



Strategiatyön ja vuosisuunnittelun kehittäminen yhdistystoiminnassa: Case Keskuspuiston Nuorkauppakamari

Laura Knych

2025 Laurea

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, divided into three segments of different colors: pink, blue, and teal.

Laurea-ammattikorkeakoulu

Strategiatyön ja vuosisuunnittelun kehittäminen yhdistystoiminnassa: Case Keskuspuiston Nuorkauppakamari

Laura Knych
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2025

Laura Knych

Strategiatyön ja vuosisuunnittelun kehittäminen yhdistystoiminnassa: Case Keskuspuiston Nuorkauppakamari

Vuosi

2025

Sivumäärä 38

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä tarkasteltiin strategiatyön ja vuosisuunnittelun kehittämistä yhdistystoiminnan kontekstissa. Työ toteutettiin Keskuspuiston Nuorkauppakamari - Helsinki ry:lle, ja sen tavoitteena oli lisätä systemaattisuutta ja jatkuvuutta strategiatyöhön sekä tukea hallitusta ja puheenjohtajistoa strategian toteuttamisessa. Kehittämisen kohteena oli strategiaprosessin kuvaaminen sekä yhdistystoiminnan raportoinnin selkeyttäminen ja yhdenmukaistaminen.

Tietoperusta muodostettiin kirjallisuuskatsauksen avulla, ja siinä tarkasteltiin strategiatyötä, avointa strategiaa, yhdistyshallintoa ja vuosisuunnittelua. Kehittämistyötä ohjattiin strategia-prosessin vaiheistusta kuvaavan teoreettisen mallin avulla, jota sovellettiin käytännön tarpeisiin.

Lopputuloksena kehitettiin selkeä ja käytännönläheinen käsikirja strategiatyön tueksi sekä muokatut pohjat vuosisuunnitelmalle ja toimintakertomukselle. Tuotosten avulla strategiaa voidaan jalkauttaa, seurata ja ylläpitää johdonmukaisemmin. Kehittämistyön tuotoksia voidaan hyödyntää myös muiden yhdistysten strategiatyön ja raportoinnin tukena.

Asiasanat: strategiatyö, strategiaprosessi, yhdistystoiminta, vuosisuunnittelu

Laura Knych

Developing Strategy Work and Annual Planning in Associations: The Case JCI Central Park

Year

2025

Pages

38

This functional Bachelor's thesis explored the development of strategy work and annual planning within the context of association activities. The thesis was carried out for Keskuspuiston Nuorkauppakamari - Helsinki ry (JCI Central Park), with the aim of increasing the systematic approach and continuity of strategy work and supporting the board and presidential team in implementing the strategy. The development focused on describing the strategy process and clarifying and harmonising the reporting practices within the association.

The theoretical framework was built through a literature review, examining strategy work, open strategy, association governance, and annual planning. The development work was guided by a theoretical model outlining the phases of the strategy process, which was adapted to meet practical needs.

As a result, a clear and practical handbook was developed to support strategy work, along with updated templates for the annual plan and annual report. These outputs enable a more consistent implementation, monitoring, and maintenance of the strategy. The results of this development work can also be used to support strategy work and reporting in other associations.

Keywords: strategy work, strategy process, association activities, annual planning

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tavoite ja taustat	7
3	Keskuspuiston Nuorkauppakamari - Helsinki ry	8
4	Strategia.....	9
4.1	Strategian kehittämisen prosessi	10
4.1.1	Strateginen tarkoitus, missio, visio, arvot ja suunnittelutavoitteet	11
4.1.2	Analyysi	12
4.1.3	Muodostaminen	14
4.1.4	Toteuttaminen	17
4.1.5	Seuranta ja arviointi	19
4.1.6	Ylläpito ja päivitys	21
4.2	Strateginen johtaminen	22
5	Toiminnallinen opinnäytetyö kehittämistyönä	23
6	Keskuspuiston Nuorkauppakamarin strategiatyö ja toiminnan suunnittelu	24
6.1	Keskuspuiston Nuorkauppakamari yhdistyksenä ja hyvän hallinnon viitekehys ...	24
6.2	Strategiaprosessi käytännössä: Strategian uudistaminen 2024	25
6.3	Vuosisuunnitelma ja toimintakertomus - lähtötilanne	29
7	Kehitystyön tulokset	30
7.1	Keskuspuiston Strategia -käsikirja	31
7.2	Vuosisuunnitelma- ja toimintakertomuspohjat	32
8	Yhteenveto ja pohdintaa	34
	Lähteet.....	36
	Kuviot	38
	Kuvat	38

1 Johdanto

Miten yhdistyksen strategiatyö voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti ja osallistavasti? Miten strategia viedään käytäntöön siten, että se ohjaa toimintaa ja näkyy arjessa? Miten yhdistyksen hallitus voi varmistaa, että asetetut tavoitteet etenevät ja saavutettuja tuloksia voidaan arvioida myös jälkikäteen? Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä tarkastelen näitä kysymyksiä kehittämällä käytännönläheisiä työkaluja, jotka tukevat suunnitelmallista, osallistavaa ja strategialähtöistä yhdistystoimintaa.

Toimeksiantajana työssä toimii Keskuspuiston Nuorkauppakamari (jatkossa Keskuspuiston NKK tai kamari), jonka toimintaa esitellään tarkemmin luvussa kolme. Luvussa neljä sekä sen alaluissa käsittelen strategiatyön ja strategisen johtamisen keskeisiä teorioita. Tarkastelussa ovat muun muassa strategiaprosessin vaiheet, avoimen strategian periaatteet, strategiavies-tintä, seurannan ja mittariston rakentaminen sekä yhdistyshallinto ja yhteisöllinen johtami-nen. Erityisesti keskityn siihen, miten strategiatyöstä saadaan jatkuva, käytännönläheinen ja osallistava osa yhdistyksen vuosittaista toimintaa.

Luvussa kuusi kuvaan Keskuspuiston NKK:n strategiatyön ja vuosisuunnittelun lähtötilannetta, hallinnollista perustaa ja hyvän hallintotavan viitekehystä. Luvussa seitsemän esittelen kehit-tämistyön konkreettiset tuotokset: strategiaprosessia ohjaavan käsikirjan sekä uudistetut toi-mintasuunnitelma- ja toimintakertomuspohjat. Käsikirja kokoaa yhteen tiedon siitä, miten Keskuspuiston strategiatyö etenee, mitä vaiheita siihen kuuluu, miten jäsenistö voidaan osal-listaa ja miten strategia viedään arkeen, seurataan ja päivitetään. Toimintasuunnitelmaa on kehitetty tukemaan entistä selkeämmin strategiaperustaista vuosittaista suunnittelua. Toi-mintakertomuspohjan kehittämisessä painopiste oli siinä, että dokumentti tukee strategian seurantaa. Lisäksi visuaalisia ja käytettävyyttä parantavia elementtejä on tuotu mukaan tuke-maan perehdytystä ja dokumenttien täyttämistä.

Lopuksi pohdin jatkokehitysehdotuksia, työn luotettavuutta ja eettisiä näkökulmia sekä omaa kehittymistäni ja oppimistäni strategiatyön ja opinnäytetyöprosessin aikana.

Tämän opinnäytetyön tueksi olen hyödyntänyt tekoälytyökalua (ChatGPT, OpenAI) erityisesti sisällön muotoilussa, rakenteen jäsentelyssä sekä kieliasun hiomisessa ja tekstin sujuvoittami-nessa. Tekoäly toimi minulle ajattelun jäsentämisen ja kirjoitusprosessin tukena. Kaikki työssä esitetty sisältö, analyysit ja johtopäätökset perustuvat kuitenkin omaan kokemukseeni, teke-miini havaintoihin ja käyttämäni lähdeaineistoon.

2 Opinnäytetyön tavoite ja taustat

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Keskuspuiston NKK:n strategia-työtä ja vuosisuunnittelua siten, että se tukee yhdistyksen suunnitelmallisuutta, jatkuvuutta ja strategian jalkauttamista. Kehittämistyössä tuotetaan kolme konkreettista lopputulosta: 1) strategiatyötä ohjaava käsikirja, 2) vuosisuunnitelmapohja ja 3) toimintakertomuspohja. Opinnäytetyön rajaus kohdistuu Keskuspuiston NKK:n strategiatyön käytännön toteutuksen tukemiseen. Työ ei ota kantaa strategian sisältöihin, vaan keskittyy dokumentaation kehittämiseen, strategiaprosessin selkeyttämiseen ja osaamisen siirtämiseen vuodesta toiseen.

Kehittämistyön taustalla on selkeä ja käytännönläheinen tarve. Keskuspuiston Nuorkauppakamarilla oli käynnistymässä uusi strategiakausi vuosille 2025-2027. Strategiakausi on kolmen vuoden mittainen jakso, jonka aina valmistautuva puheenjohtaja koordinoi ennen strategia-kauden vaihtumista. Toimin vuonna 2024 valmistautuvana puheenjohtajana ja vastasin strategiatyön suunnittelusta ja etenemistä. Suunnittelun yhteydessä nousi esiin haasteita sekä strategiaprosessin ohjeistuksen puuttumisesta että aiemman tiedon saavutettavuudessa. Käytännössä ei ollut olemassa yhtenäistä ohjetta siitä, miten strategiatyö olisi tarkoitus toteuttaa. Nykytila-analyysia tehdessä huomasin, että Keskuspuiston Nuorkauppakamarin toiminnan dokumentaatio oli hajanaista eikä tarjonnut riittävästi selkeää ja faktoihin pohjautuvaa tietoa. Vuosikertomukset eivät sisältäneet johdonmukaista tai vertailukelpoista tietoa esimerkiksi tapahtumista, projekteista ja jäsenistön osallistumisesta, vaan tiedot piti koota eri lähteistä, kuten hallituksen pöytäkirjoista ja yksittäisistä projektikuvauksista. Tiedon hajanaisuus ja heikko löydettävyys toivat esiin tarpeen selkeämmälle ja yhtenäisemmälle dokumentoinnille.

