikin olla niin tarkalla tasolla suunniteltuja, että ne vastaavat riittävän konkreettisesti kysymyksiin, kuka tekee, mitä tekee, milloin ja mihinkä mennessä tekee (Sutinen & Haapakorva 2021, 168).

<p>Nopea pääomankierto</p> <p>Toimitusnopeus ja varmuus</p> <p>Nopea tilaus-toimitus prosessi</p> <p>Monitaitoisuus</p>	<p>Strateginen tavoite:</p> <p>Mihin strategialla pyritään</p> <p>↓</p> <p>Strateginen tavoite</p> <p>Nopea tilaus-toimitusprosessi</p>	<p>Mittarit:</p> <p>Kuinka tavoitteen saavuttamista arvioidaan</p> <p>↓</p> <p>Mittarit</p> <p>Läpimenoaika</p>	<p>Tavoitearvo:</p> <p>Tarvittava suoritustaso tai parannus suorituskykyssä</p> <p>↓</p> <p>Tavoitearvo</p> <p>2 päivää</p>	<p>Toimenpiteet:</p> <p>Tavoitteen saavuttamiseen tarvittavat toimenpiteet</p> <p>↓</p> <p>Toimenpide</p> <p>Massaräätälöinti</p>
---	---	---	---	---

KUVA 36. Esimerkki strategian toteutussuunnitelmasta strategiakartan muodossa (Hakanen & Puikkonen 2004, 136).

Vaikka tässä kappaleessa puhutaan strategisesta suunnittelusta, on olennaista ymmärtää, että strategiset toteutussuunnitelmat ovat kuitenkin osa yrityksen operatiivisen toiminnan suunnittelua. Ja vastaavasti puhuttaessa strategisesta toimintasuunnitelmasta, tarkoitetaan sillä koostetta kaikista suunnitelluista erillisistä toimenpiteistä. Toimintasuunnitelma (Kuva 37.) laaditaan yleisesti noin 1-2 vuoden ajalle vastuualuittain, prosesseittain tai toimintoittain. Toimintasuunnitelmien lisäksi strategiseen toteutussuunnitelmaan olennaisena osana kuuluu myös strategian toteutumisen kannalta olennaisten riskien kartoittaminen ja ennakoiminen. Riskien kartoittamisessa olennaista on kiinnittää

huomioita riskien suuruuteen, eli vakavuuteen ja todennäköisyyteen, sekä kriittisyyteen. (Hakanen & Puikkonen 2004, 140-141.)

Toimintasuunnitelman sisältö
Prosessin tai osaston tarkoitus
Osa-alueet, jotka on strategiassa valittu kehityskohteeksi (tai on jo aikaisemmin aloitettu)
Tulos- ja kehitystavoitteet osa-alueittain
Keinot osa-alueittain ("otsikkotasolla")
- Yksittäinen toimenpide
- Projekti
Mittarit (suorituskykytavoitteet), joilla mitataan suunnitelman toteutumista
Resurssit
Aikataulu (tarkistuspisteet)
Lyhyt, ytimekäs, olennaiset asiat, korkeintaan kaksi A4-sivua

KUVA 37. Toimintasuunnitelman sisältö (Hakanen & Puikkonen 2004, 140).

Budjetointi on myös olennainen osa strategian toteutuksen suunnittelua. Budjetoinnilla tarkoitetaan yrityksen strategian ja toimintasuunnitelmien muuntamista taloudellisten lukujen muotoon. Budjetointi onkin siis yrityksen strategista talouden suunnittelua, jossa ennustetaan ja kartoitetaan toiminnasta syntyviä tuloja ja menoja, sekä toiminnan rahoitustarvetta. Strategian onnistumisen kannalta on erittäin olennaista, että strategisten suunnitelmien edellyttämät taloudelliset voimavarat on suunniteltu ja niiden riittävyys varmistettu etukäteen. Yleisimmin yritykset laativat toiminnalleen vuosibudjetit, joita päivitetään matkan varrella ennusteiden muodossa. Tarkemman vuosibudjetin lisäksi osa yrityksistä laatii myös karkeat budjetit 2-3 vuoden strategiajakson ajalle. (Hakanen & Puikkonen 2004, 143-144.) Laadittavia budjetteja on erilaisia, tärkeimmät niistä ovat tulos-, investointi-, rahoitus- ja henkilöstöbudjetit (Kamensky 2014, 62).

3.3.2 Strategian toimeenpano

Strategisten suunnitelmien laatimisen jälkeen alkaa strategiatyön varsinainen toteutus, eli toimeenpanovaihe. Strategian toimeenpanovaihe on erittäin kriittinen asetettujen tavoitteiden ja vision saavuttamisen kannalta, sillä hyvätkään suunnitelmat eivät vielä takaa strategian toteutumista käytännössä. Pahimmillaan strategiset suunnitelmat ja käytännön operatiivinen toiminta eivät kohtaa, jolloin tavoitteiden saavuttaminen ja visio jäävät vain haaveeksi. Toimeenpanovaiheen tärkeintä onkin saada muunnettua strategiset suunnitelmat aidoksi käytännön toiminnaksi, joka kattaa kaiken yrityksen toiminnan, ja sen eri tasot. Strategian toteutustyö onkin määrätietoista työtä toiminnan muuttamiseksi strategian mukaiseksi ja sen muotoon. (Hakanen & Puikkonen 2004, 155.)

Strategian toimeenpanon ensimmäinen ja tärkein vaihe on strategiasta ja tavoitteista tiedottaminen, ja näin yrityksen henkilöstön ymmärryksen varmistaminen tulevaisuuden suunnasta ja tahtotilasta. Strategian toteutumista helpottaa olennaisesti, kun koko henkilöstö tiedostaa yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet ja päämäärän, sekä strategian taustat ja lähtökohdat. Puhutaankin niin sanotusta jaetusta ymmärryksestä, jossa kaikki ymmärtävät toiminnan tarkoituksen ja tulevaisuuden tavoitetilan, sekä sen, mitä se tarkoittaa kunkin jokapäiväisen työn näkökulmasta katsottuna. Kun kaikilla on selkeä yhteinen päämäärä, on strategian muuntaminen operatiiviseksi toiminnaksi helpompaa. (Hakanen & Puikkonen 2004, 155-157.)

Strategian toteutusvaiheeseen liittyy kuitenkin monenlaisia kompastuksenkiviä, joihin useimmiten toteutuksen osalta strategian toteutuminen kaatuu, kuten ajankäytön aliarvioiminen, toteutuksen aikana eteen tulevat odottamattomat ongelmat, yrityksen johdon selkärangattomuus ja pitkäjänteisyyden puute, henkilöstön osaamisen ja taitojen puute, viestinnän puute, odottamattomat ympäristömuutokset, henkilöstön muutosvastarinta, toteutuksen organisointi (epäselvä työn- ja vastuunjako), toimeenpanon seurannan puute, henkilöstön motivoinnin puute ja huono palkitseminen. Kuitenkin, jos nämä kompastuskivet tunnistetaan riittävän hyvin, ja niihin kiinnitetään toteutuksen suunnittelun ja itse toteutuksen aikana riittävästi huomioita, antaa se hyvät edellytykset ja lähtökohdat strategian toteutumiselle ja yrityksen menestymiselle. (Hakanen & Puikkonen 2004, 158-159.)

3.4 Strategian seuranta, arviointi ja päivitys

Strategian toteutumisen varmistamiseksi on suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumista seurattava ja arvioitava matkan varrella säännöllisesti, riittävän usein ja kattavasti. Tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisen seurannalla on myös työntekijöitä sitouttava ja motivoiva merkitys, sillä asiat, joita pidetään esillä ja seurataan, koetaan myös tärkeiksi ja niihin halutaan panostaa. Toteutuman seuraaminen on tärkeää myös siitä näkökulmasta, että yrityksen johto pystyy arvioimaan suunniteltujen toimenpiteiden vaikuttavuutta ja toimivuutta, ja näin varmistamaan muutoksen suunnan pysyminen kohti valittua päämäärää. Ja mikäli suunnitellut toimenpiteet eivät ole riittäviä, voidaan tarvittaessa suunnitella ja käynnistää korjaavia toimenpiteitä strategisten tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi. (Hakanen & Puikkonen 2004, 167.)

Seuranta voidaan toteuttaa eri mittaisilla sykleillä riippuen seurannan kohteesta. Esimerkiksi myynnin kehittymistä voidaan seurata viikko- tai kuukausitasolla, kun taas tuloksen, kustannusten ja budjetin seuranta on järkevämpää toteuttaa kuukausi- tai kvartaalitasolla, jolloin on helpompaa muodostaa kuva kokonaiskehityksestä. Nämä perinteisesti seurattavat talouden tai operatiivisen toiminnan mittarit kertovat lähinnä faktatietoa siitä, mikä on jo toteutunut. Nopean reagointikyvyn varmistamiseksi olisi kuitenkin hyvä seurata myös mittareita, jotka kertovat jollain tasolla myös tulevaisuuden muutoksista muun muassa asiakkaiden piirissä sekä markkinoilla yleisesti. (Hakanen & Puikkonen 2004, 168.)

Kun puhutaan strategian toteutumisen seurannasta, on silloin fokus nimenomaan strategian toteuttamiseen liittyen toimenpiteiden ja tulosten seurannassa. Strategista toteutuman seuranta on syytä suorittaa kaikkien strategian osa-alueiden osalta, erityisesti myös ulkoisen toimintaympäristön muutoksia ja kehitystrendejä. Seurannan tarkoituksena on siis seurata miten strategian taustalla olevat menestystekijät muuttuvat ja vaikuttavat määritellyn strategian toteutumiseen. Ei siis riitä, että toimintaympäristöä analysoidaan strategiaa laadittaessa, ja oletetaan sen pysyvän muuttumattomana, vaan strategian toteuttaminen edellyttää jatkuvaa hereillä oloa niin sisäisen, kuin ulkoisenkin, toimintaympäristön osalta. On siis pyrittävä jatkuvasti seuraamaan ympäristön, asiakkaiden, kuin myös kilpailijoiden piirissä tapahtuvia muutoksia, ja arvioimaan niiden vaikutuksia yrityksen omaan toimintaan ja strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Seuranta on olennainen osa jatkuvaa strategiatyöprosessia, ja sen tarkoituksena on olla myös eräänlainen oppimisprosessi, jonka avulla yrityksen johto pyrkii parantamaan omaa strategista ajattelukykyään, syy-seuraussuhteiden sekä

ympäristössä tapahtuvien muutosten vaikutusten ymmärrystä. (Hakanen & Puikkonen 2004, 168-169.)

Käytännössä strategisen seurannan kohteita ovat muun muassa ympäristö (asiakkaat, kilpailijat, toimiala ja yleinen toimintaympäristö), lähtökohtaolettamukset, strategisten tavoitteiden toteutuminen, kriittiset menestystekijät sekä suunnitellut strategiset toimenpideohjelmat. Seurannan tulosten ja mahdollisten toimintaympäristön muutosten pohjalta myös vuosittainen itse strategian ja strategiatyöskentelyn arvioiminen on järkevää. Arvioimista on hyvä toteuttaa eritoten valittujen mittareiden toimivuuden ja asetettujen tavoitetasojen saavuttamisen näkökulmasta. Ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, joita on hyvä seurata, ovat asiakkaiden tarpeissa tapahtuvat muutokset, kilpailijoiden tarjoamassa tapahtuvat muutokset, uusien kilpailijoiden tulo markkinoille, kansainväliset kriisit (esimerkiksi öljykriisi tai jokin epidemia), taloudellisessa ympäristössä tai lainsäädännössä tapahtuvat muutokset. (Hakanen & Puikkonen 2004, 169-170.)

Strategian toteutuksen osalta hyvin usein ongelmaksi muodostuukin juuri toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ennakoinnin puute tai riittämätön reagointi. Syynä tähän reagoimattomuuteen tai liian myöhään tapahtuvaan reagointiin, on useimmiten se tosiasia, ettei liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia yksinkertaisesti huomata, tai ne huomataan liian myöhään, tai niiden vaikutuksia vähätellään, tai ne jopa tulkitaan väärin. Joskus voi myös käydä niin, että muutokset huomataan ajoissa, ja niihin jopa reagoidaan, mutta valitettavasti valitaan väärät toimenpiteet tilanteen korjaamiseksi. (Duhaime, Chesley & Stimpert 2012, 277.)

Jotta strategian toteutumisen seuranta toteutuu hallitusti ja järjestelmällisesti, kuuluu strategiatyöprosessiin myös niin sanotun strategisen valvontajärjestelmän luominen. Strateginen valvontajärjestelmä sisältää käytännössä määritelmän siitä, mitä valvotaan ja miten, ketkä valvovat, millä tavalla ja milloin valvontaa suoritetaan. (Kamensky 2014, 336.) Ohjeellisina seurantasykleinä voidaan pitää toimintasuunnitelman tavoitteiden ja mittareiden toteuman seurannan osalta yhtä kuukautta, strategisten valintojen ja valittujen mittaristojen toimivuuden arvioinnin osalta neljää kuukautta ja koko strategiatyöprosessin arvioinnin ja päivittämisen, toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten sekä strategisten tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien arvioinnin ja päivittämisen osalta yhtä vuotta. Strategian toteutumisen seurannan ja arvioinnin osalta on siis tärkeää ymmärtää, että strategian toteutumisen ja päämäärän saavuttamisen turvaamiseksi, jo määriteltyjä tavoitteita, mittareita tai toimintaohjelmia tulee päivittää tarpeen mukaan. Ja kun näitä muutoksia toteutetaan, tulee niistä myös viestittää riittävällä tasolla koko organisaatiota. (Hakanen & Puikkonen 2004, 171.)

4 ARS LIBERA - STRATEGIATYÖN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön empiriaosuudessa toteutetaan kehittyvän yhdistyksen (Ars Libera) strategiatyö seuraavien vaiheiden osalta; strategiatyömallin suunnittelu, strategian ja toteutussuunnitelmien laatiminen. Strategiatyön vaiheista varsinainen strategian toimeenpano sekä seuranta, arviointi ja päivitys jäävät tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

4.1 Strategiatyömallin suunnittelu ja käytettävät tiedonkeruumenetelmät

Strategiatyömallia suunniteltaessa on olennaista ymmärtää, mihin strategialla pyritään, ja mitkä ovat strategiatyön päämäärät ja tavoitteet. Yleisesti strategiatyön päämäärät, eli tavoitteet, voidaan jakaa karkeasti kahteen eri kategoriaan; tehokkuuden parantamiseen ja uuden tekemiseen. (Vuorinen 2013a, 21-23.) Ars Liberan strategiatyön tavoitteena on yhdistyksen nykytilan kartoittaminen, toiminta-ajatuksen ja toiminnan päälinjausten selkiyttäminen strategian muotoon. Tavoitteiden taustalla on tarve keskittää yhdistyksen rajalliset resurssit toiminnan ja sen rahoituksen kannalta katsottuna mahdollisimman optimaalisesti. (Tolonen 2023a.) Ars Liberan strategiatyön päämääräksi voidaankin tällä perusteella karkeasti määrittellä toiminnan tehostaminen ja selkiyttäminen.

Strategiatyötavoitteiden lisäksi strategiatyömallia suunniteltaessa on huomioitava organisaation strategiatyökyvykyys. Strategiatyötään aloittelevan yrityksen strategiatyömalli on järkevää suunnitella niin, ettei se aiheuta kohtuuttomia ponnisteluja organisaatiolle. (Kehusmaa 2010, 46-47.) Koska Ars Liberalle toteutetaan nyt strategiatyön käynnistäminen, ja laaditaan varsinainen strategia vasta ensimmäistä kertaa, tulee tämä seikka erityisesti huomioida strategiatyömallin suunnittelussa.

Strategiatyötään vasta aloittelevan organisaation strategiatyöprosessi on järkevää käynnistää olemassa olevan tiedon keräämisellä. Mitään kovin massiivisia tutkimuksia tai analyysejä ei kannata toteuttaa. Tiedonkeruun tavoitteena on yhteisen näkemyksen muodostaminen nykytilanteesta strategian määrittelyn tueksi. (Kehusmaa 2010, 50.) Ars Liberan strategiatyön tiedonkeruu ja analysointivaiheessa keskitytäänkin siis lähinnä olemassa olevan tiedon keräämiseen ja kokoamiseen. Tiedonkeruun ja kokoamisen, sekä varsinaisen strategian määrittelyn, että toteutussuunnitelmien laatimisen tukena hyödynnetään soveltuvin osin, varsinaisten tutkimuksellisten menetelmien lisäksi, ja apuna, myös muutamia valikoituja strategiatyökaluja. Strategiatyökalujen valinnassa on huomioitu strategiatyölle määritelty toiminnan tehostamisen ja selkiyttämisen päämäärä, sekä tiedonkeruun lähtökohta, jossa pyritään kartoittamaan ja kokoamaan olemassa olevaa tietoa (luku 3.1.1).

Olemassa olevan tiedon keruu toteutetaan perehtymällä Ars Liberan toiminnasta jo olemassa olevaan materiaaliin, sekä haastattelemalla lisäksi toiminnanjohtajaa sekä hallituksen puheenjohtajaa. Tiedonkeruussa keskitytään strategiatyön päämäärien mukaisesti sisäisen tehokkuuden analysointiin Ars Liberan toimintaan soveltuvin osin. Sisäisen tehokkuuden analyysit voidaan yleisesti jakaa kolmeen osa-alueeseen; organisaation kokonaistehokkuuteen, toiminto- ja prosessikohtaisiin sekä taloudellisiin analyyseihin. Ars Liberan osalta organisaation kokonaistehokkuutta tarkastellaan organisaatorakenteen, resurssien ja ohjausjärjestelmien sekä johtamistavan näkökulmista. Toimintojen ja prosessien osalta kartoitetaan yhdistyksen toiminnan eri osa-alueet. Ja taloudellisen analyysin näkökulmasta selvitetään yhdistyksen rahoitusrakenne ja -pohja. (Kamensky 2014, 122.) Ars Liberan toiminta pyörii pääsääntöisesti eri instansseilta saatavan tukirahoituksen varassa, mikä

vaikuttaa olennaisesti toiminnan resurssointiin, sekä lisäksi osaltaan ohjaa ja rajoittaa yhdistyksen toimintaa (Tolonen 2023a). Tästä johtuen on mielestäni perusteltua keskittyä sisäisen tehokkuuden analysoinnissa juuri näihin Ars Liberan toiminnan kannalta olennaisten osa-alueiden kartoittamiseen.

Koska varsinkin strategiatyötä aloittelevan yrityksen näkökulmasta strategiatyön läpinäkyvyys on erityisen tärkeää toteutuksen onnistumisen näkökulmasta, tulee koko organisaatio osallistua, ainakin jollain tasolla, strategiatyöhön (Kehusmaa 2010, 50). Ars Liberan strategiatyön suunnittelussa onkin pyritty kiinnittämään huomioita yhdistyksen jäsenistön osallistamiseen mahdollisimman paljon strategiatyön määrittelyvaiheessa. Strategian määrittelytyövaihe aloitetaan toteuttamalla koko jäsenistölle suunnattu verkkokysely, jonka tarkoituksena on kartoittaa yhdistyksen jäsenistön näkemyksiä yhdistyksen toiminnasta strategian määrittelyn pohjaksi, sekä antaa kaikille jäsenille mahdollisuus vaikuttaa yhdistyksen strategian määrittelytyöhön.

Varsinainen strategian määrittelytyö toteutetaan strategiatyöpajatyöskentelyn muodossa. Strategiatyöpajatyöskentely toteutetaan Ars Liberan jäsenistöä kootun strategiatyöryhmän voimin. Lähtökohtana on, että jokaiselle jäsenelle annetaan mahdollisuus osallistua myös strategiatyöpajatyöskentelyyn. Strategiatyöpajatyöskentely aloitetaan strategiatyön tavoitteiden kirkastamisella, sekä tiedonkeruuvaiheessa kerätyn ja koostetun tiedon läpikäynnillä, yhteisen ymmärryksen muodostamiseksi ja varmistamiseksi. Strategiatyöpajatyöskentelyn tavoitteena on saada määriteltyä Ars Liberan tulevaisuuden toimintastrategia, joka pitää sisällään mission (toiminta-ajatus, visio ja arvot) sekä toiminnan päälinjaukset. Lisäksi tavoitteena on laatia, ainakin jonkin tasoiset, toteutussuunnitelmat määritellylle strategialle.