Keskuspuiston Nuorkauppakamarin toiminta perustuu, kuten muissakin nuorkauppakamareissa, vuosi per virka -periaatteeseen. Tämä tarkoittaa, että yhdistyksen dokumentointi ja käytännöt elävät ja muovautuvat vuosittain kunkin vuoden vastuuhenkilöiden toimesta. Dokumentit, kuten vuosikertomukset, heijastelevat näin ollen voimakkaasti tekijöidensä yksilöllisiä näkemyksiä ja painotuksia. Vuosikertomusten vastuualuekohtaiset osiot keskittyvät pelkästään subjektiivisiin kokemuksiin eivätkä tarjoa järjestelmällisesti seurattavaa tietoa.

Myös keskustelut strategiatyöryhmän ja aiempien puheenjohtajien kanssa nostivat esiin tarpeen vuosikertomuksen rakenteelliselle ja sisällölliselle kehittämiselle. Tarve kohdistuu erityisesti mallipohjan luomiseen, joka tukisi paremmin asetettujen tavoitteiden ja mittareiden seurantaan. Vuosikertomus esitellään jäsenistölle vuosikokouksessa, ja sen tehtävänä on kertoa, mitä edellisen vuoden aikana on tehty. Nykyisellään se ei kuitenkaan tarjoa juurikaan tukea puheenjohtajiston tai hallituksen työskentelyyn. Jotta toiminta olisi strategialähtöistä ja pitkäjänteistä, vuosikertomuksen ja toimintasuunnitelman tulisi muodostaa toisiaan täydentävä kokonaisuus.

Itselle tämä työn aihe on tärkeä, sillä työ tukee valmistautumistani puheenjohtajuuteen sekä suoraan myös omaa puheenjohtajavuottani. Kehitettyä vuosikertomuspohjaa hyödynnetään ensimmäistä kertaa vuoden 2024 hallituksen toiminnassa, ja vuosisuunnitelmapohja otetaan käyttöön vuonna 2025. Pohjat on suunniteltu tukemaan strategiatyötä ja vuosisuunnittelua pitkällä tähtäimellä. Työ vahvistaa strategian jatkuvuutta hallituskausien yli ja helpottaa tulevien vastuunkantajien perehdytystä.

3 Keskuspuiston Nuorkauppakamari - Helsinki ry

Nuorkauppakamarit ovat 18-40-vuotiaille aktiivisille kansalaisille, joita yhdistää kiinnostus kestävän johtajuuden kehittämiseen, vaikuttaminen yhteiskuntaan sekä halu hyödyntää kansainvälistä verkostoa ammatillisesti. Suomessa nuorkauppakamareita on tällä hetkellä 64 ja jäseniä näissä nuorkauppakamareissa on noin 2000. Tämän lisäksi nuorkauppakamarilaisiin kuuluvat toimintaan tutustuvat koejäsenet sekä jäseniän ylittäneet senaattorit ja kunniajäsener, mikä muodostaa yhteensä noin 5000 henkilön verkoston. (JCI Finland, 2024.)

Keskuspuiston Nuorkauppakamari - Helsinki ry on vuonna 1986 perustettu paikallinen toimija, jonka tarkoituksena on kehittää jäsenistönsä työelämätaitoja ja verkostoja. Keskuspuiston NKK on osa globaalia Junior Chamber International (JCI) -verkostoa ja on poliittisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton sekä voittoa tavoittelematon yhdistys. Keskuspuiston NKK on pääkaupunkiseudun suurin nuorkauppakamari 75 jäsenellä ja viidenneksi suurin nuorkauppakamari Suomessa. Keskuspuiston Nuorkauppakamarin 38 vuotiseen historiaan kuuluu monia yhteiskunnallisesti vaikuttavia projekteja kuten esimerkiksi Joulupuu -keräys ja Lastenfestarit. (Keskuspuiston Nuorkauppakamari, 2022.)



Kuva 1. Keskuspuiston Nuorkauppakamari -logo

4 Strategia

Kotimaisten kielten keskuksen mukaan (2024) sana ”strategia” on perusluonteinen toimintasuunnitelma. Käsitteen juuret ovat muinaisessa kreikan kielessä, jossa se tarkoitti sodankäynnin taitoa. Länsimaisissa määritelmissä strategia onkin perinteisesti liitetty sotilaalliseen ajatteluun, mutta nykyisin se ymmärretään monin eri tavoin riippuen kontekstista. (Kerttunen 2007, 1; Kamensky 2014, 16, 21.)

Strategiaguru Michael Porter (1980) liitti strategian asemointiin, arvon tuottamiseen ja yliver-taisen kilpailuedun saavuttamiseen (Kehusmaa 2010, 13-14). Henry Mintzberg (1994) puoles-taan lähestyi strategiaa vaihtoehtoisesta näkökulmasta ja tunnisti viisi erilaista tapaa (5P-malli), joilla strategia voi toteutua organisaation arjessa (Tanner 2024, 33-35).

5P-mallin ensimmäinen näkökulma on *plan* (suunnitelma) viittaa ennakolta laadittuun suunnitelmaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Toinen näkökulma *ploy* (juoni) on kilpailullinen siirto tai taktiikka, jolla pyritään vaikuttamaan muihin toimijoihin. Kolmas näkökulma *pattern* (kaava) tarkoittaa toistuvia käytäntöjä, jotka ohjaavat toimintaa myös ilman virallista suunnitelmaa. Neljäs näkökulma *position* (positio) kuvaa organisaation asemoitumista suhteessa markkinoihin ja kilpailijoihin. Viides näkökulma *perspective* (perspektiivi) taas heijastaa organisaation arvoja ja uskomuksia sekä tapaa nähdä oma roolinsa toimintaympäristössä. 5P-malli on monipuolinen ja voi näyttäytyä eri tavoin eri tilanteissa eri toimijoille. Se auttaa hahmot-tamaan, miten strategia voi syntyä sekä suunnittelun että käytännön toiminnan kautta, ja so-veltuu hyvin myös konteksteihin, joissa strategia ei ole muodollisesti määritelty. (Tanner 2024, 30-35.)

Yhdistävänä määrittelijänä liikkeenjohdon ja strategioiden opeissa, näkökulmissa ja painotuk-sissa on kilpailu. Kaikilla organisaatioilla on jokin tehtävä, syy olla olemassa ja strategian avulla organisaatiot pystyvät erottautumaan kilpailijoistaan, kohdistamaan huomion oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, resurssien kohdentamiseen ja käyttöön sekä parantamaan omaa toi-mintaansa pitkäjänteisesti. (Kamensky 2014, 16-17.)

Strategian tasoja on useita omistajastrategiasta ja konsernistrategiasta yksilöstrategiaan saakka. Useimmiten strategiasta puhuttaessa viitataan konserni- eli ryhmätason strategiaan, joka vastaa kysymyksiin miksi, mitä ja miten. Liiketoimintastrategia (kilpailustrategia) puoles-taan keskittyy siihen, miten organisaatio tuottaa arvoa ja vastaa asiakkaiden tai sidosryhmien tarpeisiin. Yksinkertaisessa, yhdellä toimialalla toimivassa organisaatiossa nämä strategiat voidaan yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi. (Kamensky 2014, 23-25.)

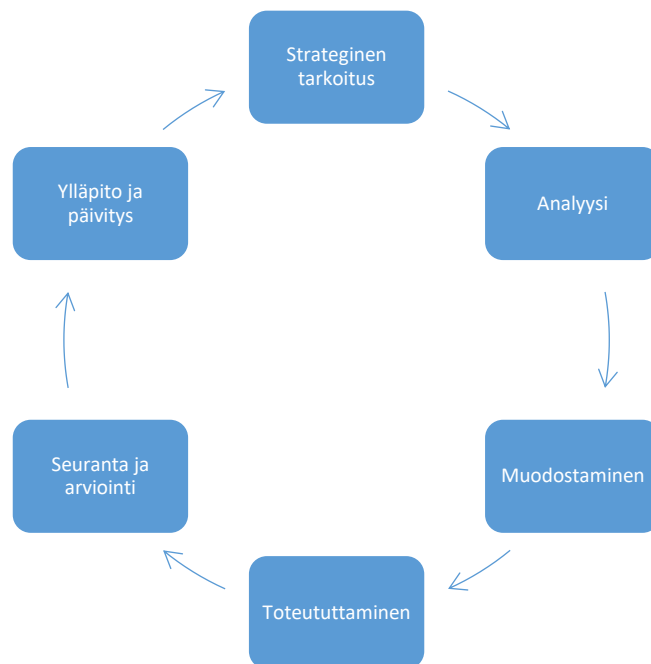
Jos strategian määritelmä voi olla laaja ja monisäikeinen, niin näin on myös strategiatyöllä, strategisella johtamisella, strategisella suunnittelulla ja toteutuksella (Kehusmaa 2010, 15). 1960-luvulla strateginen suunnittelu yhdistettiin pitkän aikavälin budjetointiin. 1970-1980-

luvulla keskityttiin liiketoiminnan sisällön suunnitteluun pienen työryhmän kesken. Myöhemmin huomattiin, ettei suunnitelmien toteutus onnistunut ilman johtamista. Tästä syntyi ajatus strategisesta ajattelusta, ja edelleen 2010-luvulla nousi esiin strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Johtaminen, menestys pitkällä aikavälillä, osaaminen ja vuorovaikutus ovat kaikki riippuvaisia toisistaan. (Kamensky 2014, 26-28.)

Suunnittelu, toteutus ja johtaminen ovat osa organisaation strategiatyötä, joka on parhaimmillaan jatkuva prosessi tai toimintatapa, jota tulee jatkuvasti kehittää (Kehusmaa 2010, 15-16; Tanner 2024, 35).

4.1 Strategian kehittämisen prosessi

Strategian kehittämiseen on olemassa useita erilaisia lähestymistapoja. Kehusmaa (2010, 16) jakaa strategiaprosessin viiteen päävaiheeseen: strategiatyömallin suunnittelu, strategian laadinta, käytännön toteutus, seuranta ja arviointi sekä päivitys. Coryn (2024, 3-4) mukaan strategiasuunnittelun voi jakaa kuuteen vaiheeseen: strateginen tarkoitus, analyysi, muodostaminen, toteutus, seuranta ja arviointi sekä ylläpito. Tämä kokonaisuus on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Strategiaprosessin vaiheet (mukaillen Cory 2024, 3-4.)

Ensimmäinen osa on strateginen tarkoitus, johon sisältyy missio, visio ja strategiatyön suunnittelutavoitteet. Analyysivaiheessa sukellaan SWOT ja nykytila-analyysin avulla sisäiseen toimintaan ja ulkoiseen asemaan. Muodostamisvaiheessa laaditaan ryhmätason ja/tai liiketoimintatason strategiat. Tämän jälkeen tulee strategian toteutus vaihe, jolloin strategia

esitellään ja jalkautetaan organisaatioon. Viidentenä on strategian seuranta ja arviointivaihe, jota seuraa kuudentena ylläpito ja päivitys. (Cory 2024, 3-4.)

Näitä vaihteita käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa, joissa avaan strategiaproessin kulun Coryn (2024) mallin mukaisesti. Malli toimii pohjana myös kehittämistyössä tuotetulle strategiakäsikirjalle, joka jäsentää strategiatyön selkeiksi ja toistettaviksi askeliksi.

Strategiaproessi on monivaiheinen kokonaisuus, joka ei etene suoraviivaisesti, vaan sen eri vaiheet tukevat toisiaan ja rakentuvat toistensa päälle (Kehusmaa 2010, 16; Cory 2024, 3-4). Strategiatyö edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta niin organisaation sisällä kuin sen ulkoisten sidosryhmien kanssa, jotta strategian toteuttaminen voidaan kytkeä organisaation arkeen ja toimintaympäristöön (Kamensky 2014, 26-28; Leskelä & Luomaranta 2023, 108). Strategiaproessin alkuvaiheessa on hyödyllistä pysähtyä kysymysten äärelle: miksi strategiatyö tehdään, ketkä siihen osallistuvat, miten prosessi etenee ja miten välitavoitteita seurataan. Näihin kysymyksiin vastaaminen auttaa strategiatyön suunnittelussa ja tukee sen onnistumista käytännössä (Karlöf 2004, 38-39).

Seuraavaksi tarkastellaan strategiaproessin ensimmäistä vaihetta eli strategisen tarkoituksen muodostamista.

4.1.1 Strateginen tarkoitus, missio, visio, arvot ja suunnittelutavoitteet

Organisaation missio eli elämäntehtävä muodostuu kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta: toiminta-ajatuksen (organisaation toiminnan perusta), vision (tulevaisuuden tahtotila) ja arvojen (toiminnan peruseriaatteet). Toiminta-ajatus nähdään organisaation toiminnan perustana, joka vastaa kysymykseen ”miksi organisaatio on olemassa”. Toiminta-ajatus voi säilyä muuttumattomana koko organisaation elinkaaren ajan. Arvot puolestaan kuvaavat toiminnan peruseriaatteita ja konkretisoivat organisaation kulttuuria. Visio määrittää organisaation tulevaisuuden tahtotilan eli sen, millaiseksi organisaatio haluaa kehittyä. (Kamensky 2014, 57.)

Jotta organisaatio voi edetä kohti tulevaisuuden tahtotilaansa eli visiotaan, se tarvitsee strategian suunnittelutyökaluksi (Rothauer 2018, 20). Strategisten tavoitteiden asettaminen on olennainen osa tätä suunnittelua. Tavoitteiden määrittelyssä keskeistä on tunnistaa, mitkä ovat oikeat tavoitteet ja mikä on niiden sopiva tavoitetaso. Tavoitteiden määrittäminen perustuu kahteen taustaolettamukseen: ensinnäkin siihen, että organisaatio tuottaa taloudellista hyötyä omistajilleen, asiakkailleen ja henkilöstölleen, ja toisekseen siihen, että pitkäjänteinen liiketoiminnan johtaminen huomioi kannattavuuden, jatkuvuuden ja kehittymisen välisen vuorovaikutuksen. (Kamensky 2014, 60.)

Usein strategiatyö koetaan organisaation johdon etäiseksi puheeksi, jonka merkitys ei avaudu henkilöstölle (Kamensky 2014, 14). Tämän vuoksi strategiaproessiin tulisi ottaa mukaan koko

organisaatio tilanteeseen ja kontekstiin sopivalla tavalla. Yhtenä vastauksena tähän tarpeeseen on noussut avoimen strategian (Open Strategy) lähestymistapa, joka korostaa strategiatyön läpinäkyvyyttä ja osallistavuutta. Avoimen strategian keskeisenä ajatuksena on, että strategian kehittäminen ei ole vain johdon tehtävä, vaan siihen kytketään mukaan henkilöstöä, jäseniä tai ulkoisia sidosryhmien tilanteen mukaan. Avoin strategia nojaa läpinäkyvyyteen, eli strategiatiedon jakamiseen ja osallistamiseen, eli siihen, keillä on mahdollisuus vaikuttaa strategiatyöhön. Näiden ulottuvuuksien tarkoituksena on lisätä ymmärrystä, sitoutumista ja yhteistä suuntaa. (Hautz, Seidl & Whittington 2017, 299-301.)

Leskelän ja Luomarannan (2023, 101-104) mukaan Hautz, Seidl, Whittington (2017) tunnistavat viisi haastetta avoimeen strategiaan liittyen:

1. Laaja osallistaminen voi kontrollin puutteen vuoksi ajautua kaaokseen, mutta tuottaa strategiatyöhön enemmän sen kaipaamaa informaatiota.
2. Osallistujan sitoutuminen voi rakoilla, jos hän ei koe tekemistään arvostetuksi - toisaalta onnistuessaan se sitouttaa osallistujan prosessin lopputuloksiin.
3. Luottamuksellisen tiedon jakaminen ja potentiaalisesti kilpailuedun menettäminen.
4. Kaikki eivät halua painetta ja vastuuta strategiasta, vaikka parhaimmillaan se voimaannuttaa osallistujan.
5. Odotukset avoimuudesta kasvavat.

Vaikka avoimeen strategiaan liittyä tunnistettuja haasteita, sen käyttö voi tarjota organisaatiolle merkittäviä hyötyjä, kunhan avoimuuden astetta sovelletaan tilanteen ja kontekstin mukaan harkiten ja tasapainoisesti (Hautz, Seidl & Whittington 2017, 304-305). Avoimen strategian prosessi voidaan jäsentää kolmeen vaiheeseen: ideointiin, muotoiluun ja implementointiin, joista erityisesti ideointi- ja toteutusvaiheissa korostuu laaja osallistaminen, kun taas muotoilu tapahtuu hallitumman joukon toimesta (Leskelä & Luomaranta 2023, 108).

4.1.2 Analyysi

Strategian tulee olla muutakin kuin suunnitelma. Sen tulee innostaa ja ohjata toimintaa. Innostavan ja inspiroivan strategian saavuttamiseksi, johon koko organisaatio sitoutuu, tulee ymmärtää, mitä valintoja on tähän mennessä tehty ja millä tavoin tehdyt valinnat eivät enää palvele. Tähän pyritään nykytila-analyysin tai muun analyysin avulla, jonka tavoitteena on tunnistaa ongelmakohdat ja selkeyttää kehitystyön tavoitetta. (Tanner 2024, 65-67.)

Analyysin tavoitteena on kehittää organisaation strategiatyötä luomalla selkeä perusta strategian laatimiselle, toimeenpanolle ja uudistamiselle. Työ vahvistaa strategista osaamista,

kannustaa yksilöitä osallistumaan rohkeammin strategiaprosesseihin ja edistää yhteisen strategisen näkemyksen muodostumista. (Kamensky 2014, 120.)

Nykytila-analyysin tavoitteena on kartoittaa organisaation toiminnan nykytilanne. Analyysissa voidaan tarkastella esimerkiksi jäsenistön ja muiden sidosryhmien odotuksia, nykyisiä palveluita tai organisaation toimintaympäristöä. Lähtötilanteen määrittelyssä hyödyllisiä kysymyksiä ovat esimerkiksi: ketkä ovat organisaation jäsenet tai asiakkaat, mitkä ovat keskeiset palvelut ja keitä ovat kilpailijat. (Loimu 2010, 218-219.)

Analyysin tueksi voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä. Tässä luvussa esitellään kaksi suosittua työkalua: nelikenttäanalyysi (SWOT) ja kuiluanalyysi (GAP).