Strategian määrittelytyössä hyödynnetään sisäisen tehokkuuden analysointiin ja parantamiseen sekä strategisten toteutussuunnitelmien laatimisen apuna Balance Scorecard - viitekehystä (luku 3.1.1.1.1). Balance Scorecard – viitekehysten avulla käytännössä puretaan yritykselle määritelty strateginen tahtotila, eli visio, ja päämäärät, konkreettisiksi toiminta- ja toteutussuunnitelmiksi (Vuorinen 2013a, 37-38). Balanced Scorecard- viitekehys valikoitui käytettäväksi Ars Liberan strategian määrittelyn ja toteutussuunnitelmien laatimisen apuvälineenä, koska se on tarkoitettu nimenomaan sisäisen tehokkuuden analysointiin, mikä on Ars Liberan strategiatyön päämääränä, ja lisäksi Balanced Scorecard toimii myös samalla työkaluna toteutussuunnitelmien laatimisessa. Koska Ars Libera on strategiatyön alkuvaiheessa, ei työskentelyn sekoittamiseksi ole järkevää käyttää kovin monia työkalua samanaikaisesti, vaan järkevää on mielestäni keskittyä työkaluihin, joita voidaan hyödyntää mahdollisimman laaja-alaisesti.

Lisäksi strategisten päälinjausten kiteyttämisen ja strategian visualisoinnin apuna hyödynnetään ydinosaamispuu (luku 3.1.1.5.3) analyysitekniikkaa. Ydinosaamispuu on analyysitekniikka, joka perustuu osaamis- ja resurssilähtöiseen strategiseen ajatteluun, ja organisaation ydinosaamisen yhdistämiseen erilaisiin liiketoiminnan ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin (Kamensky 2014, 204-205). Ydinosaamispuu analyysitekniikka valikoitui käytettäväksi Ars Liberan strategian määrittelyn ja visualisoinnin apuvälineenä, koska Ars Liberan toiminnassa on monesta näkökulmasta katsottuna kyse juurikin osaamisesta ja resursseista. Kuvataide, ja taide ylipäätään, perustuu erityisosaamiseen, ja toisaalta Ars Liberan toiminta perustuu pitkälti tähän osaamiseen, sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen, sekä toiminnan rajallisten resurssien (henkilö- ja taloudelliset resurssit huomioiden) optimaaliseen

hyödyntämiseen. Ydinosaamispuu toimii mielestäni myös hyvänä taiteilijayhdistyksen strategian visualisoinnin välineenä, sillä ydinosaamispuu voidaan kuvata maisematauluna, johon kootaan määritellyn strategian olennaiset osatekijät.

4.1.1 Tiedonkeruumenetelmät

Karkeasti tiedonkeruu voidaan tämän opinnäytetyön ja sen empiirisen tutkimuksen näkökulmasta jakaa kahteen eri osa-alueeseen; toiminnan analysointiin ja itse strategian määrittelyyn. Toiminnan analysointivaiheessa kerätään tietoa yhdistyksestä ja sen toiminnasta, strategian määrittelytyön tueksi. Varsinaisen strategian määrittelyvaiheen osalta aineistonkeruu painottuu strategian sisällöllisen tiedon keräämiseen.

Toiminnan analysointivaiheessa aineiston kerääminen toteutetaan haastattelemalla Ars Liberan toiminnanjohtajaa ja hallituksen puheenjohtajaa erikseen teemahaastattelun muodossa. Teemahaastattelu toteutetaan haastattelurunkoa (LIITE 1.) apuna käyttäen. Lisäksi aineistoa kerätään dokumenttiaineiston muodossa perehtymällä Ars Liberan tämänhetkisestä toiminnasta saatavilla olevaan materiaaliin, kuten muun muassa yhdistyksen verkkosivustoihin (Kuopion Kuvataiteilijat ry 2023a), historiikkiin (Kuopion Kuvataiteilijat ry 2008), toimintasuunnitelmaan (Kuopion Kuvataiteilijat ry, Ars Libera 2023c), vuosikertomukseen (Kuopion Kuvataiteilijat ry, Ars Libera 2023a) ja talousarvioon (Kuopion Kuvataiteilijat ry, Ars Libera 2023b). Siltä osin, kun teemahaastattelut ja dokumenttiaineistot eivät anna riittävästi tietoa analyysien loppuun saattamiseen, aineistoa täydennetään haastattelemalla Ars Liberan toiminnanjohtajaa ja hallituksen puheenjohtajaa avoimen haastattelun muodossa.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelutyyppi, joka on hyvin vapaamuotoinen ja joustava, eikä se pohjautu tarkasti etukäteen määriteltyyn muotoon ja järjestykseen. Teemahaastattelu etenee vapaamuotoisesti valittujen teemojen ja niitä varten määriteltyjen tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa yksilö- ja ryhmähaastatteluina kasvokkain, sekä puhelimen tai muun sähköisen välineen välityksellä. (Puusa ym. 2020, 106-109.) Valitsin teemahaastattelun haastattelutyyppiksi, koska se on juurikin vapaamuotoinen ja joustava haastattelun muoto, mutta toisaalta sen sisältämät, etukäteen valmiiksi suunnitellut, teemat ja tarkentavat teemakysymykset kuitenkin rytmittävät ja osittain myös raamittavat haastattelua, ja sen kulkua. Pelkän avoimen haastattelun muodossa toteutettavassa haastattelussa on mielestäni huonona puolena se, että haastattelu lähtee helposti etenemään sivuun itse varsinaisesta aiheesta, ja toisaalta ilman etukäteissuunnittelua, voi haastattelun sisältö jäädä myös varsin suppeaksi, eikä haastattelulle asetettuja tavoitteita näin ollen välttämättä saavuteta. Teemahaastattelu yhdessä dokumenttiaineistoon perehtymisen, ja dokumenttiaineistojen pohjalta rakennettujen teemojen ja teemakysymysten, kanssa soveltuu mielestäni parhaiten, toimeksiantajayhdistys ja kyseisen toimeksianto huomioiden, tiedonkeruun menetelmäksi.

Strategian määrittelyvaiheessa aineiston kerääminen toteutetaan Ars Liberan jäsenistölle suunnatun vakimuotoisen kyselytutkimuksen sekä työpajatyöskentelyn muodossa. Kyselytutkimus toteutetaan vakimuotoisena verkkokyselynä koko Ars Liberan jäsenistölle. Kyselylomake (LIITE 2.) sisältää kysymyksiä, joihin on annettu valmiit vastausvaihtoehdot, sekä lisäksi myös muutaman avoimen

kysymyksen, joihin vastaaja voi vapaasti kirjoittaa sanallisen vastauksen. Kyselytutkimuksen pohjalta kerätään koko jäsenistön kattavasti tietoa strategian määrittämisen tueksi. Kyselytutkimuksen lisäksi varsinainen strategian määrittelytyö toteutetaan Ars Liberan jäsenistöstä kootun 'strategiatyöryhmän' kesken toteutettavan strategiatyöpajatyöskentelyn muodossa.

Kyselytutkimus (survey) on yleensä vakioitu ja määrämuotoinen määrällinen aineiston hankinnassa käytettävä menetelmä, jonka tavoitteena on kysyä kaikilta vastaajilta samat kysymykset, samassa muodossa, ja järjestyksessä. Kysely voidaan suorittaa muun muassa verkkokyselynä tai puhelimen välityksellä haastatellen suoritettuna. (Vilka 2021, 46.) Kyselytutkimuksen aineisto koostuu pääsääntöisesti mitattavista luvuista ja numeroista, mutta sanallisesti voidaan myös kysyä täydentäviä tietoja ja vastauksia kysymyksiin. Kyselytutkimuksen tuloksia voidaan analysoida tilastollisia menetelmiä hyödyntäen, mutta siihen voidaan käyttää myös laadullisia menetelmiä, varsinkin jos kysely sisältää myös sanallisia vastauksia. (Vehkalahti 2019, 13.) Valitsin koko toimeksiantajayhdistyksen jäsenistölle suunnatun kyselytutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi strategian määrittelyvaiheessa, koska se mahdollistaa mielestäni laajan tiedonkeruun anonyymisti toteutettuna, jolloin jäsenistön ääni saadaan kuulluksi koko jäsenistön kattavasti mahdollisimman matalalla osallistumiskynnyksellä. Vakioitu kysely mahdollistaa myös tulosten suhteellisen luotettavan vertailun, ja niiden tulosten pohjalta myös suhteellisen luotettavan johtopäätösten teon.

Erilaisia laadullisen tutkimuksen ryhmätyöskentelyyn perustuvia aineistönhankinta menetelmiä on useita, kuten muun muassa ideariihä (brainstorming) ja työpaja (workshop) (Vilka 2021, 61-62). Valitsin työpajatyöskentelyn varsinaisen strategian määrittelytyön aineistönhankintamenetelmäksi, koska työpajatyöskentely on juurikin ryhmämuotoiseen työskentelyyn suunniteltu menetelmä, ja strategiatyöskentelyssä on erittäin tärkeää, että kaikilla organisaation jäsenillä on yhteinen käsitys ja näkemys, sekä ymmärrys määrittelystä strategiasta. Ja toisaalta on myös erittäin tärkeää, että asioita pohditaan strategian määrittelyvaiheessa avoimesti ja mahdollisimman laajasta näkökulmasta katsottuna yhdessä isommalla kokoonpanolla.

4.2 Strategian laatimisvaiheen toteutus

Ars Liberan strategian laatimisen toteutusvaihe voidaan jakaa kahteen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään tietoa yhdistyksen toiminnan nykytilasta. Ja toisessa vaiheessa toteutetaan varsinainen yhdistyksen strategian määrittely.

4.2.1 Strategisen tiedonkeruun ja analysoinnin toteutus

Strategisen tiedonkeruun ja analysointivaiheen tarkoituksena oli kerätä tietoa Ars Liberan toiminnan nykytilan kartoittamiseksi ja varsinaisen strategian määrittelytyön tueksi.

Aloitin tiedonkeruun perehtymällä Ars Liberan toiminnasta saatavilla oleviin dokumenttiaineistoihin, kuten yhdistyksen verkkosivustoihin (Kuopion Kuvataiteilijat ry 2023a), historiikkiin (Kuopion Kuvataiteilijat ry 2008), toimintasuunnitelmaan 2023 (Kuopion Kuvataiteilijat ry, Ars Libera 2023c), vuosikertomukseen 2022 (Kuopion Kuvataiteilijat ry, Ars Libera 2023a) ja talousarvioon 2023 (Kuopion Kuvataiteilijat ry, Ars Libera 2023b). Koostin dokumenttiaineiston pohjalta Ars Liberan strategiatyöraporttiin kuvauksen toiminnan historiasta ja nykytilasta. Toiminnan nykytilan kartoituksen osalta keräsin ja dokumentoin tietoa Ars Liberan toiminnasta; toiminta-ajatus, arvot, toiminnan

organisointi, resurssit ja jäsenistö, toiminnan eri osa-alueet vuosina 2022-2023 sekä rahoituksen rakenne 2023. Siltä osin, kun dokumenttiaineisto ei antanut riittävästi tietoa toiminnan nykytilasta, täydensin tiedonkeruuta toteuttamalla teemahaastattelut Ars Liberan toiminnanjohtajalle (Tolonen 2023b) ja hallituksen puheenjohtajalle (Karhulahti 2023).

Toteutin teemahaastattelut yksilöhaastatteluina. Sovin teemahaastatteluista haastateltavien kanssa etukäteen sähköpostitse, ja varsinaiset haastattelut toteutettiin Microsoftin Teams alustaa hyödyntäen. Teemahaastatteluihin varattiin aikaa 2 tuntia haastattelua kohden. Valitsin teemahaastattelun teemoiksi (LIITE 1.) yhdistyksen jäsenistön ja jäsenmäärien kehityksen, yhdistyksen toiminnan ja siinä tapahtuneet muutokset, toiminnan organisoinnin ja siinä tapahtuneet muutokset, toiminnan rahoituksen ja siinä tapahtuneet muutokset sekä jäsenistön verkkokyselyn, että strategian määrittelytyön ja strategiatyöpajan. Teemahaastattelujen tavoitteena oli tarkentaa ja syventää ymmärrystäni ja tietoa yhdistyksen jäsenistöön, toimintaan ja toiminnan organisointiin sekä rahoitukseen liittyen. Lisäksi tavoitteena oli pohjustaa strategian määrittelyvaiheessa toteutettavan yhdistyksen jäsenistölle suunnattavan verkkokyselyn sisältöä sekä strategiatyöpajatyöskentelyä haastateltavien ja yhdistyksen tarpeiden näkökulmasta. Dokumentoin teemahaastattelut kirjoittamalla muistiinpanoja haastattelujen aikana.

Täydensin teemahaastatteluista keräämäni tiedon pohjalta strategiatyöraporttiin toiminnan historia ja nykytilan kuvaus osioita. Työstin Ars Liberan nykytilan kartoituksen pohjalta myös koosteen läpikäytäväksi ensimmäiseen strategiatyöpajaan nykytilanteen läpikäymisen ja yhteisen näkemyksen saavuttamisen tueksi.

4.2.2 Strategian määrittelyvaiheen toteutus

Strategian määrittelyvaiheen tarkoituksena oli luoda yhteisymmärrys strategiatyöpajoihin osallistuneiden henkilöiden kesken yhdistyksen toiminnan nykytilanteesta tiedonkeruuvaiheessa toteutetun nykytilanteen kartoituksen pohjalta, strategisten valintojen tekeminen sekä itse tulevaisuuden strategian määrittelytyö, että sen pohjalta strategisten tavoitteiden ja toteutussuunnitelmien laatiminen.

Valitsin opinnäytetyön teoriaosassa kuvaamistani strategiatyökaluista ydinosaamispuu-analyysitekniikan (luku 3.1.1.5.3) sovellettavaksi Ars Liberan strategian määrittelytyön ja kokoamisen apuvälineenä sekä visuaalisen strategian pohjana. Ydinosaamispuu on synteesianalyysityökalu, joka perustuu osaamis- ja resurssilähtöiseen strategiseen ajatteluun, ja organisaation ydinosaamisen yhdistämiseen erilaisiin liiketoiminnan ulkoihin ja sisäisiin tekijöihin (Kamensky 2014, 204-205). Synteesianalyysit auttavat tiedonkeruuvaiheen aikana eri tarkoituksiin, ja eri analyysityökaluilla, työstettyjen analyysien tulosten yhdistämisessä, ja niiden pohjalta kokonaisymmärryksen ja -näkemyksen muodostamisessa. Synteesianalyysissä yhdistelläänkin yleisesti ottaen sekä yrityksen sisäisen, että ulkoisen toimintaympäristön eri tekijöitä, nykytila ja tulevaisuus näkökulma huomioiden. (Kamensky 2014, 59.) Koska toimeksiantajayhdistyksen strategiatyön tavoitteena oli toiminnan tehostaminen toiminnan rajallisten resurssien käytön optimoimiseksi, mielestäni ydinosaamispuu-analyysitekniikka ja sen rakenne soveltuivat parhaiten käytettäväksi pienen kehittyvän taideyhdistyksen strategisen tiedon yhdistelemiseen, ja lopullisen strategian muotoiluun, huomioiden

myös Ars Liberan strategiatyöskentelyvaihe (strategiatyön käynnistymisvaihe) ja -kyvykkyys. Ydinosaamispuu- analyysitekniikka tuki mielestäni erittäin hyvin myös itse strategian määrittelytyön toteutusta työpajatyöskentelyn näkökulmasta.

Käytin siis strategiatyöpajojen (I & II) sisällön suunnittelussa pohjana ydinosaamispuun rakennetta. Eli käytännössä jokaisen strategiatyöpajan aikana toteutetun tehtävän tarkoituksena oli osaltaan toimia Ars Liberan strategisen ydinosaamispuun rakennuspalikkana.

Ydinosaamispuun pääelementtejä ovat juuret, runko, oksat ja hedelmät. Puun juuret kuvastavat organisaation ydinosaamisen lähteitä, kuten tietotaitoa, arvoja ja asenteita, kontakteja ja kokemuksia, sekä aineellisia ja aineettomia resursseja. Puun rungon muodostaa organisaation ydinosaamiset. Puun oksat kuvastavat yrityksen strategisia liiketoiminta-alueita ja niiden tuottamat tuotteet ovat puun hedelmiä. (Kamensky 2014, 205.) Sovelsin Kamenskyn ydinosaamispuu- mallia rungon osalta niin, että Ars Liberan ydinosaamispuun rungon muodostaa yhdistyksen toiminta-ajatus, joka on yhdistyksen toiminnan keskiössä (toiminnan ydin) ja ohjaa yhdistyksen toimintaa, ja on tiiviisti yhteydessä puun juuristoon sekä latvustoon. Lisäksi lisäsin runkoon toiminnan ydin osion, jonka tarkoituksena on konkretisoida yhdistyksen toiminta-ajatus tarkemmalle tasolle. Eli käytännössä sovelsin Kamenskyn ydinosaamispuu- mallia korvaamalla ydinosaamisen ydin toiminnalla, koska se soveltuu mielestäni paremmin kuvaamaan yhdistystoiminnan strategiaa Ars Liberan tapauksessa.

Strategisten tavoitteiden ja toimenpidesuunnitelmien laatimisen avuksi valitsin opinnäytetyön teoriaosassa kuvaamistani strategiatyökaluista Balanced Scorecard (BSC) mittariston (luku 3.1.1.1.1). Balanced Scorecard (BSC) on 1990- luvulla kehitelty, niin sanottu tasapainotettu, yrityksen suosituskyvyn parantamiseen tarkoitettu mittaristo, jonka avulla yrityksen liiketoimintaa tarkastellaan neljästä tärkeästä näkökulmasta; asiakas-, sisäisten prosessien, innovaatioiden ja oppimisen sekä talouden näkökulmista. (Kaplan & Norton 1992.) BSC mittariston ideana on konkretisoida yrityksen strateginen pyrkimys operatiiviseksi toiminnaksi tavoitteiden, mittareiden ja toimintasuunnitelmien muodossa, ja tukea yritystä saavuttamaan sille määritelty strateginen visio (Vuorinen 2013a, 37). Mielestäni BSC soveltui käytettäväksi Ars Liberan strategisten toteutussuunnitelmien laatimiseen hyvin, koska yhdistyksen strategiatyön yhtenä tavoitteena oli juuri toiminnan selkiyttäminen ja tehostaminen sekä resurssien optimaalinen hyödyntäminen. BSC on nimenomaan suunniteltu organisaation tehokkuuden parantamisen ja suorituskyvyn mittaamisen strategiseksi työkaluksi (Vuorinen 2013a, 24-25; Tuominen 2011, 3). Lisäksi BSC työkalussa tarkastellaan strategisia tavoitteita ja toimenpiteitä toimeksiantajayhdistyksen kannalta juuri tärkeistä näkökulmista, kuten muun muassa asiakas- (eli yhdistyksen jäsenistö) sekä talous- ja prosessinäkökulmista, jotka ovat toimeksiantajayhdistyksen ja sen toiminnan tehostamisen ja resurssien käytön kannalta olennaisia.

Sovelsin siis tämän opinnäytetyön teoriaosassa tarkemmin kuvaamaani BSC viitekehystä Ars Liberan strategisten tavoitteiden määrittelyyn sekä konkreettisten toteutussuunnitelmien ja seurantaan tukevien mittareiden laatimisen tukena yhdistyksen toimintaan soveltaen. Asiakasnäkökulmalla BSC viitekehyksessä tarkoitetaan asiakaslähtöisyyttä ja asiakastarpeiden tunnistamista ja täyttämistä. Ars Liberan toiminnassa asiakkaalla kuitenkin tarkoitetaan tässä yhteydessä lähinnä yhdistyksen jäsenistöä. Sisäisten prosessien näkökulmalla BSC viitekehyksessä tarkoitetaan toiminnassa sitoutumista laadun, toiminnan tehokkuuden ja joustavuuden kehittämiseen. Ars Liberan toiminnassa

sisäisillä prosesseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä lähinnä yhdistyksen eri toimintamalleja ja -tapoja. Ja innovaatio- ja oppimisenäkökulmalla taas tarkoitetaan yrityksen ja sen organisaation sitoutumista tuotteiden ja palvelujen sekä itse organisaation ja sen jäsenten uudistamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Ars Liberan osalta tätä näkökulmaa voidaan hyvin soveltaa sellaisenaan. Talousnäkökulmalla taas tarkoitetaan koko yrityksen toiminnan sitoutumista asetettuihin budjetteihin sekä pitkäjänteiseen kannattavaan toimintaan. Ars Liberan toiminnassa talouden näkökulmalla tarkoitetaan tässä yhteydessä toiminnan rahoitusta ja sen pitkäjänteiseen ja kestävään suunnitteluun sitoutumista. (Tuominen 2011, 3-7.)