Nelikenttä analyysi eli SWOT on yksi vanhimmista ja käytetyimmistä strategiatyön työkaluista, joka on saanut alkunsa Robert Franklin Stewartin kynästä 1960 luvulla (Puyt, Lie & Wilderom 2023). SWOT akronyymin sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) and Threats (uhat) (Speth & Probert 2015, 1). SWOT-analyysiä voidaan käyttää päätöstenteko ja strategiasuunnittelun työkaluna, jolla organisaatio voi nopeastikin identifioida sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen (Speth & Probert 2015, 1-2). SWOT-analyysin jäsentely pohjautuu nelikenttämalliin, jonka rakenne on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. SWOT-analyysi (mukaiillen Speth & Probert 2015; Dunne 2024)

Kuvion pohjalta analyysia tehdään neljällä osa-alueella. Vahvuudet (S) ovat organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti kehitykseen ja markkina-asemaan. Vahvuuksia kartoitettaessa voidaan kysyä esimerkiksi: mitä organisaatio tekee hyvin, mitä ainutlaatuisia resursseja sillä on käytettävissään, tai mitä muut saattavat pitää sen vahvuutena.

Heikkoudet (W) ovat niitä sisäisiä tekijöitä, jotka haittaavat organisaation kehitystä ja markkina-asemaa. Kyky tunnistaa organisaation heikkoudet ovat yksi tärkeimmistä asioista, sillä se mahdollistaa olennaisten osa-alueiden kehittämisen ja haavoittuvuuden vähentämisen. Kysymyksiä voivat olla: mitä kehityskohteita organisaatiolla on, tai missä asioissa sillä on vähemmän resursseja kuin kilpailijoilla. Mahdollisuudet (O) liittyvät ulkoisiin, positiivisiin tekijöihin. Niitä pohtiessa voi kysyä: mitkä ulkoiset trendit tai ilmiöt voisivat hyödyttää organisaatiota, ja miten olemassa olevat vahvuudet voisi kääntää mahdollisuuksiksi. Uhat (T) viittaavat ulkoisiin tekijöihin, jotka voivat vaarantaa toiminnan. Niitä selvittäessä voidaan kysyä: mitkä uhat voisivat haitata organisaatiota, ja mitä esimerkiksi kilpailijat tekevät toisin (Speth & Probert 2015, 5.; Dunne 2024.)

Kim ja Jin (2018, 1) mukaan GAP-analyysi eli kuiluanalyysi on monipuolinen työkalu tai prosessi, jota voidaan soveltaa eri aloilla organisaation kehittämiseen. Sen avulla tunnistetaan nykytilan ja tavoitetilan väliset eroavaisuudet, jolloin organisaatio saa selkeän käsityksen kehittämisen kannalta kriittisistä alueista. GAP-analyysissä on neljä keskeistä vaihetta:

1. Nykytilan tarpeiden tunnistaminen - kartoitetaan organisaation nykyiset vahvuudet ja heikkoudet.
2. Tavoitetilan määrittäminen - selkeytetään organisaation haluttu tulevaisuuden tila.
3. Nykyisten puutteiden tunnistaminen - konkretisoidaan eroavaisuudet nyky- ja tavoitetilan välillä.
4. Suunnitelman luominen ja toteutus - laaditaan kehitystoimenpiteet ja ryhdytään toimiin puutteiden poistamiseksi.

GAP-analyysi tarjoaa käytännönläheisen ja objektiivisen lähestymistavan strategisten päätösten tueksi, auttaa suunnittelemaan tehokkaat kehitystoimenpiteet sekä tukee organisaatiota halutun tilan saavuttamisessa. (Kim & Ji 2018. 1.)

4.1.3 Muodostaminen

Strategian muodostaminen koostuu useista toisiaan tukevista osa-alueista, jotka varmistavat organisaation kyvyn menestyä. Strategian laatiminen alkaa strategisen näkemyksen määrittelystä, joka luo perustan ryhmätason ja liiketoimintatason strategioille. Konsernistrategian tai ryhmätason strategian laatiminen edellyttää, että yrityksellä on selkeästi määritelty strateginen tarkoitus, visio ja arvot. Lisäksi on tärkeää tunnistaa keskeisimmät strategiset tavoitteet, liiketoiminta-alueet, liiketoimintojen asema sekä keinot, joilla yritys voi luoda synergiaa. Konsernistrategian määrittelyssä omistajien tahtotila on keskeinen, ja se ohjaa päätöksentekoa organisaation ylimmällä tasolla riippumatta sen rakenteesta. Liiketoimintatason strategian luomisessa puolestaan on tärkeää miettiä, miten yritys pystyy täyttämään asiakkaidensa

tarpeet, mitä osaamis- ja resurssivahvuuksia sillä on ja millaisessa kilpailuasemassa se toimii markkinoilla. (Kamensky 2014, 23-24.)

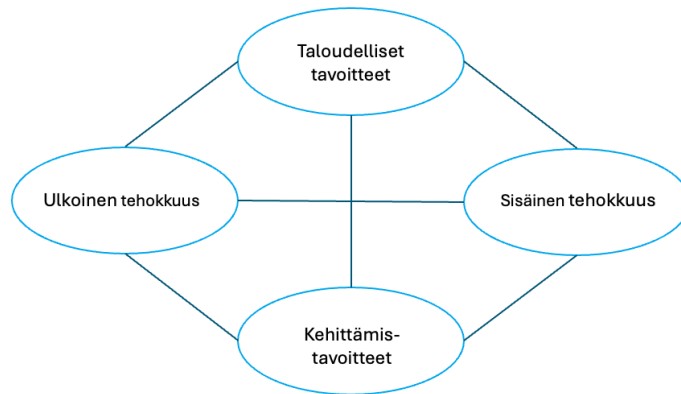
Martin Reeves, Knut Haanaes ja Janmejaya Sinha (2015, 5-7) esittävät, että strategiatyössä on olennaista ymmärtää ensin ratkaistava ongelma ja liiketoimintaympäristön erityispiirteet, joiden pohjalta tulee sitten valita tilanteeseen parhaiten sopiva lähestymistapa. Strategian arkkityypit ovat siis tapoja muodostaa ja toteuttaa strategiaa eri toimintaympäristöissä. Lähestymistavan valintaan vaikuttaa kolme näkökulmaa. Ensimmäinen on toimintaympäristön ennakoitavuus, toinen on toimintaympäristön muovattavuus ja kolmantena on sen kovuus eli selviytyminen kriiseistä. Strategiatyön ympärille Reeves ja kumppanit ovat mallintaneet viisi eri strategian arkkityyppiä: klassinen - ole iso, adaptiivinen - ole ketterä, visionäärinen - ole ensimmäinen, muokkaava - orkestroi muutos, ja uudistuva - ole elinkelpoinen. (Reeves, Haanaes, Sinha 2015, 6-7; Tanner 2024, 37.)

Organisaation tulee myös pohtia sitä, että pitääkö laatia aivan uusi strategia vai onko nykyinen strategia hallinnoitavissa ja uudistettavissa. Tavoitteena on kuitenkin jatkuva ja suunnitelmallinen prosessi, ei satunnaisiin analyttisiin tai luoviin hetkiin perustuva työskentely. (Karlöf 2004, 26.)

Organisaation on luotava strateginen näkemys valitakseen niin sanotusti oikean strategian. Tämä edellyttää syvällistä ymmärrystä toimintaympäristöstä, asiakkaista, organisaatiosta ja työntekijöistä. Strateginen näkemys tarjoaa ennakoivaa ymmärrystä tulevaisuudesta ja auttaa tunnistamaan vaihtoehtoja menestyksen saavuttamiseksi pitkällä aikavälillä. Strategian muodostamisessa on olennaista, että johtopäätökset ja niiden pohjalta tehdyt valinnat voidaan perustella selkeästi toteutusvaiheessa. Lisäksi työryhmässä on tärkeää olla monipuolista osaamista ja näkökulmia. Strateginen näkemys esitetään usein skenaarioina, jotka kannattaa muotoilla tarinallisiksi kertomuksiksi. Skenaarioiden tarkoituksena ei ole ennustaa tulevaisuutta, vaan esittää vaihtoehtoisia kehityskulkuja. Näiden avulla voidaan tulkita ja ymmärtää nykyisiä trendejä ja ilmiöitä sekä parantaa toiminnan suunnittelua ja organisaation reagointikykyä. (Tanner 2024, 94-95, 97-99.)

Muodostamisvaiheessa tarkastellaan strategisten tavoitteiden asettamista. Strategisten tavoitteiden asettamista voidaan tarkastella nelikenttämallin avulla (kuvio 3), jossa yhdistyvät ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden sekä taloudellisen ja kehittämisen näkökulmat. Ulkoiset tehokkuuden tavoitteet liittyvät organisaation ulkoisiin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin ja yhteiskuntaan, kun taas sisäiset tavoitteet kohdistuvat organisaation omiin prosesseihin ja toimintatapoihin. Taloudelliset tavoitteet painottavat kannattavuutta ja resurssien käyttöä, kun taas kehittämistavoitteet tukevat tulevaisuuden menestystä esimerkiksi osaamisen ja toimintamallien kehittämisen kautta. Tämä jaottelu sopii hyvin myös yhdistyksille, jolloin

taloudellisten tavoitteiden tilalla voidaan tarkastella erityisesti resurssien tehokasta hyödyntämistä. (Kamensky 2014, 215-216.)



Kuvio 3. Strategiset tavoiteryhmät ja niiden vuorovaikutus (mukaillen Kamenskya 2014, 216).

Kehittämistavoitteita ei kannata asettaa määräänsä enempää, olennaista on tunnistaa ne kehityskohteet, joiden vaikuttavuus on mahdollisimman suuri. Jokaiselle tavoiteryhmälle olisi hyvä määritellä vähintään yksi tai kaksi tavoitetta, pitäen kokonaistavoitteiden määrää maltillisena, noin 5-15 tavoitetta. Liian suuri määrä tavoitteita voi hajottaa fokuksen ja heikentää tavoitteiden ohjausvoimaa. Asetettuja tavoitteita tulee tarkastella myös kokonaisuutena, jotta ne tukevat toisiaan. (Kamensky 2014, 219-220, 224.)

Tavoitteiden asettamisessa on tärkeää määritellä myös sopiva tavoitetaso. Tason tulisi olla riittävän haastava, jotta se innostaa organisaatiota kehittymään ja suuntautumaan kohti visiota. Tavoitteiden ei kuitenkaan pidä olla epärealistisia, sillä liian korkea rima voi lannistaa jo alkumetreillä. Tavoitetason on oltava myös mitattavissa ja jokaiselle tavoitteelle tulee määritellä mittari, jonka avulla etenemistä voidaan seurata ja vaikuttavuutta arvioida. (Kamensky 2014, 227-230.)

Strategian muodostamisvaiheen keskeinen tehtävä on myös päättää, mitä strategisia pyrkimyksiä organisaatio lähtee tavoitteidensa saavuttamiseksi edistämään. Nämä pyrkimykset ovat strategiaprosessin ensimmäinen varsinainen tuotos, ja ne pohjautuvat aiemmin tehdyn analyysin ja valmistelun tuloksiin. Seuraavaksi nämä pyrkimykset tulee koota johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi, joka ohjaa toimintaa kohti vision mukaista tulevaisuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on useita vaihtoehtoisia etenemistapoja, jotka tulee asettaa tärkeysjärjestykseen ja tehdä valintoja siitä, mitä toteutetaan ja mitä jätetään pois. Strateginen päätöksenteko ei siis ole vain valintaa, vaan myös karsintaa. Se on priorisointia, joka perustuu käsitykseen toimintaympäristöstä, organisaation kyvykkyyksistä ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. (Karlöf 2004, 89-90.)

Epävarmassa toimintaympäristössä päätöksenteko korostuu osana strategian muodostamista. Muuttuvat olosuhteet, kuten erilaiset kriisit, haastavat organisaatiot tekemään valintoja ilman täydellistä tietoa. Päätöksiä ohjaavat visio, tavoitteet, arvot ja organisaation kulttuuri. Arvojen rooli korostuu erityisesti silloin, kun ne on määritelty selkeästi ja ne toimivat päätöksenteon käytännön kriteereinä. Epävarmuuden keskellä on tärkeää tunnistaa, mihin perustaan päätökset ankkuroidaan ja millä kriteereillä strategisia vaihtoehtoja arvioidaan. (Tanner 2024, 115-117.)

4.1.4 Toteuttaminen

Useimmissa strategiaa käsittelevissä lähteissä todetaan, että strategian ja operatiivisen toiminnan yhteensovittaminen on yksi suurimmista haasteista. Tämä voi näkyä esimerkiksi niin, että strategia ei muutu toimenpiteiksi lainkaan, toimenpiteet ovat vääriä tai riittämättömiä, niitä on liikaa, tai ne eivät vastaa strategian suuntaa (Kamesnky 2014, 323). Epäonnistumisen taustalla on usein se, että muutoksia käynnistetään liikaa, liian nopeasti tai ilman selkeää priorisointia. Organisaatiot myös aliarvioivat muutosten vaativuuden ja toteuttavat hankkeita, joihin ei ole riittävästi aikaa, resursseja tai sitoutumista. (Tanner 2024, 171.)

Strategian käynnistäminen alkaa yleensä organisaation ylimmältä johdolta, mutta sen toteutus viimeistellään vuorovaikutuksessa koko organisaation kanssa. Strategiaa aletaan usein toteuttaa jo sen laatimisen yhteydessä, ja hyvin suunniteltuna se joustaa myös muuttuvissa toimintaympäristöissä. (Kamensky 2014, 57; Hesso 2024, 149, 153.)

Organisaatio on valmistettava muutokseen huolellisesti. Keskeistä on, että henkilöstö ymmärtää, miksi muutos on tarpeellinen ja mitä sillä tavoitellaan. Tietoisuutta muutostarpeesta voidaan herätellä esimerkiksi asiakaspalautteen, skenaarioiden tai vertailutiedon avulla. Samalla henkilöitä voidaan osallistaa työpajojen, kyselyjen ja tulevaisuuteen suuntaavien kysymysten kautta. Näin ihmiset saadaan mukaan muotoilemaan uutta suuntaa ennen kuin heiltä varsinaisesti pyydetään sitoutumista muutokseen. (Tanner 2024, 165-170.)

Strategian jalkauttaminen edellyttää konkreettisia ja mitattavia toimintasuunnitelmia, joiden avulla strategiset pyrkimykset muuttuvat käytännön tekemiseksi. Aktivointivaiheen päätavoitteena on laatia selkeitä tavoitteita ja suunnitelmia, varmistaa suotuisat organisatoriset olosuhteet, hyödyntää osaamista, viestiä tehokkaasti ja juurruttaa strategia arjen toimintaan. Lisäksi tarvitaan vahvaa johtajuutta, joka tukee sekä ihmisiä että tulosten saavuttamista myös muutostilanteissa. (Karlöf 2004, 90-91, 100-101.)

Strategian konkretisointi käytäntöön tapahtuu toimenpideohjelmien kautta. Jokaiselle keskeiselle strategialle laaditaan siihen perustuvia toimenpiteitä, joita voidaan tarkentaa, muokata tai karsia toteutuksen edetessä. Toimenpideohjelmat rakentuvat systemaattisesti neljästä osasta: tavoitteista, toimenpiteistä, mittareista ja vastuista. Tärkeää on, että kaikki

toimenpiteet johdetaan suoraan strategiasta ja priorisoidaan niin, että keskitytään kaikkein olennaisimpiin kokonaisuuksiin. (Kamensky 2014, 324.)

Yksi yleisesti käytetty malli tavoitteiden asettamiseen on SMART-periaate. Tämä lyhenne tulee englannin sanoista specific, measurable, attainable, relevant, timely. SMART-työkalu auttaa määrittelemään tavoitteet selkeästi, mikä tekee niiden seurannasta, arvioinnista ja saavuttamisesta helpompaa. Työkalu ohjaa kysymään: Onko tavoite tarkka, mitattava, saavutettavissa, relevantti ja aikataulutettu? Rajaamisessa ja tarkentamisessa käytetään taas kysymyksiä miksi, mitä, missä, milloin, kuka, kuinka ja kuinka paljon. Tavoitteet asetetaan tämän jälkeen tavoitellun lopputuloksen näkökulmasta. (Innokylä, 2024; Karlöf 2004, 102-104.)

Strategian ja käytännön toiminnan yhdistäminen edellyttää selkeää vuosi- tai osavuosisuunnittelua. Strategia toimii pohjana vuosittaiselle tavoiteasetannalle ja toimintasuunnitelmille, joita täydennetään ajankohtaisilla analyyseilla ja tunnusluvuilla. Suunnittelu alkaa yksiköiden tavoitteiden määrittelystä, jossa pyritään tasapainottamaan taloudelliset tavoitteet, ulkoinen ja sisäinen tehokkuus sekä kehittämistarpeet. Mikäli organisaatio on monitasoinen, tavoitteet asetetaan limittäin ylhäältä alas. Näin varmistetaan, että strategia todella ohjaa arjen tekemistä ja että suunnittelu perustuu sekä pitkän aikavälin tavoitteisiin että tuoreeseen tietoon. (Kamensky 2014, 346.)

Kun tavoitteet on määritelty, seuraa budjetoituvaihe, jossa tavoitteet puetaan numeeriseen muotoon ja tehdään toteutettaviksi. (Åkerberg 2017, 54-55.) Strategian toteutuksessa budjetit toimivat kokoavina resurssisuunnitelmina, joiden avulla varmistetaan, että suunnitellut toimenpiteet ja käytettävissä olevat resurssit ovat tasapainossa. Budjetit kokoavat yhteen strategiset tavoitteet, valinnat ja toimenpiteet taloudellisiksi kokonaisuuksiksi. (Kamensky 2014, 62.) Ne laaditaan usein ensisijaisesti organisaation päätöksentekijöiden käyttöön. Johdossa roolissa toimivien tehtävänä on antaa suuntaa, tukea strategian suunnittelua ja toimeenpanoa sekä varmistaa, että toiminta kehittyy kestävästi pitkällä aikavälillä. Tämä edellyttää riittävää ymmärrystä strategisista kysymyksistä ja kykyä toimia sekä tukena että haastajana operatiiviselle toiminnalle. (Åkerberg 2017, 65.)

Onnistuneen strategiaprosessin keskeisiä tunnusmerkkejä ovat strategian selkeys, henkilöstön osallistaminen ja linjakas yhdistelmä pitkän aikavälin tavoitteita sekä lyhyen aikavälin joustavuutta. Johto ja hallitus arvioivat säännöllisesti strategian ajantasaisuutta, ja tärkeimmät toimenpiteet on nostettu selkeästi esiin. Yksi kriittinen osa strategian jalkauttamista on sen viestintä. Sillä varmistetaan, että koko organisaatio todella ymmärtää ja sitoutuu yhteisiin päämääriin. (Åkerberg 2017, 56-57)

Strategiaviestintä on olennainen osa strategian toteuttamista ja jalkauttamista. Vaikka strategia olisi hyvin laadittu, sen vaikuttavuus jää vähäiseksi, ellei koko organisaatio ymmärrä sitä. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että strategian viestintä ei tavoita työntekijöitä:

esimerkiksi Jonesin (2008, 17) mukaan vain 5-8 prosenttia työntekijöistä ymmärsi strategian sisällön. Suomessa Vierulan (2018) tutkimus osoitti, että vain pieni osa eri organisaatiotasoisista kykeni kuvaamaan strategian, ja Viestintätoimisto Aivelan (2022) mukaan pk-yrityksissä strategia koetaan usein liian irralliseksi arjesta.