4.2.2.1 Verkkokysely Ars Liberan jäsenistölle

Strategian määrittelyvaiheen alussa toteutin Ars Liberan jäsenistölle suunnatun verkkokyselyn (LIITE 2.), jonka avulla pyrin kartoittamaan jäsenistön näkemyksiä yhdistyksen toiminnan nykytilasta ja tulevaisuuden kehittämisestä, sekä lisäksi kartoittamaan jäsenistön halukkuutta osallistua varsinaiseen strategian määrittelytyöhön strategiatyöpajatyöskentelyn muodossa. Verkkokyselyn loppuun lisättiin yhdistyksen toiminnanjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan toiveesta myös yhdistyksen jäsenyyteen liittyvä kyselyosuus, jonka tarkoituksena oli kartoittaa jäsenistön tyytyväisyyttä yhdistyksen nykyiseen toimintaan, toiminnan edelleen kehittämiseksi. Verkkokysely oli mielestäni olennainen ja tärkeä osa yhdistyksen strategiatyön määrittelyä, koska se antoi koko Ars Liberan jäsenistölle mahdollisuuden vaikuttaa yhdistyksen tulevaisuuden strategian määrittelytyöhön kertomalla oman mielipiteensä siitä, mikä heidän mielestään yhdistyksen toiminnassa on tärkeää, ja mitä tulisi kehittää. Lisäksi verkkokysely oli hyvä, ja tasavertainen, tapa tiedustella jäsenten halukkuutta osallistua varsinaiseen strategiatyöpajatyöskentelyyn.

Toteutin verkkokyselyn Microsoftin Forms alustaa hyödyntämällä. Verkkokysely (LIITE 2.) jakautui kuuteen osioon; Ars Liberan toiminnan eri osa-alueet, toiminta-ajatus, arvot, toiminnan tulevaisuuden tavoitteet ja kehittäminen, strategian määrittelytyöhön osallistuminen ja Ars Liberan jäsenyys. Ars Liberan nykyisen toiminnan eri osa-alueiden osalta kysyin vastaajilta asteikolla 1-5, kuinka tärkeänä he kokevat Ars Liberan toiminnan kunkin osa-alueen. Lisäksi kartoitin vapaiden sanallisten vastausten muodossa vastaajien näkemyksiä siitä, miten eri toiminnan osa-alueita voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Ars Liberan toiminta-ajatusosiossa kysyin vastaajien näkemyksiä vapaan sanallisen vastauksen muodossa siitä, miten yhdistyksen nykyinen toiminta-ajatus kuvastaa yhdistyksen toimintaa, ja miten sitä vastaajien mielestä tulisi uudelleen muotoilla. Ars Liberan arvot osiossa kysyin vastaajien näkemyksiä vapaiden sanallisten vastausten muodossa siitä, miten hyvin yhdistyksen nykyiset arvot kuvastavat sen toimintaa, ja pitäisikö niitä jotenkin muuttaa. Lisäksi kartoitin sanallisesti vastaajilta sitä, miten nykyiset yhdistyksen arvot näkyvät, tai miten niiden tulisi näkyä, toiminnassa. Ars Liberan toiminnan tulevaisuuden tavoitteet ja kehittäminen osiossa kartoitin vapaiden sanallisten vastausten muodossa vastaajilta näkemyksiä siitä, miten yhdistyksen toimintaa tulisi kehittää, ja minkälaisia tavoitteita toiminnalle voitaisiin asettaa tulevaisuudessa. Strategian määrittelytyöhön osallistumisen osiossa kysyin vastaajilta halukkuutta osallistua strategiatyöpajatyöskentelyyn (vastausvaihtoehdot: Kyllä/En). Ja Ars Liberan jäsenyyteen liittyvässä osiossa kysyin vapaan sanallisen vastauksen muodossa, että saavatko vastaajat mielestään riittävästi tietoa yhdistyksen toiminnasta. Lisäksi kysyin monivalintavaihtoehtojen muodossa vastaajien jäsentiedottamisen seuraamisen tasoa

(vastausvaihtoehdot: Koko ajan/Joskus/Harvoin/En ollenkaan). Vapaan sanallisen vastauksen muodossa kysyin myös, mitä jäsentiedottamisen kanavia vastaajat seuraavat eniten, ja mitä vähiten. Lisäksi kysyin vastaajilta, että ovatko Ars Liberan jäsenedut heidän mielestään riittäviä (vastausvaihtoehdot: Kyllä/Ei), ja vapaan vastauksen muodossa sanallisesti vielä, että minkälaisia jäsenetuja vastaajat toivoisivat yhdistykseltä tulevaisuudessa. Verkkokyselyn lopuksi pyysin vastaajia arvioimaan Ars Liberan toimintaa kokonaisuutena arvoasteikolla 1-10.

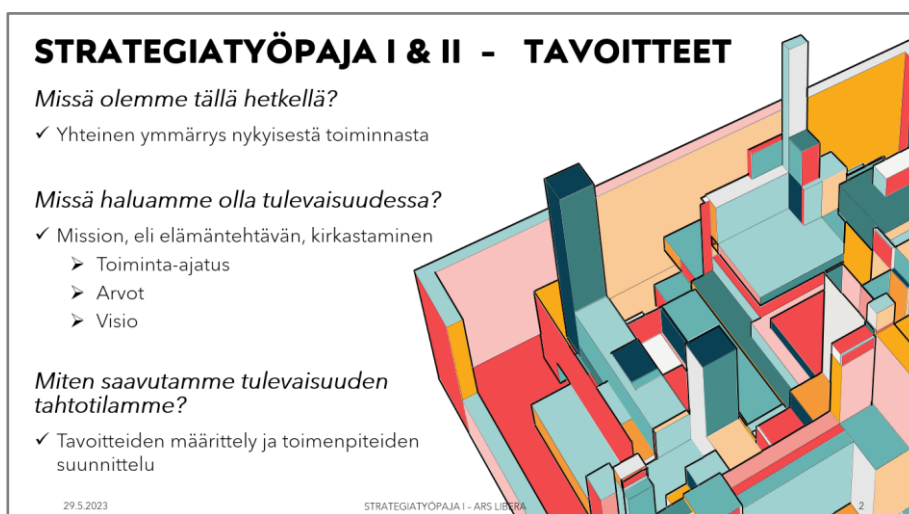
Verkkokysely toteutettiin 11.-21.5.2023 välisenä aikana. Ars Liberan toiminnanjohtaja lähetti linkin kyselyyn sähköpostin välityksellä koko yhdistyksen jäsenistölle. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonymisti. Ainoastaan henkilöiltä, jotka ilmoittivat haluavansa osallistua strategiatyöpajatyöskentelyyn pyydettiin nimi ja yhteystiedot kutsun lähettämistä varten.

4.2.2.2 Strategiatyöpaja I

Strategiatyöpaja I toteutettiin 29.5.2023 (klo:12-16, yht.4h) Galleria Ars Liberan tiloissa. Strategiatyöpajaan osallistui minun lisäksi neljä Ars Liberan jäsentä. Strategiatyöpajan työskentely piti sisällään niin yksilö, ryhmä, kuin yhteisesti suoritettuja tehtäviä. Koska työpajatyöskentelyyn osallistujien määrä oli suhteellisen pieni, niin ryhmätyöskentely tapahtui kahden henkilön ryhmissä (yht. 2 ryhmää).

Strategiatyöpaja I sisältö:

1. Strategiatyöpajatyöskentelyn tavoitteiden läpikäynti (Kuva 38.).
2. Ars Liberan toiminnan nykytilanteen läpikäynti ja yhteisen ymmärryksen muodostaminen.
3. Ars Liberan nykyisen toiminnan tarkastelu eri näkökulmista, toiminnan perustan määrittely (yksilötehtävä, Miro – canvas).
4. Jäsenistölle suunnatun verkkokyselyn tulosten läpikäynti.
5. Toiminta-ajatuksen muotoilu (ryhmätehtävä, Miro- canvas).
6. Arvojen määrittely (ryhmätehtävä, Miro- canvas).



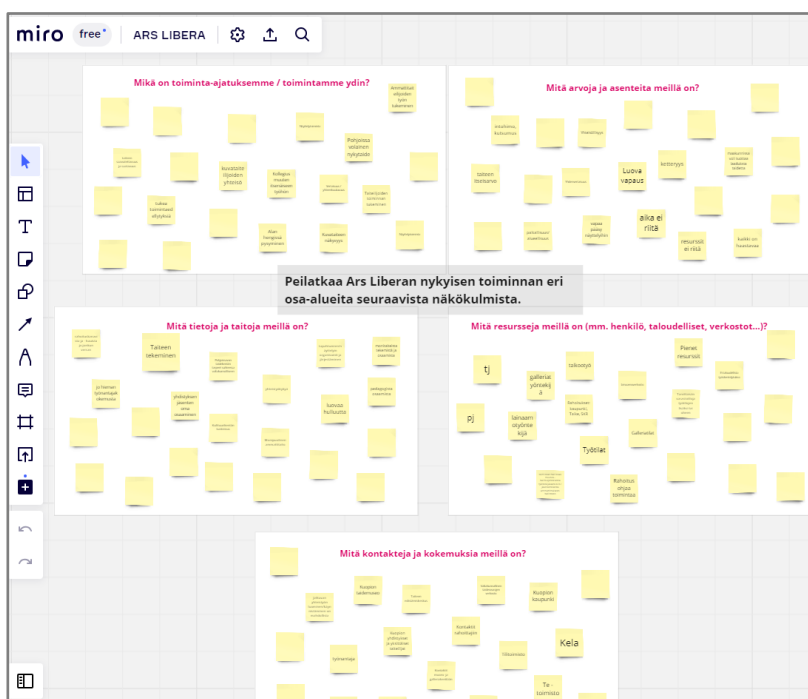
KUVA 38. Strategiatyöpaja I & II tavoitteet.

Strategiatyöpajatyöskentelyn alkuun jokainen osallistuja esitteli lyhyesti itsensä. Lisäksi kävimme läpi strategiatyöpajatyöskentelylle asetetut tavoitteet (Kuva 38.), jotta jokaisella olisi yhtenäinen käsitys siitä, mitä ollaan tekemässä.

Strategian määrittelytyö on hyvä aloittaa niin sanotulla strategiakeskustelulla, jonka tarkoituksena on varmistua siitä, että kaikkien strategiatyöryhmän jäsenten kesken syntyy yhteinen ymmärrys lähtötilanteesta. Strategiakeskustelun aikana on hyvä käydä läpi keskeisten analyysien tuloksia ja peilata niitä olemassa olevaan strategiaan, ja toimintaan, sekä niiden kestävyys. (Hakanen & Puikkonen 2004, 60.)

Missä olemme tällä hetkellä? Strategiatyöpajan aluksi kävimme yhdessä keskustellen läpi tiedonkeruu ja analysointivaiheessa keräämäni tiedon pohjalta tekemäni koosteen Ars Liberan nykyisestä toiminnasta sekä sen eri osa-alueista (jäsenistö, toiminnan organisointi, toimitilat, toiminnan rahoitus sekä toiminnan eri osa-alueet). Lisäksi kävimme yhdessä keskustellen läpi jäsenistölle suunnatun verkkokyselyn tulokset.

Lähdimme strategiatyöpajassa rakentamaan Ars Liberan toiminnan perustaa, eli ydinsaamispuun juuristoa sekä pohjustamaan runkoa, yksilötehtävän muodossa, jossa pyysin jokaista osallistujaa peilaamaan Ars Liberan nykyisen toiminnan eri osa-alueita toiminta-ajatuksen, eli toiminnan ytimen, sekä ydinsaamispuun juuriston mukaisten osatekijöiden näkökulmasta (arvot ja asenteet, tiedot ja taidot, resurssit sekä kontaktit ja kokemukset). Hyödynsin tehtävässä Miro- canvas työkalua. Miro-canvas on selainpohjainen työkalu, jossa useampi henkilö pystyy työskentelemään samanaikaisesti. Jokainen osallistuja kävi lisäämässä ajatuksiaan Miro- canvasiin post-it- lappujen muodossa (Kuva 39.). Osallistujilla oli noin 30 minuuttia aikaa lisätä post-it- lappuja Miro- canvasiin, jonka jälkeen kävimme yhdessä keskustellen läpi lopputuloksen, ja lisäsimme vielä joitain yhteisessä keskustelussa esiin nousseita asioita Miro- canvasiin. Tehtävän lopputuotoksena syntyi Ars Liberan toiminnan perustan ensimmäinen versio (Kuva 40.).



KUVA 39. Ars Liberan toiminnan perustan määrittelytehtävä (Miro- canvas).



KUVA 40. Ars Liberan toiminnan perustan määrittelytehtävän lopputulos (toiminnan perustan ensimmäinen versio).

Missä haluamme olla tulevaisuudessa? Seuraavaksi lähdimme ryhmätehtävän muodossa muotoilemaan Ars Liberan toiminta-ajatusta, eli ydinosaamispuun runkoa. Kävin osallistujien kanssa lyhyesti läpi, mitä toiminta-ajatuksella tarkoitetaan, ja mitä se yleisesti ottaen sisältää. Jaoin osallistujat kahteen ryhmään. Jokaisen ryhmän tehtävänä oli pohtia miten Ars Liberan nykyinen toiminta-ajatus kuvastaa yhdistyksen toimintaa. Lisäksi ryhmän tehtävänä oli pohtia, että tulisiko yhdistyksen toiminta-ajatusta muotoilla uudelleen. Välittykö nykyisestä toiminta-ajatuksesta riittävästi tunne, kattaako se yhdistyksen nykyisen toiminnan riittävässä määrin, ja onko siinä huomioitu yhdistyksen sidosryhmänäkökulma? Ryhmillä oli käytettävissä myös jäsenistölle suunnatun verkkokyselyn toiminta-ajatusosion tulokset, joita heidän tuli myös huomioida yllä mainittuja näkökulmia pohtiessaan. Hyödynsin myös tässä tehtävässä Miro- canvas työkalua. Jokaiselle ryhmälle oli luotu oma Miro- canvas työtila, johon ohjeistin heidät kirjaamaan tehtävän muistiinpanot. Aikaa ryhmätehtävän suorittamiseen oli noin 30 minuuttia, jonka jälkeen kävimme yhdessä keskustellen läpi ryhmien muistiinpanot. Muotoilimme lopuksi syntyneiden ajatusten ja keskustelun pohjalta uuden päivitetyn toiminta-ajatuksen.

Seuraavaksi lähdimme ryhmätehtävän muodossa muotoilemaan Ars Liberan arvoja. Kävin osallistujien kanssa lyhyesti läpi, mitä arvot ovat ja miten niiden tulisi näkyä yrityksen toiminnassa. Käytimme tässä ryhmätehtävässä samaa ryhmäjakoa, kuin edellisessä toiminta-ajatus tehtävässä. Jokaisen ryhmän tehtävänä oli pohtia miten Ars Liberan nykyiset arvot kuvastavat yhdistyksen toimintaa, ja miten ne näkyvät nykyisessä toiminnassa. Lisäksi ryhmien tehtävänä oli pohtia miten nykyiset arvot tukevat yhdistyksen toiminta-ajatusta. Ryhmien tehtävänä oli myös pohtia, tulisiko nykyisiä yhdistyksen arvoja jotenkin muuttaa. Ryhmillä oli käytettävissä myös jäsenistölle suunnatun verkkokyselyn arvoja koskevan osion tulokset, joita heidän tuli myös huomioida yllä mainittuja näkökulmia pohtiessaan. Ryhmien tuli kirjata konkreettisia esimerkkejä ryhmän Miro- canvakseen (Kuva 41.), siitä miten arvot näkyvät nykyisessä toiminnassa, miten ne tukevat toiminta-ajatuksen toteutumista ja lisäksi ajatuksia siitä, miten arvoja tulisi muuttaa. Aikaa ryhmätehtävän suorittamiseen oli noin 30 minuuttia, jonka jälkeen kävimme yhdessä keskustellen läpi ryhmien muistiinpanot. Muotoilimme lopuksi syntyneiden ajatusten ja yhteisen keskustelun pohjalta uudet alustavat päivitetty arvot (Kuva 42.).

ARS LIBERA - ARVOT	TAITEEN ITSEISARVO	TASA-ARVO	KESTÄVÄ KEHITYS	TURVALLISEMMAN TILAN PERIAATTEET
<p>1) Pohtikaa ryhmässä, miten Ars Liberan nykyiset arvot kuvastavat yhdistyksen toimintaa, tai miten ne näkyvät yhdistyksen nykyisessä toiminnassa?</p> <ul style="list-style-type: none"> Listatakaa 2-3 konkreettista esimerkkiä arvoa kohden, miten ne näkyvät Ars Liberan nykyisessä toiminnassa. 	<ul style="list-style-type: none"> ei-kaupallinen galleria taiteella ei tarvitse olla muuta arvoa pohjois-savossakin on ja tarvitaan taidetta 	<ul style="list-style-type: none"> pyritään huomioimaan näyttelyryhmä ja näyttelyvalinna ylisukupolvinen yhteisöllisyys kaikilla on oikeus osallistua toimintaan 	<ul style="list-style-type: none"> taidelainaamo lisää taiteen tekemisen kestävyttä - taide on esillä eikä varastossa. yhteiskulutukset yhteishankinnat klerräys 	<ul style="list-style-type: none"> lähetytty jäsenille yleisesti ja tapahtumien yhteydessä esteellisyys galleria AL - turvallisempi tila ei toteudu XXX
<p>2) Pohtikaa myös, miten listauttamme käytännön esimerkit tukevat yhdistyksen toiminta-ajatus?</p> <ul style="list-style-type: none"> Listatakaa konkreettisia esimerkkejä. 	<ul style="list-style-type: none"> pääsymaksuton ja vuokraton galleria on saavutettava pohjoissavolainen taide esilin yhdistyksen toiminnan keskiössä (toiminnan tarkoituks) 	<ul style="list-style-type: none"> monimuotoinen näyttelytoiminta: huomioidaan valinnoissa, kaksi erityyppistä galleriaa jäsenillat ja avajaiset ym. jäsentöiminta ovat yhteisöllisiä taidelainaamon tuo tarjolle eri taiteilijoiden teoksia. 	<ul style="list-style-type: none"> verkkosivut ja kauppa, ei tarvitse liikkua paikankäälle katsomaan on saavutettavaa alueellisuus paikallisten taiteilijoiden tukeminen 	<ul style="list-style-type: none"> XXX XXX XXX
<p>3) Pohtikaa myös, tulisiko arvoja mielestänne joltain tavalla muuttaa (poistaa / lisätä / muokata)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ei ei ei 	<ul style="list-style-type: none"> pitää tarkasti huoli yhdenvertaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> avata jäsenistöille, mitä voisi tarkoittaa, omissa tekemisissä tietoisuuden lisääminen taiteilijoille asiassa. 	<ul style="list-style-type: none"> tulostettuna tilojen seinille esille verkkosivuille XXX

KUVA 41. Ars Liberan arvojen määrittelytehtävä (Miro- canvas).



KUVA 42. Ars Liberan alustavat päivitetyt arvot.

4.2.2.3 Strategiatyöpaja II

Strategiatyöpaja II toteutettiin 2.6.2023 (klo:12-16, yht.4h) VB-Valokuvakeskuksen kokoustiloissa. Strategiatyöpajaan osallistui minun lisäksi kolme Ars Liberan jäsentä. Strategiatyöpajan työskentely piti sisällään niin ryhmässä, kuin yhteisesti suoritettuja tehtäviä. Koska työpajatyöskentelyyn osallistujien määrä oli suhteellisen pieni, niin ryhmätyöskentely tapahtui kahden henkilön ryhmissä (yht. 2 ryhmää).

Strategiatyöpaja II sisältö:

1. Strategiatyöpajatyöskentelyn tavoitteiden kertaus (Kuva 38.).
2. Strategiatyöpaja I tuotosten läpikäynti ja viimeistely (toiminta-ajatus, arvot ja toiminnan perusta).
3. Ars Liberan toiminnan päälinjausten määrittely (ryhmätehtävä, Miro- canvas).
4. Vision muotoilu (yhdessä).
5. Mission muotoilu (yhdessä).
6. Strategisten tavoitteiden määrittely ja toimenpiteiden suunnittelu (yhdessä, Balanced Score Card- pohja).

Koska strategiatyöryhmän jäsenistä osa vaihtui strategiatyöpaja I kokoonpanosta, esittäydymme alkuun lyhyesti. Lisäksi kertosimme strategiatyöpajatyöskentelylle asetetut tavoitteet (Kuva 38.), sekä kävimme vielä kertauksen vuoksi nopeasti läpi Ars Liberan toiminnan nykytilanteen, jotta jokaisella osallistujalla olisi yhtenäinen käsitys siitä, mitä ollaan tekemässä, myös henkilöillä, jotka eivät osallistuneet strategiatyöpaja I työskentelyyn.

Missä haluamme olla tulevaisuudessa? Aloitimme päivän varsinaisen työpajaosuuden käymällä läpi strategiatyöpaja I työskentelystä syntyneet lopputuotokset; toiminta-ajatus (ydinosaamispuun runko), arvot (osa ydinosaamispuun juuristoa) sekä toiminnan perusta (ydinosaamispuun juuristo sekä osa runkoa). Kun yhdistyksen toiminnalle ja sen tulevaisuudelle tärkeitä asioita työestetään, on hyvä antaa asioiden välillä hautua, ja tarkastella niitä uusin silmin jonkin ajan kuluttua. Niinpä ajatuksena, jo aikaan saatujen tuotosten läpikäynnillä, oli tarkastella niitä uusin silmin ja jalostuneiden ajatusten valossa.