Viestinnän avulla voidaan hallita odotuksia, sitouttaa henkilöstöä ja rakentaa yhteistä ymmärrystä strategisista päämääristä (Tanner 2024, 188-193). Strategiaviestintä on samalla myös muutoksesta viestimistä: se auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miksi muutos on tarpeen ja mitä heiltä odotetaan (Jones 2008, 43). Tannerin (2024, 185) mukaan strategiaviestintä toimii keskeisenä jalkauttamisen työkaluna ja Kamensky (2014, 342) näkee viestinnän merkittävänä osana organisaation uudistumiskykyä. Juholinin (2022, 26-27) mukaan viestintä on kaiken inhimillisen toiminnan perusta ja vaikuttaa merkittävästi asenteisiin ja toimintaan.

Jotta strategiaviestintä tukee strategian toteutusta tehokkaasti, sen on oltava suunnitelmallista, jatkuvaa ja vuorovaikutteista (Laajalahti & Sopanen 2023). Tannerin (2024, 208) mukaan vaikuttava strategiaviestintä huomioi mm. kohderyhmät, viestien ajoituksen, avainviestit, käytettävät kanavat ja viestinnän seurannan. Yhtenäinen strategiasanasto, tarinallistaminen ja osallistavat keskustelutilaisuudet voivat tukea ymmärryksen rakentamista. Näin luodaan yhteinen käsitys strategiasta, mikä puolestaan lisää sitoutumista sen toteuttamiseen koko organisaatiossa.

4.1.5 Seuranta ja arviointi

Strategian seuranta ja arviointi rakentuvat kriittisten menestystekijöiden ja niihin liittyvien avainmittareiden varaan. Kriittiset menestystekijät ohjaavat huomion strategian kannalta olennaisiin asioihin, kun taas avainmittarit (KPI, Key Performance Indicators) mahdollistavat tavoitteiden seuraamisen ja toiminnan kehittämisen. On tärkeää erottaa nämä toisistaan: menestystekijä on laajempi kokonaisuus, kun taas mittari kertoo konkreettisesti, onko tavoitetta kohti edetty. Mittareiden tulee olla selkeästi jonkun henkilön tai tiimin vastuulla, ja niiden määrän on hyvä pysyä maltillisena, jotta fokus säilyy. Oikein kohdennetut mittarit tukevat oppimista, nopeaa reagoitua ja jatkuvaa kehittämistä, ja ovat näin keskeinen osa toimivaa strategista ohjausta. (Åkerberg 2017, 95-96.)

Mittarit ja mittaaminen kannattaa kuitenkin tarkastella erillisinä vaiheina. Ensimmäiseksi on tunnistettava strategisesti merkittävät tavoitteet ja niihin sopivat mittarit. Vasta tämän jälkeen voidaan suunnitella, miten mittaaminen käytännössä toteutetaan. Hyvin valitut mittarit voivat palvella monia tarkoituksia: ne tukevat esimerkiksi laadun, tehokkuuden tai asiakaskokemuksen kehittämistä. Mittariston rakentamisessa olennaista on, että mittarit palvelevat strategian seurantaan, eivät pelkästään operatiivista raportointia. (Korkiakoski 2019, 64.)

Strategian arvioinnissa kannattaa hyödyntää sekä laadullisia että määrällisiä mittareita. Laadulliset mittarit, kuten asiakaskokemusta kartoittavat kyselyt, auttavat ymmärtämään, miten asiakkaat kokevat organisaation toiminnan. Ilman oikeita mittareita ei voida varmistaa, että suunta on oikea. (Korkiakoski 2019, 66, 72, 192.)

Mittareiden lisäksi on tärkeää pohtia, miten itse seuranta toteutetaan käytännössä. Karlöfin (2004, 118) mukaan strategiaset tavoitteet kannattaa pilkkoa välitavoitteiksi ja seurata niiden toteutumista säännöllisesti. Seuranta tukee parhaiten visuaalinen esittäminen ja avoin keskustelu, jota edistää rauhallinen ympäristö ja ulkopuolinen fasilitaattori. Vaihtelevat osallistajat tuovat uusia näkökulmia, ja yhteinen keskustelu vahvistaa ymmärrystä ja sitoutumista strategiaan. Fasilitaattorin tehtävänä on ohjata prosessia siten, että osallistujat sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja ottavat vastuuta niiden saavuttamisesta. Fasilitointi tarkoittaa strategiatyön helpottamista, osallistujien aktivoimista ja keskustelun suuntaamista, ei sisällön määrittelyä. Strategiaprosessin onnistumista tukee, jos fasilitaattori toimii erillään aihealueen substanssista ja keskittyy sen sijaan ryhmän vuorovaikutuksen ja osallistamisen edistämiseen. Näin hän toimii ikään kuin katalysaattorina, joka varmistaa, että eri osallistujien näkökulmat tulevat kuulluiksi ja että keskustelu etenee tavoitteellisesti. (Karlöf 2004, 118, 125-126.)

Tanner (2024, 261-264) korostaa, että strategian arviointi edellyttää ennakoivaa otetta. Pelkän historiatiedon tarkastelu ei riitä, vaan arvioinnin on tuettava ennustettavuutta, päätöksenteon laatua ja toiminnan vaikuttavuutta. Tanner painottaa erityisesti ennustamisen, talousennusteiden ja mittareiden linkittämistä strategiaan tavoitteisiin. Keskeistä on myös seurannan ja arvioinnin integroiminen organisaation johtamisjärjestelmään siten, että prosessi ei jää irralliseksi vaan ohjaa jatkuvaa kehittämistä.

Kamenskyn (2014, 336) mukaan jokaisen organisaation on tärkeää räätälöidä oma seurantajärjestelmänsä, jossa määritellään, mitä valvotaan, miten ja milloin valvonta tapahtuu, ketkä siitä vastaavat ja millä tavoin tieto käsitellään. Ilman selkeästi määriteltyä ja käytännön toimintaan sovitettua järjestelmää strategian seuraaminen jää helposti yleisluontoiseksi, eikä tuota hyödyllistä tietoa päätöksenteon tueksi.

Budjetointi toimii tärkeänä osana seuranta ja ohjausta. Rullaava budjetointi tarjoaa joustavamman ja ennakoivamman vaihtoehdon perinteiselle vuosibudjetoinnille, joka usein lukitsee toiminnan kiinteisiin raameihin. Sen tavoitteena ei ole vain ennustaa tulevaisuutta, vaan myös tukea päätöksentekoa ja mahdollistaa nopea reagointi muutoksiin esimerkiksi asiakastarpeissa, kassavirrassa tai kilpailuympäristössä. Jotta rullaava malli toimisi, organisaatiossa on sovittava selkeästi ennusteiden laatimisen vastuut ja prosessit. Ennusteiden tulee perustua faktoihin ja eri toimintojen ennusteiden on oltava linjassa keskenään. Ennustamisen päätarkoitus on tukea nopeaa reagointia ja ohjata toimintaa kohti tavoiteltua tulevaisuutta. Kun prosessi on suunniteltu hyvin ja roolit ovat selvät, rullaava budjetointi voi parantaa

merkittävästi organisaation kykyä johtaa muuttuvassa toimintaympäristössä. (Åkerberg 2017, 103-106.)

Seuranta ja arviointi muodostavat perustan strategian jatkuvalle kehittämiselle. Kun seuranta on systemaattista, se tukee strategian ylläpitoa ja päivitystä, jota tarkastellaan seuraavassa luvussa.

4.1.6 Ylläpito ja päivitys

Strategian toteutumiseen vaikuttavat useat toisiinsa kytkeytyvät tekijät, kuten strategian sisältö, johtaminen, organisaation osaaminen ja vuorovaikutus. Näiden onnistunut yhteispeli edellyttää, että organisaatiossa tunnistetaan riskejä ja varaudutaan niihin ennakolta, rakennetaan toimiva strateginen seurantajärjestelmä sekä huolehditaan selkeästä ja jatkuvasta viestinnästä. Lisäksi strategian omaksumista tukevat koulutus ja osaamisen kehittäminen, ja sen toteutuminen edellyttää tiivistä yhteyttä operatiiviseen johtamiseen. Koko strategiaprosessin tulee olla ammattimaisesti suunniteltu, jotta strategia voi aidosti ohjata arjen toimintaa ja päätöksentekoa. (Kamensky 2014, 333-334.)

Strategiatyö ei pääty toteutukseen, vaan sen on jatkuttava myös toteutuksen jälkeen. Strategia olisi syytä käydä kokonaisuudessaan läpi vähintään kerran vuodessa. Tämän tarkoituksena on varmistaa, että strategia pysyy ajan tasalla, vastaa toimintaympäristön muutoksiin ja säilyttää ohjausvoimansa organisaation päätöksenteossa. (Kamensky 2014, 336.)

Ylläpidon näkökulmasta keskeistä on myös organisaation kyky reflektoida omaa toimintaansa. Organisaatiot ja niiden työntekijät tekevät valintojaan usein hyvin yksilöllisistä ja sisäisesti johdonmukaisista syistä, vaikka ne ulkopuolelta näyttäisivät asiakkaan tai jäsenen silmissä epäloogisilta. Tämän vuoksi strategian päivityksessä ei ole kyse vain suunnitelmien korjaamisesta, vaan myös oppimisesta ja syvemmästä ymmärryksestä siitä, miksi toimitaan niin kuin toimitaan. (Beuker 2011, 94.)