Tarkastelimme ensin päivitettyä toiminta-ajatusta, joka muovautui strategiatyöpaja I:n aikana. Vaikka mukana oli myös yksi uusi osallistuja, niin totesimme kaikkien osallistujien kanssa yhteistuumin, että jo uudelleen muotoiltu toiminta-ajatus on toimiva, eikä sitä tarvitse enää muuttaa. Toiminta-ajatus on tärkeä osa Ars Liberan visuaalista strategiaa (LIITE 3.), se toimii sellaisenaan osana ydinosaamispuun runkoa.

Seuraavaksi tarkastelimme strategiatyöpaja I:n aikana päivitettyjä arvoja (Kuva 42.). Pohdimme pitkään neljättä arvoa 'Ammatillisen toiminnan edellytykset', ja päädyimme lopulta muovaamaan sitä niin, että siitä lopulta ytimekkäämmin pelkästään 'Ammatillisuus'. Samoin pohdimme pitkään myös vanhaa arvoa 'Kestävä kehitys', ja päädyimme lopulta myös sen osalta ytimekkäämpään termiin 'Kestävyys'.

Kävimme läpi myös strategiatyöpajan I aikana syntynyttä toiminnan perustan ensimmäistä versiota (Kuva 40.). Teimme toiminnan perustaan lähinnä joitain pieniä hienosäätöjä sanoihin, mutta mitään varsinaista sisällöllistä muutosta siihen ei läpikäynnin aikana enää tehty.

Lähdimme seuraavaksi ryhmätehtävän muodossa rakentamaan Ars Liberan ydinosaamispuun latvustoa, toiminnan päälinjauksia, eli Ars Liberan tulevaisuuden strategisia toiminnan osa-alueita. Jokaisen ryhmän tehtävänä oli pohtia Ars Liberan nykyisen toiminnan olennaisimpia osa-alueita, mitkä niistä on välttämättömiä, ja mistä voitaisiin luopua. Toisaalta ryhmien tuli myös pohtia, että uupuuko yhdistyksen toiminnasta jotain olennaista, joka olisi hyvä huomioida tulevaisuuden toiminnassa. Ryhmät saivat tehtäväkseen listata 3-4 Ars Liberan tulevaisuuden toiminnan päälinjausta. Ryhmillä oli käytettävissään myös jäsenistölle suunnatun verkkokyselyn tulokset, joita heidän tuli myös hyödyntää tulevaisuuden toiminnan päälinjauksia pohtiessaan. Hyödynsin myös tässä tehtävässä ryhmille jo avattua Miro- canvas työtilaa (Kuva 43.), jonne ryhmien tuli muistiinpanot tehdä. Jakauduimme kahden hengen ryhmiin (yht. 2 ryhmää). Aikaa ryhmätehtävän suorittamiseen oli noin 30 minuuttia, jonka jälkeen kävimme yhdessä keskustellen läpi ryhmien muistiinpanot ja täydensimme niitä yhteisen keskustelun pohjalta. Ryhmätehtävän ja yhteisen keskustelun pohjalta saimme määriteltyä Ars Liberan tulevaisuuden toiminnan strategiseksi osa-alueiksi yhdistystoiminnan pyörittämisen ja sen kehittämisen, Kuopion taidelainaamon, galleriatoiminnan, näyttelytoiminnan, grafiikanpajan sekä

Puijon koulun tilat. Nämä kuusi strategista toiminnan osa-alueita muodostavat siis Ars Liberan visuaalisessa strategiassa ydinosamispuun latvuston (LIITE 3.).

Mitkä ovat ars liberan tulevaisuuden toiminnan kulmakivet (päälinjaukset)?

Mitkä ovat ars liberan tulevaisuuden toiminnan kulmakivet (päälinjaukset)?

- 1) Pohtikaa ryhmissä, mitkä ovat Ars Liberan nykyisen toiminnan olennaisimmat osa-alueet?
- 2) Pohtikaa, mitä nykyisen toiminnan osa-alueista on välttämätöntä säilyttää? Ja toisaalta, mistä toiminnan osa-alueista voitaisiin luopua?
- 3) Pohtikaa myös uupuuko nykyisestä toiminnasta jotain olennaista, joka tulisi mielestänne huomioida tulevaisuuden toiminnassa?
- 4) Listakaa keskustelunne pohjalta 3-4 tulevaisuuden toiminnan päälinjausta.

1) Yhdistystoiminnan pyrittäminen ja kehittäminen

- Hallitusyö ja henkilöstö
 - Strategia
 - Ohjesäännöt
 - Henkilöstöhallinto
- Jäsenoiminta ja tiedottaminen
 - Verkkoisivu, some
 - Jäsenkirje kerran kuussa
 - Muu sähköpostitiedottaminen
 - Jäsenmaksujen hallinnointi/koordinointi
 - Jäsenedut
- Taloudenhallinta, rahoitus ja tiloimistoyhteistyö
- Arkiotot
- Verkotot, yhteistyö ja vaikuttaminen / lobbauus

2) Kuopion taidelainaamo

3) Galleriatoiminta

- Galleria Ars Libera
- Galleria

4) Näyttelytoiminta

- Jäsennäyttelyt
- Kuratoidut ja kansainväliset näyttelyt

Voisiko jäsennäyttely olla osa taidelainaamaa vuosittain?

5) Puijon koulun tilat

- Puijon koulun tilat on itsenäinen yksikkönää
- Vuokratuotto kattaa ylläpitoikulut

6) Grafiikanpaja

- Tuotot kattaa menot
- Pyörii irrallisena

Peilatkaa Ars Liberan nykyisen toiminnan eri osa-alueita seuraavista näkökulmista.

- Mikä on toiminta-ajatuksemme ydin?
- Mitä arvoja ja asenteita meillä on?
- Mitä kontakteja ja kokemuksia meillä on?
- Mitä tietoja ja taitoja meillä on?
- Mitä resursseja (henkilö- ja taloudelliset resurssit)?

KUVA 43. Ars Liberan päälinjausten määrittelytehtävä (Miro- canvas).

Tässä vaiheessa strategiatyöpajatyöskentelyä meillä oli käytännössä Kamenskyn ydinosamispuun kaikki elementit valmiina. Yrityksen strategisen arkkitehtuurin, ja näin myös itse strategian määrittelytön, ytimessä on kuitenkin yrityksen missio, eli elämäntehtävä. Yrityksen missio on kokonaisuus, joka muodostuu kolmesta pääelementistä; yrityksen visiosta, arvoista ja toiminta-ajatuksesta. (Kamensky 2015, luku 2.3.) Saadaksemme Ars Liberan strategian määrittelytön valmiiksi, ja myös strategiatyöpajatyöskentelylle asetetut tavoitteet saavutettua, oli meidän vielä määriteltävä yhdistykselle Mission puuttuva palanen, eli Visio. Ja lopuksi toki myös itse Missio.

Seuraavaksi lähdimme muotoilemaan Ars Liberalle Visiota käymällä ensin läpi teoriassa mikä Visio on, ja mitkä ovat hyvän Vision rakennusaineet. Tämän jälkeen tutustuimme muutamien yritysten Visioihin nähdäksemme muutaman käytännön esimerkin. Pohjustuksen jälkeen lähdimme yhdessä vapaasti keskustellen miettimään, että miten kiteyttäisimme Ars Liberan tulevaisuuden Vision jo määriteltyjen toiminnan strategisten osa-alueiden ja ydinosamispuun strategisten elementtien valossa. Kirjasin ylös erilaisia vaihtoehtoja (Kuva 44.), joita keskusteluissa nousi esiin. Lähdimme näistä esiin nousseista eri vaihtoehdosta pohtimaan, että miten ne voitaisiin kiteyttää yhteen lauseeseen. Lopulta päädyimme määrittelemään Ars Liberan Visioksi Pohjoissavolaisen ammattikuvataiteen edistäjä.



KUVA 44. Ars Liberan vision määrittelytyön tuloksia.

Kun Visio oli saatu määriteltyä, oli aika pohtia Ars Liberan Missiota. Kävimme aluksi jälleen teoriassa läpi, mitä Missiolla tarkoitetaan, ja lisäksi tutustuimme muutamaaan käytännön yritysten Missio-esimerkkeihin. Pohjustuksen jälkeen lähdimme yhdessä vapaasti keskustellen miettimään, että miten kiteyttäisimme Ars Liberan Mission, jo määriteltyjen toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen valossa. Kirjasin ylös erilaisia vaihtoehtoja, joita keskusteluissa nousi esiin, joista sitten hyvin nopeasti valikoitui Ars Liberan Missioksi vaihtoehto 'Eläköön kuvataide!'.

Miten saavutamme tulevaisuuden tahtotilan? Kun varsinainen strategia, eritoten visio, on määritelty, on aika lähteä muuntamaan strategia käytännön toiminnaksi. Strategiset tavoitteet ovat konkreettisia tavoitteita, välietappeja, yrityksen matkalla kohti sen visiota. (Hakanen & Puikkonen 2004, 121.) Strategian toteuttaminen lähtee liikenteeseen toteutussuunnitelmien laatimisella, joiden avulla on tarkoitus purkaa määritelty strategia mahdollisimman konkreettisiksi toimenpiteiksi, projekteiksi ja toimintasuunnitelmiksi (Hakanen & Puikkonen 2004, 136).

Strategiatyöpajatyöskentelyn viimeisenä tehtävä lähdimme työstämään strategisia tavoitteita, toimenpidesuunnitelmia sekä mittareita, Ars Liberalle visioon pääsemisen varmistamiseksi Balanced Scorecard (BSC) viitekehystä hyödyntäen. Olin etukäteen työstänyt BSC viitekehysten (luku 3.1.1.1.1, Kuva 6.) mukaisen tyhjän pohjan Microsoftin excel työkalua hyödyntäen. Työstämässäni excel – pohjassa oli BSC:n mukaiset neljä näkökulmaa ylhäällä sarakeotsikkoina. Kuten aiemmin tämän luvun alussa kuvasin, niin sovelsin BSC viitekehystä Ars Liberan toimintaan soveltuvaksi niin, että asiakasnäkökulma on korvattu yhdistyksen jäsenistöllä, talousnäkökulma yhdistyksen toiminnan rahoituksena, sisäiset prosessit yhdistyksen toimintamalleina ja prosesseina, ja innovaatio sekä osaaminen on nimetty oppiminen, osaaminen ja uudistuminen termeillä. Excel – pohjassa riviotsikkoina olivat strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, avainmittarit ja toimintasuunnitelmat. Ideana BSC viitekehyksessä, kuten myös työstämässäni excel- pohjassa, on, että yhdistyksen visioon pääsemisen näkökulmasta listataan olennaisimmat tavoitteet, tavoitteiden saavuttamiselle kriittiset menestystekijät, tavoitteiden saavuttamista seuraavat mittarit sekä tavoitteiden saavuttamisen toimintasuunnitelmat. Ja nämä kaikki pyritään listaamaan jokaisen BSC neljän näkökulman osalta. BSC:n käyttö aloitetaan viitekehysten mukaisesti ylhäältä alaspäin. (Vuorinen 2013a, 37-41.)

Lähdimme yhdessä vapaamuotoisesti keskustellen määrittelemään Ars Liberan strategisia tavoitteita, listaamaan niille kriittiset menestystekijät, mittarit ja toimintasuunnitelmat. Toimin itse muistiinpanojen tekijänä. Aikaa tehtävän tekemiseen oli noin yksi tunti. Ensin lähdimme miettimään yhdistyksen strategisia tavoitteita neljän näkökulman (jäsenistö, toiminnan rahoitus, toimintamallit ja prosessit, sekä oppiminen, osaaminen ja uudistuminen) osalta. Kun olimme listanneet joka näkökulmalle tavoitteita, mietimme seuraavaksi niiden saavuttamisen osalta kriittisiä menestystekijöitä. Sen jälkeen mietimme, miten asetettujen tavoitteiden saavuttamista voitaisiin mitata. Ja lopuksi vielä mietimme konkreettisia toimenpiteitä, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista. Pyrimme etenemään BSC – pohjan täytön osalta kuitenkin suhteellisen vapaamuotoisesti, eli emme täyttäneet kaikkia tavoitteita heti yhdellä kertaa, vaan pyrimme siihen, että saamme kaikkien näkökulmien osalta vähintään yhden tavoitteen, ja etenimme sen jälkeen kriittisiin menestystekijöihin ja niin edelleen. Täydensimme pohjaa keskustelun edetessä. Saimme strategiatyöpajatyöskentelyn aikana BSC – pohjaa täydennettyä jo suhteellisen paljon, sovimme kuitenkin, että viimeistellemme BSC – pohjan yhdistyksen toiminnanjohtajan kanssa vielä erikseen sovittavana ajankohtana. Ajatuksena, että asia saa hautua, ja toisaalta strategiatyöpajatyöskentelylle asetettu aika rajoitti osaltaan tehtävän loppuun saattamista.

4.2.2.4 Strategiatyön viimeistely

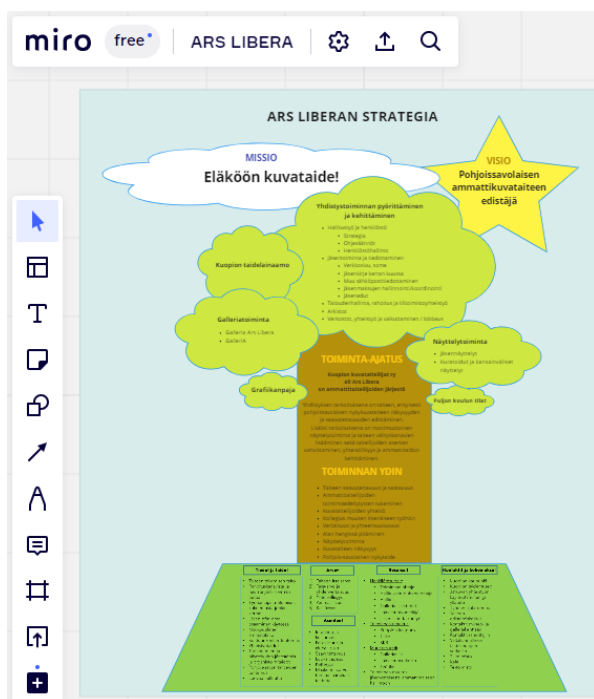
Sovimme sähköpostitse BSC viitekehyksen viimeistelyn ajankohdasta Ars Liberan toiminnanjohtajan kanssa, toteutimme palaverin 16.6.2023 Teams alustaa hyödyntäen (Tolonen 2023c). Saimme BSC viitekehyksen viimeisteltyä palaverin aikana yhdistyksen toiminnanjohtajan näkemyksen mukaisesti.

Työstin strategiatyöpajatyöskentelyn, ja BSC viitekehyksen viimeistelypalaverin, jälkeen Ars Liberalle visuaalisen strategian (LIITE 3.), eli käytännössä kokosin ydinosaamispuun elementit visuaaliseen puun muotoon. Lisäksi työstin strategiatyöraportin (LIITE 4.), johon kokosin yhdistyksen strategiatyön eri työvaiheissa syntyneitä tuotoksia, sekä kuvasin yhdistykselle määritellyn strategian visuaalisen strategian muodossa. Strategiatyöraportti (LIITE 4.) toimii yhdistykselle toteutetun strategiatyön dokumentaatiota, mutta se on itsessään rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Ars Liberan visuaalisen strategian muotoilussa eriytin strategiatyöpajatyöskentelyn aikana määritellystä toiminnan perustasta (Kuva 40.), eli ydinosaamispuun juuristosta, osion arvot ja asenteet kahdeksi erilliseksi osioksi. Halusin, että määritellyt arvot näkyvät erillisenä ja selkeänä osana ydinosaamispuun juuristoa. Lisäksi siirsin toiminnan ydin osion toiminnan perustasta osaksi Ars Liberan ydinosaamispuun runkoa, yhdessä toiminta-ajatuksen kanssa. Jäljelle jäävä osio toiminnan perustasta muodostaa siis visuaalisessa strategiassa ydinosaamispuun juuriston, ja toiminta-ajatus sekä toiminnan ydin yhdessä ydinosaamispuun rungon. Ydinosaamispuun latvuston koostin strategiatyöpajatyöskentelyn aikana määritellyistä Ars Liberan toiminnan päälinjauksista. Koska toiminnan päälinjauksia asetettiin strategiatyöpajassa myös tärkeysjärjestykseen, huomioin tämän visuaalisessa strategiassa sijoittamalla eri toiminnan osa-alueet eri korkeuksille runkoon nähden, sekä lisäksi muotoilin ne eri kokoisiksi latvustoiksi. Koska ydinosaamispuu- analyysi ei sellaisenaan sisällä missiota ja visiota, mutta koska ne ovat olennainen osa strategiaa, ja halusin näyttää ne myös tästä syystä osana visuaalista strategiaa, niin toteutin sen lisäämällä yhdistykselle määritellyn mission

pilveksi ja vision johtotähdeksi taivaalle. Ideana Ars Liberan strategian visualisoinnissa on, että se kuvastaa taideyhdistyksen toimialan huomioiden maisemataulua. Hyödynsin Miro – canvasta visuaalisen strategian rakentamiseen (Kuva 45.), koska minulla ei ollut käytössä muuta soveltuvaa kuvankäsittelytyökalua.

Ars Liberan visuaalisessa strategiassa (LIITE 3.) missio on siis esitetty kattona taivaalla pilven muodossa, ja visio johtotähdenä, yhdistyksen toiminta-ajatus ja toiminnan ydin on kuvattu puunrunkona, joka kannattelee ja ohjaa yhdistyksen strategisia toiminnan osa-alueita eli puun oksistoa, ja toiminnan perusta (tiedot, taidot, arvot, asenteet, resurssit, kontaktit ja kokemukset) eli ydin toiminnan lähteet on kuvattu puun juuristona, josta toiminnan ydin, eli runko, kerää ravintoa tuottaakseen toiminnan osa-alueita (liiketoiminta-alueita) eli oksia ja toimintaa eli hedelmiä.



KUVA 45. Ars Liberan visuaalisen strategian työtila (Miro – canvas).

5 TULOSTEN ANALYSOINTI

Tämän opinnäytetyön empiriaosuuden tarkoituksena oli muotoilla toimeksiantajayhdistykselle (Ars Libera) toimintastrategia sekä visualisoida se visuaalisen strategian muotoon. Varsinaisen strategiatyöskentelyn tavoitteena oli saada määriteltyä Ars Liberan tulevaisuuden toimintastrategia, joka pitää sisällään mission (toiminta-ajatus, visio ja arvot) sekä toiminnan päälinjaukset. Lisäksi tavoitteena oli laatia, ainakin jonkin tasoiset, toteutussuunnitelmat määrittelylle strategialle.

Kuvaan, ja analysoin, tässä osiossa toteutetun strategiatyön tuloksia strategiatyöskentelyn eri vaiheiden osalta. Tämän osion tarkoituksena on käydä vain suuntaa-antavalla tasolla läpi strategiatyöprosessin aikana, eri menetelmillä, syntyneitä tuloksia, sekä itse prosessia. Tarkoituksena ei siis ole paneutua syvällisesti eri menetelmillä saavutettuihin yksityiskohtaisiin tuloksiin, vaan enemmänkin tarkastella prosessia ja sen lopputuloksena syntyneitä lopputuotoksia kokonaisuutena suhteessa prosessille asetettuihin tavoitteisiin.

5.1 Strategisen tiedonkeruu- ja analysointivaiheen tulokset

Strategisen tiedonkeruun ja analysointivaiheen tarkoituksena oli kerätä tietoa Ars Liberan toiminnan nykytilan kartoittamiseksi ja varsinaisen strategian määrittelytyön tueksi. Aineiston kerääminen toteutettiin haastattelemalla Ars Liberan toiminnanjohtajaa ja hallituksen puheenjohtajaa teemahaastattelun muodossa. Lisäksi aineistoa kerättiin dokumenttiaineiston muodossa perehtymällä Ars Liberan tämänhetkisestä toiminnasta saatavilla oleviin materiaaleihin. Tiedon keruussa keskityttiin Ars Liberan sisäisen tehokkuuden analysointiin, eli organisaation, toimintojen sekä talouden tarkasteluun (Kamensky 2014, 122).