Avoimen strategian näkökulmasta strategian ylläpito tarkoittaa jatkuvaa tasapainoilua läpinäkyvyyden ja osallistamisen välillä. Avoimuuden taso ei ole pysyvää, vaan sitä on arvioitava ja säädettävä muuttuvien olosuhteiden mukaan. Strategiatyössä tarvitaankin kykyä reagoida tilanteisiin joustavasti ja ylläpitää toimivaa tasapainoa osallistumisen, avoimuuden ja strategisen ohjauksen välillä. (Hautz, Seidl & Whittington 2017, 304-306). Myös Karlöfin (2004, 117) mukaan strategiaprosessin elinvoimaisuus ja jatkuvuus edellyttävät tarkoituksenmukaista toteutusta, jossa keskeistä ovat oikeat osallistujat, realistinen aikataulu ja strategiayötä tukeva ympäristö.

Strategian ylläpito edellyttää jatkuvaa arviointia, osallistamista ja oppimista. Jotta strategia voi aidosti ohjata toimintaa, sen on oltava kytköksissä arjen päätöksentekoon ja johtamiseen.

Seuraavassa luvussa tarkastellaan strategisen johtamisen merkitystä osana strategian toimeenpanoa ja jatkuvuutta.

4.2 Strateginen johtaminen

Yksi johtajan keskeisimmistä tehtävistä on rakentaa organisaation kanssa yhteinen visio. Nykyajan johtajalta ei odoteta yksin laadittua strategiaa, vaan kykyä hyödyntää organisaation jäsenten osaamista ja näkemyksiä vision muodostamisessa. Tämä osallistava tapa luoda tahtotilaa lisää sitoutumista ja mahdollistaa aidon yhteisen suunnan. Aaltion (2008) mukaan vision rakentaminen edellyttää johtajalta kykyä kyseenalaistaa vanhoja uskomuksia ja ajattelutapoja. Rummukaisen (2007) mukaan johtajan tehtävä on keskittyä olennaiseen ja pitää viestinnässä selkeä punainen lanka. Lisäksi hyvä johtaja osaa yksinkertaistaa monimutkaisia kokonaisuuksia ja toimii strategian ja arjen toiminnan tulkkina, joka konkretisoi tavoitteet ja suunnitelmat selkeiksi viesteiksi. (Kehusmaa 2010, 135-136.)

Parhaimminkaan laadittu strategia ei toteudu ilman hyvää johtamista. Kamensky (2014, 49) tiivistää johtamisen seuraavaan määritelmään: ”Johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa.” Tämän määritelmän keskiössä ovat tulosten aikaansaaminen, yhteistyö ja johtamisen ammattitaito. Strateginen johtaminen edellyttää kykyä hahmottaa sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteet, vaiheistaa toimenpiteet ja ajoittaa päätökset oikein. (Kamensky 2014, 49.)

Verkoston on aina tarjottava jäsenilleen jotain konkreettista hyötyä, jotain, mikä motivoi kehittymään ja saavuttamaan yhä parempia tuloksia. Jokaisella toimijalla on vastuu huolehtia omalta osaltaan siitä, että kaikilla verkoston toimijoilla menee hyvin. Ajatus piilee siinä, että saadakseen on myös annettava. Verkoston johtaminen pohjautuu selkeään ja yksinkertaiseen johtamisjärjestelmään ja sitä toteutetaan säännöllisten palaverien avulla. Vuosittain tulevan vuoden tavoitteiden vahvistaminen, neljännesvuosittaiset seurantalaverit, operatiivisen johdon kuukausittaiset palaverit, tuotannon viikkopalaverit ja lyhyet aamupalaverit. (Kamensky 2014, 298-299.)

Vaikka edellä käsitellään liiketoimintastrategioita ja verkostolähtöistä johtamista monen eri yrityksen yhteistyön näkökulmasta, niin ehdottomasti näen selkeän yhteyden myös Keskuksen Nuorkauppakamarin toimintaan. Opinnäytetyöni kontekstissa yksittäiset jäsenet rinnastuvat verkoston toimijoihin ja ajatusmalli toimii samalla logiikalla. Johtamisen periaatteet ja malli sopivat suoraan meidän yhdistyksemme toimintaan.

Yhteisöllinen johtaminen syventää strategista johtamista erityisesti osallistavuuden ja jaetun vastuun näkökulmasta. Se ei perustu yksittäisen johtajan päätöksiin, vaan koko yhteisön osallistumiseen strategiseen ajatteluun ja suunnan määrittämiseen. Yhteisöllisessä johtamisessa korostuvat yhdessä tekeminen, avoin vuorovaikutus ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen.

Strategiatyö nähdään kollektiivisena prosessina, jossa yhteiset tavoitteet ja toimenpiteet rakennetaan yhdessä. (Kehusmaa 2010, 145-146.)

Yhteisöllistä johtamista tukevat myös tiimijohtamisen ja oppivan organisaation mallit. Itseohjautuvista tiimeistä koostuva organisaatio jakaa vastuuta ja päätöksentekoa laajemmin, mikä mahdollistaa innovatiivisuuden ja eri näkökulmien yhdistämisen (Katzenbach & Smith 1993; Tjosvold & Tjosvold 1991). Oppiva organisaatio puolestaan painottaa jatkuvaa oppimista, yhteisen vision rakentamista ja kykyä uudistua (Senge 1990; Ojala 1996). Strategiatyön onnistumisen kannalta keskeistä on kyky yhdistää nämä johtamisen muodot niin, että sekä yksilön että yhteisön osaaminen saadaan strategisesti käyttöön. (Kehusmaa 2010, 145-150.)

5 Toiminnallinen opinnäytetyö kehittämistyönä

Hakalan (2022, 17) mukaan opinnäytetyöntyyppit voidaan jakaa kärjistäen kahteen luokkaan ”tutkimustyyppisiin” ja ”kehittämistöihin”. Kehittämistyö voi olla tuotekehitys-, liiketoiminta- tai kehittämissuunnitelma, kokonaan uusi tuote tai uuden työtavan kehittäminen, taideteke tai portfolio. Kehittämistöihin lukeutuu näin ollen myös toiminnallinen opinnäytetyö. (Hakala 2022, 18-20).

Toiminnallisen opinnäytetyön keskiössä on työelämälähtöinen käytännön toteutus, kuten ohjeistus, opastus, toiminnan järjestäminen tai järjeistäminen ja tämän käytännön toteutuksen raportointi (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9). Hakalan (2022, 21) mukaan kaikkia kehittämistöitä yhdistää juuri tuo kaksiosaisuus, kehitettävä tuote tai tapahtuma ja kirjallinen raportti, joka pohjustaa kontekstin, taustat ja teorian. Kehitettävä tuote ja sen toteutustapa voi vaihdella niin alan kuin tarpeen mukaan aina kirjasta verkkosivuun tai tapahtumaan. Oleellista on, että toiminnallisessa opinnäytetyössä on aina jokin konkreettinen tuotos, siinä käytetään tutkimuksellisia menetelmiä, se on käytännönläheinen ja osoittaa tekijänsä alan tietojen ja taitojen osaamista. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9-10, 51.)

Toiminnallisen opinnäytetyön toteutuksessa kannustetaan hyödyntämään toimeksiantajaa, jolloin opinnäytetyön tekijä pääsee soveltamaan ja kehittämään opittuja taitojaan työelämässä sekä rakentamaan verkostoja. Samalla opiskelija saa mahdollisuuden tarkastella omaa osaamistaan peilaten sitä työelämän ajankohtaisiin tarpeisiin. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 16-17.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä voidaan hyödyntää useita erilaisia kehittämismenetelmiä ja aineistoja, kuten toimeksiantajan toimintaympäristössä tuotettuja aineistoja (esimerkiksi liiketoimintasuunnitelma, strategia, muistiot, ohjekirjat, suunnitelmat jne.), toimintaa sääteleviä (esim. lait ja säädökset) sekä ihmisten kokemuksiin ja käsityksiin liittyviä toiminnallisin metodein koottuja aineistoja (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä, 2022. Aineistojen äärellä).

Opinnäytetyöni koostuu kahdesta osasta: toiminnallisesta osuudesta ja raportista, jossa tutkimusviestinnän keinoin käsitellään aihetta ammattiteorian pohjalta. Toiminnallinen osuus on Keskuspuiston Nuorkauppakamaria varten tehty käytännön ohjeistus strategiatyöstä sekä malli vuosisuunnitelmasta ja -kertomuksesta.

Tämän opinnäytetyön yhteydessä haastatteluja tehtiin nykytilan havainnoimiseksi sekä puheenjohtajien tarpeiden selvittämiseksi. Tarkoituksena oli tuottaa tietoa ja näkemystä, millainen ohjeistus tuo arvoa puheenjohtajistolle.

6 Keskuspuiston Nuorkauppakamarin strategiatyö ja toiminnan suunnittelu

Seuraavaksi lähdemme pureutumaan tämän opinnäytetyön toiminnallisen osuuden kuvaamiseen. Opinnäytetyön keskeisenä kehitystoimenpiteenä oli Keskuspuiston Nuorkauppakamarin strategiakauden 2025-2027 dokumentoiminen. Lisäksi laadittiin selkeä ohjeistus strategiasta vastaavien henkilöiden tueksi. Työskentelyn aikana kehitettiin käytännön työkaluja strategian toimeenpanoon ja seurantaan, kuten toimintakertomus- ja vuosisuunnitelmapohjia.