Tiedonkeruu- ja analysointivaiheen lopputuloksena syntyi Ars Liberan toiminta pähkinänkuoressa osio Ars Liberan strategiatyöraporttiin. Ars Liberan toiminta pähkinänkuoressa osio pitää sisällään yhdistyksen historian sekä nykyisen toiminnan kuvaukset. Nykyisen toiminnan kuvaus osioon on kerätty olennaista tietoa Ars Liberan toiminnasta, kuten toiminta-ajatus, arvot, toiminnan organisointi ja jäsenistö, toimitilat sekä toiminnan rahoitus. Lisäksi osiossa on kuvattu laajasti yhdistyksen toiminnan eri osa-alueita vuosina 2022 ja 2023.

Valitut tiedonkeruumenetelmät soveltuivat mielestäni hyvin Ars Liberan nykytilanteen kartoittamiseen. Tiedonkeruun lopputuloksena syntyi riittävän laaja kuvaus yhdistyksen toiminnan eri osa-alueista, toiminnan organisoinnista sekä rahoitusrakenteesta strategian määrittelytyön tueksi. Sisäisen tehokkuuden analyysien tarkoituksena on kokonaiskuvan muodostaminen yrityksestä, ja sen toiminnasta (Kamensky 2014, 59). Mielestäni Ars Liberan nykytilanteen kartoituksen pohjalta voidaan muodostaa suhteellisen laaja kokonaiskuva yhdistyksen toiminnasta, joten ainakin tästä näkökulmasta tarkasteltuna tiedonkeruu ja analysointivaiheen voidaan katsoa onnistuneen.

Nykytilan kartoituksen aikana syntyneitä materiaalia hyödynnettiin strategian määrittelytyön aikana, suunnitelmien mukaisesti, yhteisymmärryksen luomiseen yhdistyksen toiminnan nykytilanteesta.

5.2 Strategian määrittelyvaiheen tulokset

Strategian määrittelyvaiheen tarkoituksena oli toteuttaa varsinaisen Ars Liberan tulevaisuuden toimintastrategian määrittelytyö ja muotoilla sen pohjalta Ars Liberalle strategia sekä lisäksi visuaalinen strategia. Määritellyn strategian pohjalta tarkoituksena oli myös määrittellä strategisen tavoitteet ja toimenpidesuunnitelmat.

Koska varsinkin strategiatyötä aloittelevan yrityksen näkökulmasta strategiatyön läpinäkyvyys on erityisen tärkeää toteutuksen onnistumisen näkökulmasta, tulee koko organisaatio osallistua, ainakin jollain tasolla, strategiatyöhön (Kehusmaa 2010, 50). Tästä johtuen Ars Liberan strategian määrittelytyö pyrittiin toteuttamaan niin, että koko yhdistyksen jäsenistöllä oli mahdollisuus osallistua strategian määrittelyyn. Käytännössä strategian määrittelytyö toteutettiin jäsenistölle suunnatun verkkokyselyn sekä strategiatyöpajatyöskentelyn muodossa, joiden tuloksia pyrin kuvaamaan tässä osiossa.

5.2.1 Verkkokyselyn tulokset

Ars Liberan määrittelytyön alussa toteutettiin koko jäsenistölle suunnattu verkkokysely, jonka tarkoituksena oli kartoittaa yhdistyksen jäsenistön näkemyksiä yhdistyksen toiminnasta strategian määrittelyn pohjaksi, sekä antaa kaikille jäsenille mahdollisuus vaikuttaa yhdistyksen strategian määrittelytyöhön.

Verkkokyselyyn vastasi 18 Ars Liberan jäsentä, mikä kattaa noin 21,7 % koko yhdistyksen jäsenistöstä. Kyselyn tuloksia ja niiden luotettavuutta arvioitaessa on hyvä huomioida, että kyselyyn vastanneiden osuus koko jäsenistöstä, ja näin ollen myös tulosten kattavuus, on melko suppea.

Verkkokysely (LIITE 2.) jakautui kuuteen eri osioon; Ars Liberan toiminnan eri osa-alueet, toiminta-ajatus, arvot, toiminnan tulevaisuuden tavoitteet ja kehittäminen, strategian määrittelytyöhön osallistuminen ja Ars Liberan jäsenyys.

Koostin verkkokyselyn tuloksista yhteenvedon, joka käytiin läpi strategiatyöpajatyöskentelyn alussa. Lisäksi verkkokyselyn tuloksia ja avoimien kysymysten sanallisia vastauksia hyödynnettiin myös myöhemmin strategiatyöpajatyöskentelyn aikana, aina tarpeen mukaan määrittelytyön edetessä. Verkkokyselyn tulokset toimivat siis strategian määrittelytyössä niin sanottuna koko jäsenistön äänenä.

5.2.1.1 Ars Liberan toiminnan eri osa-alueet kyselyosio

Ars Liberan toiminnan eri osa-alueet osiossa pyydettiin arvioimaan Ars Liberan toiminnan eri osa-alueita asteikolla 1-5 niiden tärkeyden mukaan (1 = Ei kovin tärkeää, 3 = En osaa sanoa, 5 = Erittäin tärkeää). Vastaaminen näihin kysymyksiin oli vastaajille pakollista. Laskin kyselyn vastausten pohjalta pisteiden keskiarvon toiminnan eri osa-alueille. Lopputuloksena syntyi yhteenveto (Kuva 51.) Ars Liberan toiminnan eri osa-alueista tärkeysjärjestyksessä suurimman keskiarvon saaneesta toiminnan osasta pienimmän keskiarvon saaneeseen toiminnan osaan. Saadun lopputuloksen pohjalta voidaan suuntaa antavasti arvioida Ars Liberan toiminnan eri osa-alueiden vaikuttavuutta yhdistyksen jäsenistölle, huomioiden kuitenkin kyselyn suppea kattavuus (21,7 % jäsenistöstä).

Ars Liberan toiminnan eri osa-alueet	Keskiarvo
Galleria Ars Liberan toiminta	4,83
Taidelainaamotoiminta	4,83
Kuratoidut ryhmänäyttelyt	4,67
GalleriA - toiminta	4,61
Työtiloihin liittyvä toiminta	4,28
Kaikille avoimet vuosinäyttelyt omissa tiloissa	4,22
Jäsenten tukeminen osallistumisessa liittojen vuotuisiin teosvälitystapahtumiin	4,22
Jäsenistölle järjestettävät jäsenillat	4,11
Yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyössä järjestettävä koulutus-, tapahtuma- ja näyttelytoiminta	3,94
Jäsenistölle järjestettävä koulustoiminta	3,78
Kaikille avoimet vuosinäyttelyt muissa tiloissa	3,61
Art Swap - teosten myynti- ja vaihtotapahtuma	3,50

KUVA 46. Yhteenveto Ars Liberan toiminnan eri osa-alueiden kyselytuloksista.

Kyselyn tulosten pohjalta voidaan päätellä, että Galleria Ars Liberan ja Taidelainaamon toiminta ovat yhdistyksen jäsenistön mielestä yhdistyksen toiminnan osista tärkeimpiä. Ja toisaalta voidaan päätellä, että Ars Swap – teosten myynti- ja vaihtotapahtuma on jäsenistön mielestä yhdistyksen toiminnan osista vähiten tärkeä. Strategian määrittelyn kannalta, varsinkin kun pohdittiin toiminnan tulevaisuuden päälinjauksia, voitiin näitä kyselyn tuloksia hyödyntää päätöksenteon tukena, suuntaa antavina jäsenistön mielipiteinä.

Toiminnan eri osa-alueet osio sisälsi myös neljä niin sanottua vapaiden sanallisten vastausten kysymystä, joihin kyselyyn vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa vapaasti sanallinen vastaus. Vastaaminen näihin kysymyksiin ei ollut pakollista. Kysymyksissä kysyttiin vastaajien näkemyksiä siitä, miten eri toiminnan osa-alueita voitaisiin kehittää tulevaisuudessa.

- Miten galleriatoimintaa voitaisiin mielestäsi kehittää tulevaisuudessa?
 - Yhteensä 14 vastaajaa (77,8 % vastaajista) antoi sanallisen vastauksen.
- Mitä asioita taidelainaamotoiminnassa olisi mielestäsi hyvä huomioida? Tai miten toimintaa voitaisiin mielestäsi kehittää tulevaisuudessa?
 - Yhteensä 12 vastaajaa (66,7 % vastaajista) antoi sanallisen vastauksen.
- Miten tapahtuma-, näyttely- ja koulutustoimintaa voitaisiin mielestäsi kehittää tulevaisuudessa?
 - Yhteensä 8 vastaajaa (44,4 % vastaajista) antoi sanallisen vastauksen.
- Miten yhdistyksen työtiloihin liittyvää toimintaa voitaisiin mielestäsi kehittää tulevaisuudessa?
 - Yhteensä 10 vastaajaa (55,6 % vastaajista) antoi sanallisen vastauksen.

Vaikka sanallisten vastausten kysymyksiin vastaaminen oli kyselyyn vastaajille vapaaehtoista, tuli vastauksia kuitenkin suhteellisen paljon. Strategian määrittelytyössä näitä vastauksia pystyttiin hyödyntämään toiminnan tulevaisuuden strategisten päälinjausten ja toiminnan perustan määrittelyn tukena, suuntaa antavina jäsenistön mielipiteinä.

5.2.1.2 Ars Liberan toiminta-ajatus kyselyosio

Toiminta-ajatus osio sisälsi yhden niin sanotun vapaiden sanallisten vastausten kysymyksen, johon kyselyyn vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa vapaasti sanallinen vastaus. Vastaaminen tähän

kysymykseen oli pakollista. Kysymyksellä tiedusteltiin jäsenistön näkemystä nykyisen toiminta-ajatuksen ajantasaisuutta.

- Miten Ars Liberan toiminta-ajatusta tulisi mielestäsi uudelleen muotoilla? Vai tulisiko sitä lainkaan uudelleen muotoilla?

Strategian määrittelytyössä näitä vastauksia pystyttiin hyödyntämään toiminta-ajatuksen uudelleen muotoilun tukena, suuntaa antavana jäsenistön mielipiteenä.

5.2.1.3 Ars Liberan arvot kyselyosio

Arvot osio sisälsi viisi vapaiden sanallisten vastausten kysymystä, joihin kyselyyn vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa vapaasti sanallinen vastaus. Kysymyksissä kysyttiin vastaajien näkemyksiä siitä, miten yhdistyksen nykyiset arvot kuvastavat yhdistyksen toimintaa, ja toisaalta sitä, miten nykyiset arvot näkyvät yhdistyksen toiminnassa. Ensimmäiseen kysymykseen vastaaminen oli vastaajille pakollista, ja muihin neljään kysymykseen vastaaminen oli vastaajille vapaaehtoista.

- Kuvastavatko yllä mainitut arvot mielestäsi Ars Liberan toimintaa hyvin? Pitäisikö arvoja mielestäsi jotenkin muuttaa?
 - Vastaaminen oli kaikille vastaajille pakollinen, eli vastausten määrä oli 18 (100 % vastaajista).
- Miten taiteen itseisarvo näkyy / tulisi näkyä mielestäsi Ars Liberan toiminnassa?
 - Yhteensä 14 vastaajaa (77,8 % vastaajista) antoi sanallisen vastauksen.
- Miten tasa-arvo näkyy / tulisi näkyä mielestäsi Ars Liberan toiminnassa?
 - Yhteensä 15 vastaajaa (83,3 % vastaajista) antoi sanallisen vastauksen.
- Miten kestävä kehitys näkyy / tulisi näkyä mielestäsi Ars Liberan toiminnassa?
 - Yhteensä 14 vastaajaa (77,8 % vastaajista) antoi sanallisen vastauksen.
- Miten turvallisemman tilan periaatteet näkyvät / tulisi näkyä mielestäsi Ars Liberan toiminnassa?
 - Yhteensä 13 vastaajaa (72,2 % vastaajista) antoi sanallisen vastauksen.

Vaikka sanallisten vastausten kysymyksiin vastaaminen oli kyselyyn vastaajille pääsääntöisesti vapaaehtoista, tuli vastauksia kuitenkin paljon. Strategian määrittelytyössä näitä vastauksia pystyttiin hyödyntämään Ars Liberan toiminnan arvojen uudelleen muotoilun apuna, suuntaa antavina jäsenistön mielipiteinä.

5.2.1.4 Ars Liberan toiminnan tulevaisuuden tavoitteet ja kehittäminen kyselyosio

Toiminnan tulevaisuuden tavoitteet ja kehittäminen osio sisälsi kaksi vapaiden sanallisten vastausten kysymystä, joihin kyselyyn vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa vapaasti sanallinen vastaus. Vastaaminen kysymyksiin oli kyselyyn vastaajille vapaaehtoista. Kysymyksissä kysyttiin vastaajien näkemyksiä siitä, miten Ars Liberan toimintaa tulisi tulevaisuudessa kehittää, tai minkälaisia tavoitteita sen toiminnalle tulisi asettaa.

- Miten toivoisit, että Ars Liberan toimintaa kehitettäisiin tulevaisuudessa?

- Yhteensä 12 vastaajaa (66,7 % vastaajista) antoi sanallisen vastauksen.
- Mitä tavoitteita asettaisit Ars Liberan toiminnalle tulevaisuudessa?
 - Yhteensä 9 vastaajaa (50,0 % vastaajista) antoi sanallisen vastauksen.

Vaikka sanallisten vastausten kysymyksiin vastaaminen oli kyselyyn vastaajille pääsääntöisesti vapaaehtoista, tuli vastauksia suhteellisen paljon. Strategian määrittelytyössä näitä vastauksia pystyttiin hyödyntämään Ars Liberan toiminnan tulevaisuuden päälinjauksia sekä strategisia tavoitteita määriteltäessä, suuntaa antavina jäsenistön mielipiteinä.

5.2.1.5 Ars Liberan strategian määrittelytyöhön osallistumisen kyselyosio

Strategian määrittelytyöhön osallistumisen osio sisälsi kaksi monivalintakysymystä, joissa vastausvaihtoehtoina oli joko Kyllä, tai sitten Ei. Kysymyksiin vastaaminen oli kyselyyn vastaajille pakollista.

- Haluan osallistua 29.5.2023 järjestettävään strategiatyöpajaan?
 - Vastaajista 2 (11,1 % vastaajista) vastasi Kyllä, ja 16 (88,9 % vastaajista) En.
- Haluan osallistua 2.6.2023 järjestettävään strategiatyöpajaan?
 - Vastaajista 2 (11,1 % vastaajista) vastasi Kyllä, ja 16 (88,9 % vastaajista) En.

Kysymysten tarkoituksena oli kartoittaa jäsenten halukkuutta osallistua Ars Liberan strategian määrittelytyöhön strategiatyöpajatyöskentelyn muodossa. Kaiken kaikkiaan vastaajista 3 henkilöä (16,7 % vastaajista) ilmaisi halukkuutensa osallistua strategiatyöpajatyöskentelyyn, joista 1 henkilö ilmaisi halukkuutensa osallistua molempiin strategiatyöpajoihin, ja 2 henkilöä vain toiseen strategiatyöpajaan. Vastausten perusteella voidaan todeta, huomioiden vastaajien määrän kattavuus (21,7 % jäsenistöstä), että Ars Liberan jäsenistön halukkuus osallistua yhdistyksen strategian määrittelytyöhön ja erityisesti strategiatyöpajatyöskentelyyn oli erittäin heikkoa.

Kyselyn tuloksia hyödynnettiin strategiatyöryhmän muodostamisessa, eli käytännössä kaikki osallistumishalukkuutensa ilmaisseet jäsenet kutsuttiin strategiatyöpajatyöskentelyyn mukaan. Koska kysely oli suunnattu koko Ars Liberan jäsenistölle, oli kaikilla yhdistyksen jäsenillä yhdenvertainen mahdollisuus osallistua Ars Liberan tulevaisuuden strategian määrittelytyöhön, mikä on strategian jalkautuksen näkökulmasta hyvin tärkeää. Todettakoon kuitenkin myös, että jo itse verkkokyselyyn vastaaminen itsessään antoi vastaajille (jäsenille) mahdollisuuden vaikuttaa osaltaan yhdistyksen tulevaisuuden strategian määrittelyyn oman mielipiteen ja näkemysten kertomisen muodossa. Ja kyselyn tuloksia hyödynnettiin aidosti strategian määrittelytyön eri vaiheissa, joten voidaan myös todeta, että kyselyyn vastaamisen vaikuttavuus oli erittäin hyvä.

5.2.1.6 Ars Liberan jäsenyys kyselyosio

Ars Liberan jäsenyys osio sisälsi kolme vapaiden sanallisten vastausten kysymystä, joihin kyselyyn vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa vapaasti sanallinen vastaus. Näihin sanallisiin vastauksiin vastaaminen oli kyselyyn osallistujille vapaaehtoista.

- Saatko mielestäsi jäsenenä riittävästi tietoa Ars Liberan toiminnasta jäsenkirjeen, sähköpostitiedotteiden, verkkosivujen ja sosiaalisen median kautta?
 - Yhteensä 16 vastaajaa (88,9 % vastaajista) antoi sanallisen vastauksen.
- Mitä jäsentiedotuskanavia (Jäsenkirjeet, sähköpostitiedotteet, verkkosivustot ja sosiaalinen media) seuraat eniten? Ja mitä vähiten?
 - Yhteensä 17 vastaajaa (94,4 % vastaajista) antoi sanallisen vastauksen.
- Minkälaisia jäsenetuja toivoisit tulevaisuudessa?
 - Yhteensä 9 vastaajaa (50,0 % vastaajista) antoi sanallisen vastauksen.

Ars Liberan jäsenyys osio sisälsi myös kolme monivalintakysymystä. Kysymyksiin vastaaminen oli kyselyyn vastaajille pakollista.

- Kuinka usein seuraat jäsentiedottamista?
 - Vastausvaihtoehdot: Koko ajan/Joskus/Harvoin/En ollenkaan.
 - Vastaajista 17 (94,4 % vastaajista) vastasi Koko ajan, 1 (5,6 % vastaajista) Joskus, 0 Harvoin ja 0 En ollenkaan.
- Ovat Ars Liberan jäsenedut mielestäsi hyvät ja riittävät?
 - Vastausvaihtoehdot; Kyllä / Ei.
 - Vastaajista 17 (94,4 % vastaajista) vastasi Kyllä, ja 1 (5,6 % vastaajista) Ei.
- Miten arvioisit Ars Liberan nykyistä toimintaa kokonaisuutena? Minkä kouluarvosanan annat Ars Liberan toiminnalle arvoasteikolla 1-10?
 - Vastausvaihtoehdot; 1-10.
 - Vastausarvosanojen keskiarvo oli 8,33.

Kyselyn tuloksia hyödynnetään Ars Liberan tulevaisuuden toiminnan kehittämiseen, mikä oli tämän kyselyosion ensisijainen tarkoitus. Strategian määrittelytyössä kyselyn tulosten pohjalta voitiin kuitenkin todeta, että yhdistyksen nykyinen toiminta kokonaisuutena on jäsenistön mielestä hyvällä tasolla, eli tarvetta suuriin strategisiin toiminnan linjausmuutoksiin ei näyttäisi olevan tarvetta.

5.2.2 Strategiatyöpajatyöskentelyn tulokset

Varsinainen Ars Liberan strategian määrittelytyö toteutettiin strategiatyöpajatyöskentelyn muodossa. Strategiatyöpajoja järjestettiin kaiken kaikkiaan kaksi kappaletta (29.5.2023 ja 2.6.2023). Ensimmäiseen strategiatyöpajaan osallistui kaksi strategiatyöpajatyöskentelyyn ilmoittautunutta jäsentä sekä lisäksi yhdistyksen toiminnanjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja, eli yhteensä 4 henkilöä minun lisäksi. Toiseen strategiatyöpajaan osallistui kaksi strategiatyöpajatyöskentelyyn ilmoittautunutta jäsentä sekä lisäksi yhdistyksen toiminnanjohtaja, eli 3 henkilöä minun lisäksi. Voidaan todeta, että varsinainen Ars Liberan strategian määrittelytyö toteutettiin hyvin pienellä porukalla. Kaiken kaikkiaan strategian määrittelytyöhön osallistui 3 strategiatyöskentelyyn ilmoittautunutta henkilöä sekä lisäksi yhdistyksen toiminnanjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja.

Kun strategian määrittelytyön tuloksia tarkastellaan, onkin siis hyvä tiedostaa ja huomioida, että varsinainen strategian määrittelytyö on tehty hyvin pienen jäsenkattavuuden turvin, sekä lisäksi myös se tosiasia, että verkkokyselyyn vastanneiden kattavuus koko jäsenistöstä oli suhteellisen heikko (21,7

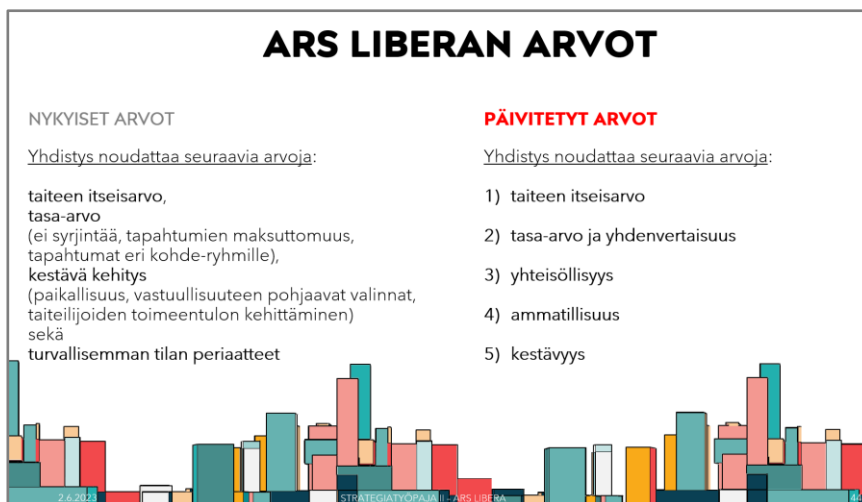
% koko jäsenistöstä). Suhteellisen pienellä osallistujamäärällä (jäsenkattavuudella) saattaa olla jonkin verran vaikutusta strategian määrittelytyön lopputuloksiin.

Varsinaisen strategian määrittelyssä ja visuaalisen strategian muotoilussa hyödynnettiin ydinosaamispuu (luku 3.1.1.5.3) analyysitekniikkaa sekä strategisten toteutus suunnitelmien laatimisen apuna Balance Scorecard -viitekehystä (luku 3.1.1.1.1).

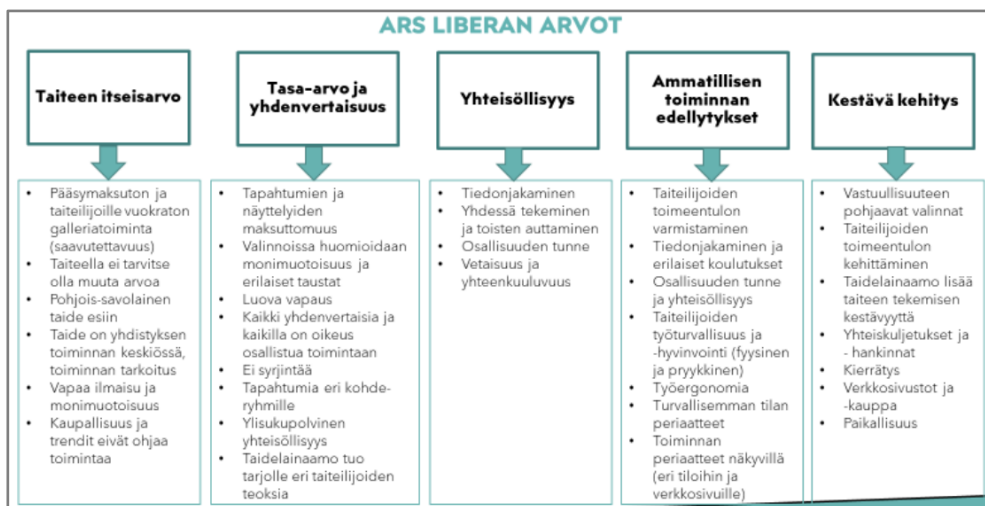
Ydinosaamispuu – analyysitekniikkaa hyödynnettiin Ars Liberan visuaalisen strategian rakentamiseen sekä sen sisältämiä pääelementtejä (juuret, runko, oksat ja hedelmät) strategiatyöpajatyöskentelyn vaiheistamiseen. Strategiatyöpajatyöskentelyn lopputuotoksena syntyi lopulta Ars Liberan toiminnan perusta (Kuva 47.) sisältäen päivitettyt arvot johdettuna toimintaan (ydinosaamispuun juuret)(Kuva 48. & 49.), toiminta-ajatus (Kuva 50.) sekä sitä avaava ydin toiminta (ydinosaamispuun runko), strategiset päälinjaukset eli toiminnan osa-alueet (ydinosaamispuun oksat ja hedelmät). Lisäksi strategiatyöpajatyöskentelyn aikana syntyi myös Ars Liberan visio ja missio, jotka visuaalisessa strategiassa on lisätty tähdeksi (visio) ja pilveksi (missio) Ars Liberan ydinosaamispuun ylle taivaalle. Eli näin strategiatyöpajatyöskentelyn aikana syntyneiden tuotosten lopputuloksena syntyi myös Ars Liberan visuaalinen strategia (LIITE 3.), joka konkretisoi Ars Liberan strategian yhteen kuvaan.



KUVA 47. Ars Liberan lopullinen toiminnan perusta (ydinosaamispuun juuristo).



KUVA 48. Ars Liberan lopulliset päivitettyt arvot.



KUVA 49. Arvojen muotoilutehtävän lopputuotos (arvotaulu).



KUVA 50. Ars Liberan päivitetty toiminta-ajatus.

Työstin strategiatyöpajatyöskentelyn lopputuotoksena missiosta myös oman erillisen taulun (Kuva 51.), johon kokosin missiion tärkeät osatekijät; visio, toiminta-ajatus ja arvot.



KUVA 51. Ars Liberan Missio - taulu.

Balance Scorecard (BSC) – viitekehysten avulla purettiin strategiatyöpajatyöskentelyn aikana Ars Liberalle määritelty strateginen tahtotila, eli visio, strategisiksi tavoitteiksi ja toimenpidesuunnitelmiksi sekä niiden seuraamista tukeviksi avainmittareiksi. Strategiatyöskentelyn yhtenä lopputuotoksena syntyikin Ars Liberan BSC – viitekehys (Kuva 52.). BSC – viitekehys toimii yhdistyksen apuvälineenä, kun se lähtee seuraavassa strategiatyön vaiheessa jalkauttamaan tämän opinnäytetyön lopputuotoksena syntyneitä strategiansa.

Strateginen tahtotila - Visio				
Pohjoissavolaisen ammattikuvataiteen edistäjä				
Näkökulma	Asiakas / Jäsenistö	Toiminnan rahoitus	Toimintamallit ja prosessit	Oppiminen / osaaminen ja uudistuminen
	Mitä tarkoittaa jäsenistön näkökulmasta?	Mitä tarkoittaa rahoituksen näkökulmasta?	Mitä tarkoittaa toimintamallien ja prosessien näkökulmasta?	Mitä tarkoittaa oppimisen, osaamisen ja uudistumisen näkökulmasta?
	Asiakastarpeiden tunnistaminen ja täyttäminen	Rahoituksen ja -mallin suunnittelu, sekä kohdistaminen	Toiminnan laadun, tehokkuuden ja joustavuuden varmistaminen	Organisaation sitoutuminen toiminnan ja sen edellyttämän osaamisen kehittämiseen
Strategiset tavoitteet	Näyttelytoiminnan laadun varmistaminen Taidelainaamotoiminnan jatkuvuus Työskentelyedellytysten edistäminen Yhteisöllisyyden edistäminen Jäsentiedottamisen ylläpitäminen ja laadun varmistaminen Produktiotukien mahdollistaminen Jäsenmäärän kasvattaminen	Uusien rahoitusmahdollisuuksien kartoitus Pidempiaikaisen tukimallin ja tukien etsiminen Jo olemassaolevien hankkeiden ja rahoitusmallien kartoittaminen Nykyrahoituksen kohdistamisen tarkasteleminen	Suunnitelmallisuus ja jatkuvuus kaikessa Yhteistyön ja verkostoitumisen kehittäminen Vastuun selkiyttäminen Strategian jalkautus Strategian ja strategisten tavoitteiden säännöllinen tarkastelu ja päivittäminen Aktiivisen vaikuttaminen ja lobbautuminen	Hankerahoitusosaamisen lisääminen Kestävyysajattelu Ammatillisten toimintaedellytysten edistäminen
Kriittiset menestystekijät tavoitteiden saavuttamiselle	Riittävän tiedottamisen ja markkinoinnin varmistaminen.	Rahoituksen riittävyys / riittävien resurssien varmistaminen. **)	Hallituksen sitoutuminen suunnitelmalliseen kehitys- ja työnantajatyyöhön.	**) Rahoituksen riittävyys / riittävien resurssien varmistaminen.
Mitkä tekijät auttavat ja edistävät tavoitteiden toteutumista?	**) Rahoituksen riittävyys / riittävien resurssien varmistaminen.		**) Rahoituksen riittävyys / riittävien resurssien varmistaminen.	
Avainmittarit	Jäsen- ja kävijämäärien mittaaminen Jäsenistölle ja asiakkaille suunnatut kyselyt Taidelainaamo, taiteilijoiden ja teosten määrän mittaaminen, tuloksen seuranta	Produktiotukien €-määrän kehitys. Toiminnanjohtajan työajan kasvattaminen (100%). Tuottajatiedotaja (min. 50%).	Toiminnan laadun arviointi (verkkokysely jäsenistölle) Ohjesäännöt valmiina. Strategian jalkautussuunnitelma valmiina ja toimeenpantu.	Alla mainitut materiaalit valmiiksi ja jäsenistölle tiedotettu ja toimitettuna. Turvallisemman tilan periaatteet näkyväksi toimitiloihin. Jäsenistön verkkokyselyn uusiminen säännöllisin väliajoin (1krt / vuosi).
Toimintasuunnitelmat ja aikataulut	Tiedottamisen ja markkinoinnin tehostaminen ja kohdistaminen. Tiedotus- ja markkinointisuunnitelma (-strategia) Vertaistoiminnan käynnistäminen (esim. Facebook-vertaisryhmän) Tilatyöryhmäkehitystyöhön osallistuminen jatkossakin. Työn tukeminen produktiotukien muodossa. Jäsenkirjetiedottaminen työskentely- ja apuraha- asioihin liittyen.	Rahoituskartoitus ja -suunnitelma *)	Ohjesäännöt Strategian jalkauttamissuunnitelma ja sen toimeenpano Työntekijöiden sitouttaminen.	Kestävämmän toiminnan materiaalit Turvallisemman tilan periaatteet Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma *) Rahoituskartoitus ja -suunnitelma
Konkreettiset toimenpiteet / tehtävät 1-3 vuoden ajalle.				

KUVA 52. Ars Liberan strategiset tavoitteet, toimenpidesuunnitelmat ja mittarit (BSC- pohja).

Strategiatyöpajatyöskentelyn tavoitteena ja lopputuotoksena oli tarkoitus syntyä Ars Liberan toimintastrategia (missio, toiminta-ajatus, arvot ja visio) päälinjauksineen (strategiset toiminnan osa-alueet) sekä toimenpideohjelmineen (strategiset tavoitteet ja toimenpiteet), että visuaalinen strategia.

Mielestäni strategiatyöpajatyöskentelylle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin, eli strategiatyöpajatyöskentelyn lopputuloksena syntyi Ars Liberalle toimintastrategia, ja sen saavuttamiseksi määriteltiin tavoitteet sekä niiden saavuttamista tukevat toimenpiteet ja avainmittarit. Lisäksi strategiatyöpajatyöskentelyn tuotosten pohjalta sain muotoiltua Ars Liberalle visuaalisen strategian (LIITE 3.), mikä oli yksi tämän opinnäytetyön tavoitteista. Vaikka strategiatyöryhmä oli kooltaan varsin pieni, niin se ei kuitenkaan ollut esteenä strategian määrittelytyön loppuun saattamiselle.

5.2.3 Tutkimustulosten luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan tarkastella muun muassa sen validiusnäkökulman kautta, jolloin pyritään huomioimaan muun muassa erilaisia merkitysketjuja tarkasteltavan ilmiön ympärillä sekä lisäksi tarkastelamaan tutkimustulosten arkitodellisuusvastaavuutta (Puusa, Juuti, & Aaltio 2020, luku 11.). Tutkimusmenetelmien luotettavuutta voidaan tarkastella myös niin sanotun validiteetin ja reliabiliteetin pohjalta. Validiteetilla tutkimuksen luotettavuusnäkökulmana tarkoitetaan sitä, että tutkitaan mitä on luvattu, ja mitä tutkimuksella on alunperin lähdetty tavoittelemaan. Reliabiliteetilla tutkimuksen luotettavuusnäkökulmana tarkastellaan, kuinka toistettavia tutkimustulokset ovat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2.)

Jos tarkastellaan laadullisesti Ars Liberalle määritellyn toimintastrategian (missio, toiminta-ajatus, arvot ja visio) sisältöä luotettavuusnäkökulmasta, niin mielestäni sisältö ei ole vain pelkkää niin sanottua sanahelinää, mikä usein on strategioiden määrittelyssä ongelmana, sillä strategiayöskentelyn aikana määriteltyä strategiaa on Ars Liberan osalta pyritty konkretisoimaan strategiayöskentelyn aikana johtamalla sitä mahdollisuuksien mukaan myös ihan yhdistyksen käytännön toimintaan. Ainakin tästä näkökulmasta katsottuna voidaan mielestäni todeta, että strategiayöskentelyn lopputulokset ovat myös laadullisen tutkimuksen näkökulmasta jokseenkin luotettavia, vaikkakin strategiayöhön osallistuneiden jäsenten määrän kattavuus oli suhteellisen heikko. Toisaalta, jos pohditaan toteutettua tutkimuksellista kehitystyötä ja sen luotettavuutta validiteetin näkökulmasta, niin Ars Liberalle toteutetun strategiayön lopputuotosten pohjalta voitane todeta, että tutkimuksellinen kehitystyö on ollut suhteellisen luotettavaa, koska kehitystyön tulokset vastaavat sille asetettuja tavoitteita. Sen sijaan reliabiliteetin näkökulmasta tutkimuksellisen kehitystyön luotettavuutta on vaikea arvioida, koska tutkimuksen aikana toteutuksia eri menetelmillä ei toistettu, joten ei voida luotettavasti todeta, että kehitystyön lopputulos olisi täysin sama, jos strategiayöprosessi uusittaisiin sellaisenaan. Todettakoon kuitenkin, että Ars Libera on suunnitellut uusivansa strategiayön aikana toteutetun verkkokyselyosuuden noin vuoden kuluessa, joten sen pohjalta voitane jollain tasolla arvioida tutkimuksen luotettavuutta jälkikäteen, kuitenkin vain mikäli kysely toistetaan sellaisenaan, ilman muutoksia.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön, eli tutkimuksellisen kehittämistyön, päätutkimuskysymyksenä oli, että miten toimeksiantajayhdistyksen toimintaa voidaan kehittää ja selkiyttää strategiatyökaluja hyödyntäen. Toisaalta tutkimuksellisina alatutkimuskysymyksinä oli, että mitä strategiatyökaluja voidaan hyödyntää toimeksiantajayhdistyksen toiminnan kehittämiseen ja strategian määrittelytyöhön, mitkä strategiset valinnat ja päälinjaukset ovat toiminnan rahoituksen ja resurssien näkökulmasta toimeksiantajayhdistyksen toiminnan kannalta optimaalisia, ja lisäksi minkälaisia strategisia tavoitteita toimeksiantajayhdistyksen toiminnalle voidaan asettaa, ja miten niiden toteutumista voidaan seurata.

Mielestäni tämän opinnäytetyön empiriaosuudessa toteutetun strategiatyön lopputulosten valossa voidaan todeta, että kyllä myös voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen toimintaa voidaan kehittää ja selkiyttää strategiatyön ja strategian määrittelyn muodossa. Monesti voittoa tavoittelemattomien yhdistysten, kuten myös Ars Liberankin, ongelmana on toiminnan rahoituksen riittämättömyys ja epävarmuus sekä toiminnan pyörittämisen vaatimien resurssien puute. Toimintaa pyöritetään usein pienen talkooporukan turvin, tekijät vaihtuvat ja toiminta rönsyilee, koska toiminnan pitkäaikainen suunnittelu ja koordinointi on vähäistä. Strategian määrittely auttaa yhdistystä fokuoittamaan ja suunnittelemaan toimintaansa pidemmällä aikavälillä, mikä osaltaan auttaa kohdentamaan käytävissä olevat resurssit optimaalisesti. Määritelty strategia toimii itsessään myös suunnannäyttäjänä ja ikään kuin kirjoitettuna sopimuksena jäsenten välillä siitä, mihin yhdistyksen toiminnassa ollaan päätetty keskittyä nyt ja toisaalta mitä, ja miten, toimintaa kehitetään tulevaisuudessa, eli mihin toimintaan sen resurssit pääsääntöisesti allokoidaan nyt ja tulevaisuudessa.

Perehdyin tämän opinnäytetyön teoriaosassa suhteellisen laajasti erilaisiin, ja eri tarkoituksiin soveltuviin, strategiatyökaluihin. Minulle muodostui opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta sellainen näkemys, että strategiatyökaluja on kyllä monia, mutta niistä lopulta suhteellisen harva on hyödynnettävissä sellaisenaan voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen toiminnan analysointiin ja strategian määrittelyyn, ainakaan yhdistyksen strategiatyöskentelyn käynnistysvaiheessa, koska yhdistyksen strategiatyökyvykkyys on vielä suhteellisen alhaisella tasolla. Useimmat strategiatyökalut perustuvat nimen omaan yritystoiminnan tuoton kasvattamiseen ja maksimoimiseen, mikä harvoin myöskään on voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen toiminnan tarkoitus. Soveltaen strategiatyökaluja yhdistyksen toimintaan paremmin istuvaksi, osa strategiatyökaluista on kuitenkin mielestäni hyödynnettävissä. Tämän opinnäytetyön empiriaosuudessa hyödynsin kahta teoriaosuudessakin kuvattua strategiatyökalua, Ydinosamispuu – analyysitekniikkaa (luku 3.1.1.5.3) sekä Balanced Scorecard – viitekehystä (luku 3.1.1.1.1). Mielestäni empiriaosuudessa hyödyntämäni strategiatyökalut soveltuivat lopulta erittäin hyvin tukemaan toimeksiantajayhdistyksen strategiatyöskentelyä ja strategiatyöprosessia. Koen, että niistä oli myös selkeästi hyötyä strategian määrittelytyössä.

Selkeyden vuoksi todettakoon kuitenkin vielä, että mielestäni strategiatyöskentely itsessään jo toimii hyvänä yhdistyksen toiminnan kehittämisen työkaluna, tässä kappaleessa aiemmin kuvaamistani seikoista johtuen. Eli sinänsä erilaisten strategiatyökalujen hyödyntäminen strategiatyöskentelyssä ei siis ole välttämätöntä.

Perehdyin tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa erilaisten strategiatyökalujen lisäksi myös itse strategiatyöskentelyyn ja sen eri vaiheisiin. Minulle muodostui tutkimani teorian pohjalta sellainen käsitys, että myöskään strategiatyöskentelyyn liittyvässä kirjallisuudessa ei juurikaan käsitellä voittoa tavoittelemattomien yhdistysten strategiatyötä, vaan kirjallisuudessa käsitellään pääsääntöisesti perinteisiä voittoa tavoittelevia yrityksiä, ja strategiatyötä niiden näkökulmasta. Tästä johtuen toteutinkin opinnäytetyön empiriaosuudessa toimeksiantajayhdistyksen strategiatyöprosessin pääsääntöisesti perinteistä strategiatyöprosessia ja sen vaiheita noudattaen.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa toteutetun strategiatyön aikana toimeksiantajayhdistyksen toiminnan päälinjauksia saatiin selkiytettyä, ja toimintaa rajattua, mikä oli toiminnan resurssoinnin kannalta ensiarvoisen tärkeää. Lisäksi määritellyn strategian pohjalta saatiin kirkastettua yhdistyksen strategiset tavoitteet sekä laadittua toimintasuunnitelmat niiden toteuttamiseksi, että määriteltyä myös muutamia avainmittareita, joiden avulla tavoitteiden toteutumista voidaan seurata. Joten myös tästä näkökulmasta katsottuna tämän tutkimuksellinen kehittämistyön tulosten voidaan katsoa vastaavan sille asetettuja tutkimuksellisia tavoitteita.

Käytin tässä opinnäytetyön tutkimuksellisessa kehittämistyössä erilaisia, pääsääntöisesti laadullisia, tutkimus- ja aineistonhankintamenetelmiä aiemmin tässä kappaleessa kuvattujen strategiatyökalujen lisäksi, kuten muun muassa dokumenttiaineistoja, puolistrukturoitua teemahaastatteluja sekä avointa haastattelua, työpajatyöskentelyä, että vakioitua kyselytutkimusta. Toisaalta tämän opinnäytetyön tavoitteena oli toimeksiantajayhdistyksen toiminnan nykytilan kartoittaminen, toiminta-ajatuksen kirkastaminen ja toimintastrategian laatiminen sekä visualisoiminen. Tämän opinnäytetyön lopputuloksena syntyi toimeksiantajayhdistykselle toimintastrategia, sisältäen strategiset tavoitteet sekä niiden toteutumista tukevat toteutussuunnitelmat, että visuaalinen strategia (LIITE 3.). Mielestäni opinnäytetyön lopputulosten pohjalta voidaan päätellä, että valitut tutkimusmenetelmät ja toteutussuunnitelmat ovat olleet jokseenkin toimivia. Mielestäni myös tälle opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin. Jäin kuitenkin strategiatyöhön osallistuneiden jäsenten niukan määrän (tulosten kattavuus ja luotettavuus näkökulma) osalta pohtimaan, että olisiko jollain muulla menetelmällä ollut mahdollista saavuttaa parempi osallistujamäärä. Koska yhdistystoiminta pohjautuu pitkälti vapaaehtoisuuteen ja talkootyöhön, niin uskoisin, että se on kuitenkin ollut isoimpana vaikuttavana tekijänä osallitujien niukkaan määrään. Lisäksi se tosi asia, että tämä oli ensimmäinen kerta, kun toimeksiantajayhdistyksen strategiaa määriteltiin, on varmasti myös osaltaan vaikuttanut asiaan. Tämä on kuitenkin mielestäni yksi iso tekijä, johon yhdistyksen strategiatyössä on syytä kiinnittää huomioita sen onnistumisen varmistamiseksi. Määritellyn strategian toteutuksen näkökulmasta on joka tapauksessa erittäin tärkeää huomioida, että koko jäsenistölle on annettu, ja annetaan, mahdollisuus osallistua strategian määrittelytyöhön. Lisäksi jäsenistölle strategiatyön käynnistämisestä tiedottamiseen on syytä kiinnittää erityistä huomioita. Uskoisin, että sekä strategiatyöhön osallistamisesta, että tiedottamisesta strategiatyöskentelyn eri vaiheissa, on myös yhdistystoiminnan kontekstissa suurta hyötyä strategian jalkauttamisen onnistumisen näkökulmasta.

Lopuksi voisin todeta, että kokonaisuutena tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämistyö onnistui mielestäni hyvin. Kokemuksena strategiatyön käynnistäminen ja työskentelyn organisointi voittoa tavoittelemattomalle yhdistykselle oli minulle vierasta, sillä taustani on vahvasti liiketoiminnan

talouden johtotehtävissä yksityisellä sektorilla konserniyritysten palveluksessa. Minulla ei siis ollut aikaisempaa kokemusta juurikaan voittoa tavoittelemattomasta yhdistystoiminnasta, saatika toimeksiantajayhdistyksen toimialasta, joten opinnäytetyön alkuun jouduin käyttämään suhteellisen paljon aikaa perehtyäkseni toimeksiantajayhdistyksen toimintaan. Lisäksi toimeksianto oli hyvin itsenäinen, sillä minulle annettiin lähes vapaat kädet suunnitella ja organisoida toimeksiantajayhdistyksen strategian määrittelytyö. Tästä syystä oman roolini vaikutuksia itse prosessiin ja sen lopputuloksiin onkin myös hyvä pohtia. Mielestäni on selvää, että menetelmävalinnoilla ja itse strategiatyöprosessilla voidaan jonkin verran vaikuttaa strategiatyön kulkuun ja myös sen lopputuloksiin. Koska minulla oli vapaus päättää varsin itsenäisesti niin valituista työskentelymenetelmistä, kuin työskentelyn eri vaiheissa tavoiteltavista sisällöistäkin, niin on mielestäni selvää, että minulla on ollut ainakin jonkin tasoista vaikutusta toimeksiantajayhdistykselle määriteltyyn strategiaan. Pyrin kuitenkin tietoisesti lieventämään oman roolini vaikutuksia muun muassa pitäytymällä strategiatyöpajatyöskentelyn aikana pelkästään koordinaattorin roolissa. En osallistunut varsinaiseen ryhmätyöskentelyyn muuten, kun vain yhteen osuuteen kirjurin roolissa, enkä myöskään muokannut strategian määrittelytyön tuloksia (muun muassa sanamuotoja) millään tavalla, vaan pyrin pitäytymään alkuperäisissä sisällöissä myös kootessani yhteenvetoja ja visuaalista strategiaa. On myös hyvä huomioida roolini vaikutuksia pohdittaessa, että vaikka minulle annettiin vapaus toteuttaa strategian määrittelytyö haluamallani tavalla, niin hyväksyin valitsemani menetelmät yhdistyksen toiminnanjohtajalla ja hallituksen puheenjohtajalla, ja lisäksi lopputuloksena muotoilemani strategia on vain esitys yhdistyksen hallitukselle. Toimeksiantajayhdistyksen hallitus hyväksyy lopullisen strategian, ja sillä on täysi valta joko hyväksyä, hylätä tai muokata tämän toimeksiantannon lopputuloksena syntynyttä strategiaa.

Oman haasteensa tehtävään toi myös se tosi asia, ettei voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen strategiatyön näkökulmasta ole juurikaan saatavilla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, joten jouduin soveltamaan teoriaa, sekä erilaisia työkaluja, käytäntöön matkan varrella suhteellisen paljon. Toimeksianto oli kuitenkin minulle erittäin mielenkiintoinen ja antoisa, ja uskon, että opin matkan varrella myös paljon uutta ja sain vähän erilaista perspektiiviä kuitenkin minulle entuudestaan kovin tuttuun yrityksen strategiatyön kontekstiin. Todettakoon kuitenkin totuuden nimissä, etten voinut strategiatyöskentelyn toteutukseen valitsemiani menetelmiä valitessani olla täysin varma, että miten hyvin ne lopulta soveltuvat toimeksiantajayhdistyksen strategiatyöskentelyyn, huomioiden yhdistyksen strategiatyökyvykkyyden taso, sekä se tosiasia, että kyse on yhdistystoiminnasta. Näin jälkikäteen asiaa tarkasteltuna, voidaan mielestäni todeta, että onnistuin lopulta valitsemaan hyvin yhteen toimivat strategiatyöskentelyn menetelmät.

Toimeksiantajayhdistyksen hallitukselta saamani palaute oli myös erittäin positiivista ja kannustavaa. Strategiatyöprosessi oli heidän mielestään hyvin johdettu ja organisoitu. Strategiatyöpajatyöskentely oli heidän mielestään mukavan tehokasta, joskin kokonaisuutena erittäin tuhti paketti. Kaiken kaikkiaan toimeksiantajayhdistyksen hallitus on erittäin tyytyväinen strategiatyöskentelyn tuloksiin ja lopputuloksena heille syntyi hyvä työkalupakki strategiatyön toteutuksen ja jatkon näkökulmasta. Visuaalinen strategia oli myös heidän mielestään erittäin onnistunut, siitä ilmentyy hyvin yhdistyksen toiminnan ydin yhdessä kuvassa, mitä oli myös toimeksiantannon tarkoitus ja tavoite. (Kuopion Kuvataiteilijat ry 2023b.)

Lopuksi haluan kiittää Kuopion Kuvataiteilijat ry:tä (Ars Libera) saamastani toimeksiannosta ja yhteistyöstä sekä koko prosessin aikaisesta luottamuksesta. Lisäksi haluan kiittää kaikkia yhdistyksen strategiatyöskentelyyn osallistuneita henkilöitä niin ikään luottamuksesta ja heittäytymisestä prosessiin.

LÄHTEET

Brenig-Jones, Martin & Dowdall, Jo 2022. Lean six sigma for dummies. E-book. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/detail.action?docID=6739237>. Viitattu 13.3.2023.

British Library Board 2023. British Library ´s Business & IP Centre verkkojulkaisu. What is SWOT analysis? <https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/what-is-swot-analysis>. Viitattu 14.8.2023.

Bolland, Eric 2020. Strategizing: New thinking about strategy, planning, and management. E-book. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/detail.action?docID=6232222>. Viitattu 10.3.2023.

Boston Consulting Group 2023. Verkkojulkaisu. What Is the Growth Share Matrix? <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>. Viitattu 14.8.2023.

David, Fred, David, Forest & David, Meredith 2023. Strategic management: Concepts and cases: a competitive advantage approach. Seventeenth edition. E-book. Global edition. Harlow, England: Pearson. <https://www.vlebooks-com.ezproxy.savonia.fi/Product/Index/2849622?page=0>. Viitattu 11.3.2023.

Duhaime, Irene, Chesley, Julie & Stimpert, Larry 2012. Strategic thinking: Today's business imperative. E-book. New York, N.Y.: Routledge. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/detail.action?docID=735297>. Viitattu 8.4.2023.

EFQM 2023. The European Foundation for Quality Management verkkojulkaisu. <https://efqm.org/about/>. Viitattu 14.8.2023.

Estampe, Dominique 2014. Supply chain performance and evaluation models. E-book. London, England; Hoboken, New Jersey: ISTE. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/detail.action?docID=1816326>. Viitattu 26.3.2023.

Hakanen, Matti & Puikkonen, Kari 2004. Pk-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. E-kirja. Helsinki: Multikustannus. <https://www.ellibslibrary.com/book/952-468-041-6>. Viitattu 26.3.2023.

Hesso, Johannes 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/hyva-liiketoimintasuunnitelma-2015#kohta:Hyv\(\(e4\)\)\(\(20\)\)liiketoimintasuunnitelma](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/hyva-liiketoimintasuunnitelma-2015#kohta:Hyv((e4))((20))liiketoimintasuunnitelma). Viitattu 26.3.2023.

Hiltunen, Elina 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa: Trendit ja ilmiöt. E-kirja. Jyväskylä: Docendo. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-291-316-6>. Viitattu 14.3.2023.

Juutinen, Sirpa 2016. Strategisen yritys vastuun käsikirja. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IAFBHXCTEB#piste:b2766>. Viitattu 20.3.2023.

Kamensky, Mika 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. E-kirja. Helsinki: Talentum. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/DAJBBXBTBBAED#/kohta:STRATEGINEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)Menestyksen\(\(20\)timantti\(\(20\)/piste:b2501](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/DAJBBXBTBBAED#/kohta:STRATEGINEN((20)JOHTAMINEN((20)Menestyksen((20)timantti((20)/piste:b2501). Viitattu 10.3.2023.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja. Helsinki: Talentum. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/FAIBXCCTEB#kohta:1\(\(20\)JOHDANTO\(\(20\)/piste:b244](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/FAIBXCCTEB#kohta:1((20)JOHDANTO((20)/piste:b244). Viitattu 10.3.2023.

Kaplan, Robert & Norton, David 1992. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. Harvard Business School Publishing verkkojulkaisu 2023. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>. Viitattu 20.7.2023.

Karhulahti, Maijariitta 2023. Hallituksen puheenjohtaja. Kuopion Kuvataiteilijat ry. Teemahaastattelu 12.5.2023. Viitattu 20.7.2023.

Kehusmaa, Kirsti 2010. Strategiatyö: Organisaation voimanlähde. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/strategiatyo-2010#kohta:Strategiaty\(\(f6\)\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)organisaation\(\(20\)voimanl\(\(e4\)hde](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/strategiatyo-2010#kohta:Strategiaty((f6)((20)((2013)((20)organisaation((20)voimanl((e4)hde). Viitattu 12.3.2023.

Kim, Chan, Mauborgne, Rene. & Tervonen, Eija. 2017. Uusi sininen meri: Rohkeus kasvaa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521431944>. Viitattu 14.3.2023.

Kuopion Kuvataiteilijat ry 2008. ARS LIBERA 50. Helsinki: Art-Print Oy.

Kuopion Kuvataiteilijat ry 2023a. Ars Libera verkkojulkaisu. <https://www.arslibera.com/>. Viitattu 15.4.2023.

Kuopion Kuvataiteilijat ry 2023b. Hallitus. Strategiatyön esittelypalaveri 15.8.2023. Viitattu 18.8.2023.

Kuopion Kuvataiteilijat ry, Ars Libera 2023a. Vuosikertomus 2022. Raportit ja selvitykset. Viitattu 23.4.2023.

Kuopion Kuvataiteilijat ry, Ars Libera 2023b. Talousarvio 2023. Raportit ja selvitykset. Viitattu 23.4.2023.

Kuopion Kuvataiteilijat ry, Ars Libera 2023c. Toimintasuunnitelma 2023. Raportit ja selvitykset. Viitattu 23.4.2023.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. E-kirja. Helsinki: Talentum. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IAJBHXCTDG#/>. Viitattu 20.3.2023.

- Luukka, Paanu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? E-kirja. Helsinki: Alma Talent. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:\(\(20\)Yrityskulttuuri\(\(20\)on\(\(20\)kuningas/](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:((20)Yrityskulttuuri((20)on((20)kuningas/). Viitattu 28.3.2023.
- Mitronen, Lasse & Raikaslehto, Timo 2019. Voittajan strategia: Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/HAJBFXDTEB#kohta:\(\(20\)Voittajan\(\(20\)strategia/](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/HAJBFXDTEB#kohta:((20)Voittajan((20)strategia/). Viitattu 28.3.2023.
- Niva, Mikael & Tuominen, Kari 2005. Benchmarking käytännössä: Itsearviointin työkirja : hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. E-kirja. Turku: Benchmarking. <https://www.ellibslibrary.com/book/951949913X>. Viitattu 19.3.2023.
- Niven, Paul 2005. Balanced scorecard diagnostics: Maintaining maximum performance. E-kirja. Hoboken, N.J.: Wiley. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=227393>. Viitattu 20.7.2023.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>. Viitattu 27.3.2023.
- Otala, Leenamajja & Meklin, Soili 2021. Ketterä oppiminen: 2, Strategiasta käytäntöön. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Ketter\(\(e4\)\(\(20\)oppiminen\(\(20\)2\(\(20\)-\(\(20\)strategiasta\(\(20\)k\(\(e4\)yt\(\(e4\)nt\(\(f6\)\(\(f6\)n](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Ketter((e4)((20)oppiminen((20)2((20)-((20)strategiasta((20)k((e4)yt((e4)nt((f6)((f6)n). Viitattu 19.3.2023.
- Puusa, Anu, Juuti, Paula & Aaltio, Iris 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>. Viitattu 27.3.2023.
- Ramaswamy, Venkatram & Ozcan, Kerimcan. 2014. The co-creation paradigm. E-book. Stanford, California: Stanford University Press. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/detail.action?docID=1656998>. Viitattu 14.3.2023.
- Rantanen, Teemu & Toikko, Timo 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. E-kirja. Tampere: Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100802>. Viitattu 27.3.2023.
- Salonen, Kari 2013. Näkökulmia tutkinnalliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Verkkojulkaisu. Tampere: Juvenes Print Oy. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>. Viitattu 27.3.2023.
- Seeck, Hannele 2021. Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523457348>. Viitattu 13.3.2023.

Snyder-Dionisio, Cynthia 2018. A project manager's book of tools and techniques: A companion to the PMBOK Guide. E-book. Hoboken, New Jersey: Wiley. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/detail.action?docID=5188189>. Viitattu 14.3.2023.

Sutinen, Mika & Haapakorva, Antti 2021. Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CABBXXBTABFEE#piste:tBe/kohta:Strategia\(\(20\)prosessina\(\(20\):\(\(20\)Omistajien\(\(20\)ja\(\(20\)johdon\(\(20\)tavoitteenasetanta](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CABBXXBTABFEE#piste:tBe/kohta:Strategia((20)prosessina((20):((20)Omistajien((20)ja((20)johdon((20)tavoitteenasetanta). Viitattu 20.3.2023.

Tolonen, Inka 2023a. Toiminnanjohtaja. Kuopion Kuvataiteilijat ry. Haastattelu 24.1.2023. Viitattu 15.4.2023.

Tolonen, Inka 2023b. Toiminnanjohtaja. Kuopion Kuvataiteilijat ry. Teemahaastattelu 9.5.2023. Viitattu 20.7.2023.

Tolonen, Inka 2023c. Toiminnanjohtaja. Kuopion Kuvataiteilijat ry. Tavoitteiden ja toimenpiteiden viimeistelypalaveri 16.6.2023. Viitattu 20.7.2023.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>. Viitattu 14.8.2023.

Tuominen, Kari 2011. Balanced scorecard pähkinässä: 12 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia: pikaopas. E-kirja. Turku: Benchmarking. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789522282347>. Viitattu 13.3.2023.

Valpola, Anneli 2021. Toimiva johtoryhmä. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/toimiva-johtoryhma-2021#kohta:Toimiva\(\(20\)johtoryhm\(\(e4\)](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/toimiva-johtoryhma-2021#kohta:Toimiva((20)johtoryhm((e4)). Viitattu 14.3.2023.

Vehkalahti, Kimmo 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>. Viitattu 18.7.2023.

Vierula, Markku 2021. Löydä kilpailuetusi. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/loyda-kilpailuetusi-2021#kohta:L\(\(f6\)y\(\(e4\)\(\(20\)kilpailuetusi](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/loyda-kilpailuetusi-2021#kohta:L((f6)y((e4)((20)kilpailuetusi). Viitattu 12.3.2023.

Vilkkä, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701236>. Viitattu 10.4.2023.

Vuorinen, Tero. 2013a. Strategiakirja: 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-2061-0>. Viitattu 11.3.2023.

Vuorinen, Tero. 2013b. Strategiakirja: 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAJBIXETEB#kohta:Strategiakirja/piste:t23h>. Viitattu 14.8.2023.

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELULOMAKE

Annika Virtanen
Savonia-ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto

TEEMAHAASTATTELU

TAUSTATIEDOT

Nimi	
Asema	
Yritys / Organisaatio	
Haastattelupäivämäärä	

Kuinka pitkään olet ollut Ars Liberan toiminnassa mukana?

– kesto vuosina

Kuinka pitkään olet toiminut nykyisessä asemassa (Ars Liberassa)?

- kesto vuosina

Kuinka pitkään olet toiminut nykyisen kaltaisissa tehtävissä?

- kesto vuosina

TEEMAHAASTTELUN TEEMAT JA KYSYMYSRUNKO

TEEMA 1 – YHDISTYKSEN JÄSENISTÖ JA JÄSENMÄÄRIEN KEHITYS

- Miten yhdistyksen jäsenmäärä on kehittynyt vuosien varrella?
- Mikä on jäsenten ikä- ja sukupuolijakauma?
- Löytyykö jäsenmäärien, sekä ikä- ja sukupuolijakauman, kehityksestä статистиikkaa?
- Minkälainen on jäsenistön vaihtuvuus ollut vuosien varrella?
- Millä perusteella / kriteereillä yhdistyksen jäsenet valitaan? Hylätäänkö osa hakijoista?
- Miten ammattitaitoilisuus määritellään osana hakuprosessia?
- Miten kuvataiteilijuus, tai taiteenlaji ylipäättään, määritellään osana hakuprosessia?
- Huomioidaanko taiteilijuuden / taiteilijauran kesto, ja/tai jäsenyyden kesto, jollain tapaa yhdistyksen toiminnassa tai jäsenyydessä? Jos ei niin tulisiko se mielestäsi huomioida?
- Miten tasa-arvo mielestäsi toteutuu yhdistyksen jäsenistön näkökulmasta?

TEEMA 2 – YHDISTYKSEN TOIMINTA JA TOIMINNASSA TAPAHTUNEET MUUTOKSET

- Miten arvioisit yhdistyksen toiminnan vaikuttavuuden tällä hetkellä taiteilijoiden työtilojen, ammattitaidon ylläpitämisen ja toimeentulon näkökulmasta?
- Miten yhdistyksen toiminta mielestäsi nykyisellään jakautuu taiteilijoiden työtilojen, ammattitaidon ylläpitämisen sekä toimeentulon parantamisen osa-alueiden välillä? Onko nykyinen painotus mielestäsi hyvä, vai pitäisikö sitä muuttaa?
- Kuinka merkittävää yhdistyksen toiminta on mielestäsi sen jäsenistölle?
 - o Galleriatoiminta (Galleria Ars Libera ja GalleriA)
 - o Taidelainaamotoiminta

- Näyttely- ja tapahtumatoiminta
 - Itse järjestetyt näyttelyt ja tapahtumat
 - Muiden järjestämiin näyttelyihin ja tapahtumiin osallistuminen
- Yhteistyö eri tahojen kanssa
- Työtilat
- Muu toiminta:
 - Teosvälitys
 - Grafiikkapaja
 - Jäsenmatkat ja -illat
 - Tiedottaminen ja näkyvyys
 - Koulutustoiminta
 - Produktio- ja muut tuet
- Miten toiminnan merkittävyyttä / vaikuttavuutta voitaisiin mielestäsi parantaa?
- Miten / milloin yhdistyksen nykyiset arvot (taiteen itseisarvo, tasa-arvo, kestävä kehitys ja turvallisen tilan periaatteet) on määritelty?
- Löytyykö yhdistyksen toiminnasta jotain статистиikkaa (esimerkiksi vuotuisista näyttelyiden ja tapahtumien määristä)?

TEEMA 3 - TOIMINNAN ORGANISOINTI JA SIINÄ TAPAHTUNEET MUUTOKSET

- Onko toiminnan organisoinnissa tapahtunut muutoksia vuosien varrella? Jos on, niin mitä?
- Miten koet, että toiminnan nykyinen organisointi tukee yhdistyksen toiminta-ajatuksen toteutumista?
- Miten toiminnan organisointia voitaisiin mielestäsi kehittää?
 - Onko hallituksen nykyinen vuoden mittainen toimintakausi mielestäsi riittävä?
 - Voiko hallituksen suhteellisen lyhyt toimintakausi olla esteenä toiminnan pitkäjänteiselle kehittämiselle?
 - Mitenkä vastaavasti koet näyttelytyöryhmän toimintakauden pituuden? Onko nykyinen yksi vuosi mielestäsi sopiva kesto?
 - Minkälaisena koet toiminnanjohtajan nykyisen roolin ja sen kehittämisen?
 - Tukien ja avustusten vaikutus (mm. määräaikaisuus, epävarmuus, jatkuvuus, vaihtuvuus)?
 - Minkälaisena koet Galleria-assistentin nykyisen roolin ja sen kehittämisen?
 - Mikä on 100% palkkatuen vaikutus tehtävään (mm. määräaikaisuus, epävarmuus, jatkuvuus, vaihtuvuus)?
 - Mikä on roolin vaikutus Galleria Ars Liberan toiminnalle?
 - Uusi tehtävä tuottaja-tiedottaja. Minkälainen, ja kuinka pysyvä, tämä uusi rooli yhdistyksen toiminnassa on?
- Onko yhdistyksen operatiiviseen toimintaan osallistuvien tahojen / henkilöiden / roolien tehtävänjako / vastuut selkeät? Jos ei, niin miten niitä pitäisi muuttaa?
- Onko yhdistyksen mielestäsi haastavaa löytää toiminnan pyörittämiseen tarvittavia resursseja nykyisen rahoituksen pohjalta?
- Minkälaiseksi koet yhdistyksen henkilöstön vaihtuvuuden?
- Onko vaihtuvuudella mielestäsi ollut vaikutusta toiminnan kehittämiseen? Jos on, niin minkälainen?
- Mitä vahvuuksia toiminnan nykyisessä organisointimallissa mielestäsi on?

- Näetkö mitään heikkouksia tai riskejä toiminnan nykyisessä organisoitimuksessa?

TEEMA 4 – TOIMINNAN RAHOITUS JA SIINÄ TAPAHTUNEET MUUTOKSET

- Onko Kuopion kaupungin yleisavustus ja Taiteen kehittämiskeskuksen toiminta-avustus saatu pääsääntöisesti joka vuosi?
- Pitääkö avustukset hakea vuosittain?
- Miten näkisit, että toiminnan rahoituspohjaa voitaisiin kehittää / parantaa?
- Onko toiminnan pyörittämiseen käytetyt rahat mielestäsi hyödynnetty tehokkaasti?
- Miten tehokkuutta voitaisiin lisätä?
- Olisiko toimintaan käytettävien varojen määrää mielestäsi mahdollista lisätä rajaamalla osa toiminnasta pois nykyisten avustusten ja tukien piiristä?
 - o Hypoteettisena ajatuksena yhdistyksen tulojen kasvattaminen, ja vakiinnuttaminen, osatoiminnasta saatavien myyntitulojen muodossa.
 - o Onko asiaa koskaan pohdittu?
- Mitä vahvuuksia näet toiminnan nykyisessä rahoitusmallissa?
- Mitä heikkouksia tai riskejä näet toiminnan nykyisessä rahoitusmallissa?

TEEMA 5 – VERKKOKYSELY JÄSENISTÖLLE

- Mitä asioita yhdistyksen strategian määrittelyyn liittyen haluaisit tiedustella jäsenistöltä?
- Olisiko jäsenistön tyytyväisyyttä yhdistyksen nykyiseen toimintaan mielestäni järkevää tiedustella, osana kyselyä?
- Kattaako alustava verkkokyselyluonnos mielestäsi riittävän hyvin / laajasti toiminnan eri osa-alueet?
- Tulisiko verkkokyselyluonnosta mielestäsi vielä muokata jotenkin? Jos tulisi, niin millä tavoin?
- Onko strategiatyöpajaan osallistumishalukkuuden kartoittaminen osana kyselyä mielestäsi hyvä ajatus? Jos ei, niin miten mielestäsi strategiatyöryhmä olisi järkevää muodostaa?
- Mikä olisi verkkokyselyyn vastaamiseen sopiva / riittävä aika? Riittääkö verkkokyselyn kestoksi mielestäsi yksi viikko?

TEEMA 6 – STRATEGIAN MÄÄRITTELYTÖ JA STRATEGIATYÖPAJA

- Onko jotain erityistä, mitä tulisi huomioida strategiatyöpajojen / -työskentelyn suunnittelussa?
- Onko jotain strategian määrittelyyn liittyviä erityistoiveita, joita tulisi mielestäsi huomioida?
- Strategiatyöpajatoiminnan organisoinnista sopiminen (mm. roolit).

LIITE 2: VERKKOKYSELYLOMAKE

Verkkokysely Ars Liberan jäsenistölle

Tämä kysely liittyy vuoden 2023 aikana toteutettavaan Ars Liberan strategian määrittelytyöhön.

Kyselyn tarkoituksena on kerätä Ars Liberan jäsenistön ajatuksia ja mielipiteitä yhdistyksen tulevaisuuden toiminnan kehittämiseksi, ja laadittavan toimintastrategian määrittelytyön tueksi.

Kyselyyn voi vastata täysin anonymisti ja sen tuloksia hyödynnetään tulevissa strategiatyöpajoissa, joiden puitteissa on siis tarkoitus määritellä Ars Liberan tulevaisuuden toimintastrategia.

Näkemyksesi ovat meille tärkeitä!

Ja vastaamalla voit vaikuttaa Ars Liberan tulevaisuuden toimintaan!

ARS LIBERAN TOIMINTA

Miten tärkeänä koet Ars Liberan nykyisen toiminnan eri osa-alueet?

Arvioi Ars Liberan toiminnan eri osa-alueita asteikolla 1-5 niiden tärkeyden mukaan.
(1 = Ei kovin tärkeää, 3 = En osaa sanoa, 5 = Erittäin tärkeää)

Kerro myös ajatuksesi ja näkemyksesi toiminnan eri osa-alueiden kehittämiseksi tulevaisuudessa.

1. Galleria Ars Liberan toiminta?

(1 = Ei kovin tärkeää, 3 = En osaa sanoa, 5 = Erittäin tärkeää) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ei kovin tärkeää

Erittäin tärkeää

2. GalleriA - toiminta?

(1 = Ei kovin tärkeää, 3 = En osaa sanoa, 5 = Erittäin tärkeää) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ei kovin tärkeää

Erittäin tärkeää

3. Miten galleriatoimintaa voitaisiin mielestäsi kehittää tulevaisuudessa?

4. Taidelainaamotoiminta?

(1 = Ei kovin tärkeää, 3 = En osaa sanoa, 5 = Erittäin tärkeää) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ei kovin tärkeää

Erittäin tärkeää

5. Mitä asioita taidelainaamotoiminnassa olisi mielestäsi hyvä huomioida? Tai miten toimintaa voitaisiin mielestäsi kehittää tulevaisuudessa?

6. Kaikille avoimet vuosinäyttelyt omissa tiloissa (esimerkiksi Tila haltuun ja Take Away myyntinäyttely, Galleria Ars Libera)?

(1 = Ei kovin tärkeää, 3 = En osaa sanoa, 5 = Erittäin tärkeää) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ei kovin tärkeää

Erittäin tärkeää

7. Kaikille avoimet vuosinäyttelyt muissa tiloissa (esimerkiksi Alahovin Viinitilan kesänäyttelyt tai vaihtuvat näyttelytilat)?

(1 = Ei kovin tärkeää, 3 = En osaa sanoa, 5 = Erittäin tärkeää) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ei kovin tärkeää

Erittäin tärkeää

8. Kuratoidut ryhmänäyttelyt (esimerkiksi Dialogi, Kuopion taidemuseo)?

(1 = Ei kovin tärkeää, 3 = En osaa sanoa, 5 = Erittäin tärkeää) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ei kovin tärkeää

Erittäin tärkeää

9. Art Swap - teosten myynti- ja vaihtotapahtuma (Galleria Ars Libera)?

(1 = Ei kovin tärkeää, 3 = En osaa sanoa, 5 = Erittäin tärkeää) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ei kovin tärkeää

Erittäin tärkeää

10. Yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyössä järjestettävä koulutus-, tapahtuma- ja näyttelytoiminta (esimerkiksi Anti - Contemporary Art Festival, Ömeising Reis, Meidän Kuopio - festivaali ja Kuvataideseura Arttiimi ry:n kritiikki-illat)?

(1 = Ei kovin tärkeää, 3 = En osaa sanoa, 5 = Erittäin tärkeää) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ei kovin tärkeää

Erittäin tärkeää

11. Jäsenten tukeminen osallistumisessa liittojen vuotuisiin teosvälitystapahtumiin?

(1 = Ei kovin tärkeää, 3 = En osaa sanoa, 5 = Erittäin tärkeää) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ei kovin tärkeää

Erittäin tärkeää

12. Jäsenistölle järjestettävä koulutustoiminta?

(1 = Ei kovin tärkeää, 3 = En osaa sanoa, 5 = Erittäin tärkeää) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ei kovin tärkeää

Erittäin tärkeää

13. Jäsenistölle järjestettävät jäsenillat?

(1 = Ei kovin tärkeää, 3 = En osaa sanoa, 5 = Erittäin tärkeää) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ei kovin tärkeää

Erittäin tärkeää

14. Miten tapahtuma-, näyttely- ja koulutustoimintaa voitaisiin mielestäsi kehittää tulevaisuudessa?

15. Työtiloihin liittyvä toiminta (Ars Libera on mukana monialaisessa tilatyöryhmässä, joka pyrkii edistämään taiteilijoiden työtiloihin liittyviä asioita Kuopiossa. Ars Libera ylläpitää galleriatilaa Kuopion keskustassa. Ars Liberalla on myös jäsenten työtiloja Puijon koulun tiloissa)?

(1 = Ei kovin tärkeää, 3 = En osaa sanoa, 5 = Erittäin tärkeää) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ei kovin tärkeää

Erittäin tärkeää

16. Miten yhdistyksen työtiloihin liittyvää toimintaa voitaisiin mielestäsi kehittää tulevaisuudessa?

ARS LIBERAN TOIMINTA-AJATUS

17. *Ars Liberan toiminta-ajatus on;*

"Kuopion kuvataiteilijat ry eli Ars Libera on ammattitaiteilijoiden etujärjestö. Yhdistyksen tarkoituksena on taiteen, erityisesti kotiseutunsa kuvataiteen tunnetuksi tekeminen ja sen edistäminen, yksityisen ja yleisen näyttelytoiminnan tehostaminen sekä keskinäisen yhteistoiminnan ja ammattitaidon kehittäminen."

Miten Ars Liberan toiminta-ajatusta tulisi mielestäsi uudelleen muotoilla? Vai tulisiko sitä lainkaan uudelleen muotoilla? *

ARS LIBERAN ARVOT

18. *Ars Libera pyrkii noudattamaan alla lueteltuja arvoja toiminnassaan.*

Taiteen itseisarvo,

tasa-arvo (ei syrjintää, tapahtumien maksuttomuus, tapahtumat eri kohderyhmille),

kestävä kehitys (paikallisuus, vastuullisuuteen pohjaavat valinnat, taiteilijoiden toimeentulon kehittäminen) sekä

turvallisemman tilan periaatteet.

Kuvastavatko yllä mainitut arvot mielestäsi Ars Liberan toimintaa hyvin? Pitäisikö arvoja mielestäsi jotenkin muuttaa? *

19. Miten **taiteen itseisarvo** näkyy / tulisi näkyä mielestäsi Ars Liberan toiminnassa?

20. Miten **tasa-arvo** näkyy / tulisi näkyä mielestäsi Ars Liberan toiminnassa?

21. Miten **kestävä kehitys** näkyy / tulisi näkyä mielestäsi Ars Liberan toiminnassa?

22. Miten **turvallisemman tilan periaatteet** näkyvät / tulisi näkyä mielestäsi Ars Liberan toiminnassa?

ARS LIBERAN TOIMINNAN TULEVAISUUDEN TAVOITTEET JA KEHITTÄMINEN

23. Miten toivoisit, että Ars Liberan toimintaa kehitettäisiin tulevaisuudessa?

Sana on vapaa.

24. Mitä tavoitteita asettaisit Ars Liberan toiminnalle tulevaisuudessa?

Sana on vapaa.

OLETKO HALUKAS OSALLISTUMAAN ARS LIBERAN STRATEGIAN MÄÄRITTELYTYÖHÖN?

Strategian määrittely toteutetaan strategiatyöpajatyöskentelyn muodossa.

Strategiatyöpajoja järjestetään yhteensä kaksi kappaletta, joiden sisältö linkittyy vahvasti toisiinsa.

Toiveena olisi, että mahdollisimman moni osallistujista pystyisi osallistumaan molempiin työpajoihin.

Jos kuitenkin pystyt osallistumaan vain toiseen työpajaan, niin se ei kuitenkaan ole osallistumisen esteenä.

25. STRATEGIATYÖPAJA 1

Aika: Maanantai 29.5.2023 klo: 12.00 - 16.00

Paikka: Kuopiossa, tarkempi sijainti ilmoitetaan ennen tapaamista.

Haluan osallistua 29.05.2023 järjestettävään strategiatyöpajaan? *

Kyllä

En

26. STRATEGIATYÖPAJA 2

Aika: Perjantai 2.6.2023 klo: 12.00 - 16.00

Paikka: Kuopiossa, tarkempi sijainti ilmoitetaan ennen tapaamista.

Haluan osallistua 2.6.2023 järjestettävään strategiatyöpajaan? *

Kyllä

En

27. **Jos vastasit KYLLÄ**, niin kirjoita nimesi ja sähköpostiosoitteesi alla olevaan kenttään.

ARS LIBERAN JÄSENYYS

Jotta voimme edelleen kehittää Ars Liberan jäsenyyteen liittyviä asioita tulevaisuudessa, niin toivomme, että vastaat vielä seuraaviin kysymyksiin.

28. Saatko mielestäsi jäsenenä riittävästi tietoa Ars Liberan toiminnasta jäsenkirjeen, sähköpostitiedotteiden, verkkosivujen ja sosiaalisen median kautta?

29. Kuinka usein seuraat jäsentiedottamista? *

- Koko ajan
- Joskus
- Harvoin
- En ollenkaan

30. Miltä jäsentiedotuskanavia *) seuraat eniten? Ja mitä vähiten?

*) Jäsenkirjeet, sähköpostitiedotteet, verkkosivustot ja sosiaalinen media.

31.

Ars Liberan jäsenedut ovat

* Kuukausittainen jäsenkirje, sähköpostitiedotus, erilainen jäsenoiminta ja produktiotuet.

* Vapaa pääsy Kuopion taidemuseoon (näyttelyt, Kuopio) *)

<https://kuopiontaidemuseo.fi/>

* Vapaa pääsy VB-valokuvakeskukseen (näyttelyt, Kuopio) *)

<https://vb-valokuvakeskus.fi/>

* Jäsenalennukset hinnoista, Kehysliike Sallinen, Kuopio *)

<https://kehystys.fi/>

Normaalihintaisista tuotteista -20%

Normaalihintaisesta työstä -10%

*) Kerro kassalla, että olet Ars Liberan jäsen. Toistaiseksi ei tarvita jäsenkorttia tms.

Ovat Ars Liberan jäsenedut mielestäsi hyvät ja riittävät? *

Kyllä

Ei

32. Minkälaisia jäsenetuja toivoisit tulevaisuudessa?

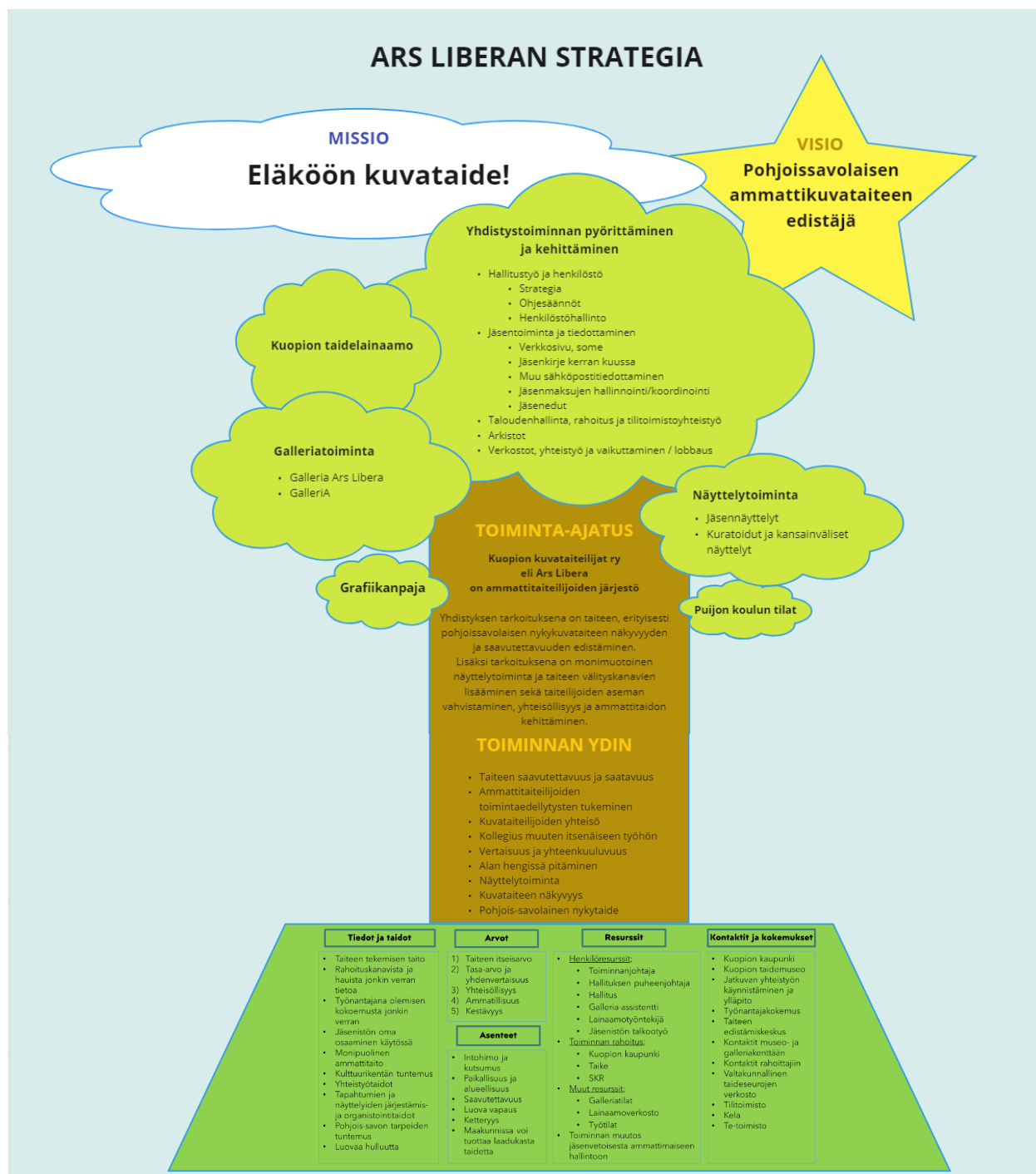
33. Miten arvioisit Ars Liberan nykyistä toimintaa kokonaisuutena?
Minkä kouluarvosanan annat Ars Liberan toiminnalle arvoasteikolla 1-10?

*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

KIITOS KYSELYYN VASTAAMISESTA!

LIITE 3: ARS LIBERA – VISUAALINEN STRATEGIA (STRATEGIATAULU)



LIITE 4: ARS LIBERAN STRATEGIATYÖRAPORTTI (SISÄLLYSLUETTELO)

SISÄLTÖ

1	ARS LIBERA – STRATEGIATYÖRAPORTTI	3
1.1	Ars Liberan toiminta pähkinänkuoressa	3
1.1.1	Ars Liberan historia	3
1.1.2	Ars Liberan nykyisen toiminnan kuvaus	4
1.2	Ars Liberan toimintastrategian määrittelytyön toteutus.....	10
1.2.1	Strategian määrittelytyössä hyödynnetyt strategiatyökalut	10
1.2.2	Verkkokysely Ars Liberan jäsenistölle.....	14
1.2.3	Strategiatyöpaja I & II	15
1.3	Määritellyn strategian sisältö	26
1.3.1	Missio; toiminta-ajatus, visio ja arvot.....	26
1.3.2	Strategiset tavoitteet, mittarit ja toimenpidesuunnitelmat	27
1.3.3	Ars Liberan strategiset päälinjaukset	28
1.3.4	Visuaalinen strategia	28
	LÄHTEET	31