6.1 Keskuspuiston Nuorkauppakamari yhdistyksenä ja hyvän hallinnon viitekehys

Keskuspuiston NKK toimii Suomessa yhdistyslain (503/1989) alaisuudessa rekisteröitynä yhdistyksenä. Patentti- ja rekisterihallituksen (PRH, 2024) mukaan Suomessa oli kesäkuussa 2024 rekisteröitynä yli 108 000 yhdistystä, joista jokaisella on velvollisuus noudattaa yhdistyslakia ja sen viittaamia muita lakeja. Yhdistysmuoto mahdollistaa kansalaistoiminnan järjestäytyneesti, mutta asettaa samalla selkeät velvoitteet muun muassa hallinnon, päätöksenteon ja talouden osalta.

Kamarin taloutta ja kirjanpitoa ohjaa Kirjanpitolaki (KPL) ja Kirjanpitoasetus (KPA), kirjanpitolautakunnan ohjeet, elinkeinoverolaki (EVL), Tuloverolaki (TVL), Arvonlisäverolaki ja -asetus, verohallituksen ohjeet, nuorkauppakamarin omat säännöt, toimintaohjeet ja taloussääntö sekä tilintarkastuslaki. (JCI Finland 2024, Kamarin talous ja kirjanpito.) Toimintaa ohjaavat myös kansallisen kattojärjestön (Suomen Nuorkauppakamarit ry) sekä JCI maailman tasoinen strategiat ja vuosittaiset toimintasuunnitelmat.

Hyvällä hallinnolla tarkoitetaan yhdistyksissä sellaista toimintatapaa, jossa päätöksenteko on avointa, vastuullista ja jäsenlähtöistä. Yhdistyksen toiminnan on oltava suunnitelmallista ja sen tulee perustua jäsenten hyväksymiin tavoitteisiin. Toimintaa tulee arvioida säännöllisesti ja kehittää jatkuvasti vastaamaan toimintaympäristön muutoksia. (Yhdistyksen hyvä hallintotapa -suositus 2015, 3, 16.)

Yhdistyksen toimintaa seurataan ja raportoidaan vuosikokouksissa, joissa hyväksytään toimintasuunnitelmat ja talousarviot, ja tilikauden päätteeksi toimintakertomus sekä tilinpäätös. Hyvän yhdistyskäytännön mukainen toimintakertomus kuvaa vuoden keskeiset tapahtumat ja antaa arvion tulevasta kehityksestä. Sen tulisi olla helposti verrattavissa toimintasuunnitelmaan, jolloin voidaan tarkastella tavoitteiden toteutumista. Erityisesti tulisi käsitellä ne tavoitteet, joita ei saavutettu, ja esittää perusteltu arvio syistä. Lisäksi toimintakertomuksessa esitetään usein yhdistyksen toimielinten kokoonpanot ja tiedot edustustehtävistä. Laadinnassa korostuvat selkeä rakenne, loogisuus ja asioiden käsittely niiden merkittävyyden mukaan. (Loimu 2013, 91-93.)

Toimintasuunnitelma on yhdistyksen kokouksessa päätettävä asiakirja, joka ohjaa seuraavan toimintavuoden toimintaa. Hallitus valmistelee suunnitelmaehdotuksen, joka käsitellään yhdistyksen sääntöjen mukaisesti kokouksessa. Suunnitelman onnistumisen kannalta keskeistä on löytää sopiva tavoitetaso. Hyvä toimintasuunnitelma on ytimekäs ja selkeä. Se esittää yhdistyksen avaintulosalueet sekä niihin liittyvät keskeiset tulostavoitteet. Lisäksi suunnitelmassa voidaan kuvata toimintaympäristön tilanne sekä keinot, joilla asetettuihin tavoitteisiin pyritään pääsemään. (Loimu 2013, 102-103.)

Strategiatyö, toimintasuunnitelma ja toimintakertomus linkittyvät tiiviisti toisiinsa ja ohjaavat yhdistyksen vuosittaista tekemistä. Yhdistyslaki ja hyvän hallinnon periaatteet määrittävät sen raamit, mutta käytännössä kyse on siitä, että suunnitelmat tehdään selkeästi ja niitä myös seurataan.

6.2 Strategiaprosessi käytännössä: Strategian uudistaminen 2024

Keskuspuistossa on tapana, että istuva valmistautuva puheenjohtaja (DP) vastaa strategiatyöstä kulloisena vuonna. Tarvittaessa strategiatyötä voidaan käynnistää kesken kauden, jos ajankohtainen tarve sitä vaatii. Tässä tapauksessa strategiatyö käynnistettiin vuoden 2024 alussa, koska edellinen strategiakausi (2022-2024) oli päättymässä.

Keskuspuiston uusi strategia laadittiin kevään ja syksyn 2024 aikana ennen tämän opinnäytetyön aloittamista. Strategiaprosessiin kuuluivat jäsenkysely, työryhmätyöskentely, työpajat sekä strategian viimeistely. Vaikka itse prosessi ei ole tämän opinnäytetyön kehittämistyön kohteena, sen kulku on kuvattu työssä taustaksi ja kontekstiksi. Varsinainen kehittämistyö keskittyy strategiaprosessin jäsentämiseen ja dokumentointiin sekä käytännön työkalujen, erityisesti strategiakäsikirjan, laatimiseen tulevien strategiavastaavien tueksi. Prosessin kuvaus toimii lähtökohtana ohjeistukselle, joka on tämän opinnäytetyön päätuotos.

Strategiatyö alkoi jäsenistölle suunnatulla kyselyllä, joka oli auki 17-30.4.2024. Kysely toteutettiin Microsoft Formsilla, ja sillä kartoitettiin jäsenistön osallistumista Keskuspuiston

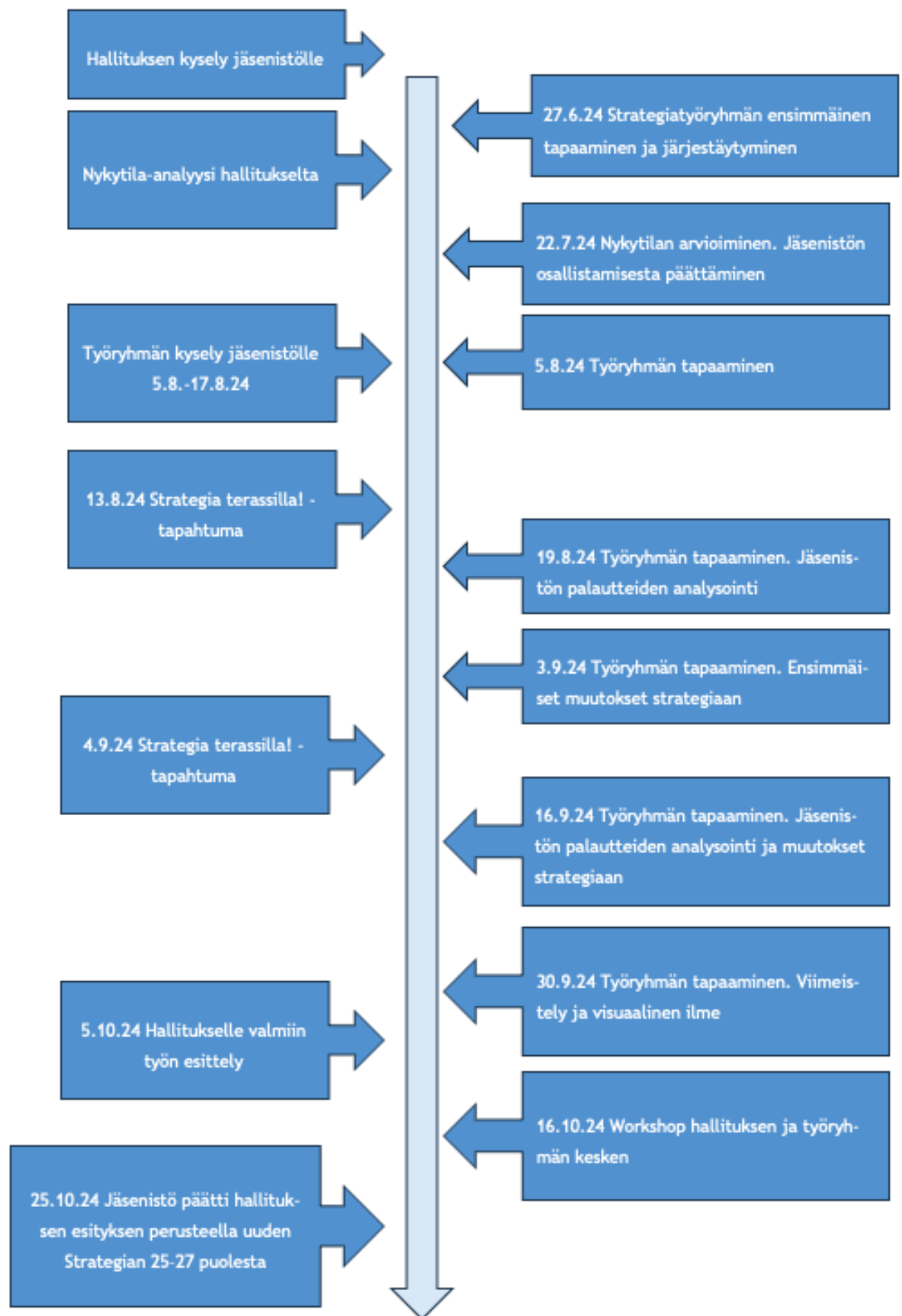
toimintaan kevään 2024 aikana, muun muassa tapahtumien ja koulutusten onnistumista, viestinnän toimivuutta sekä strategian muutostarpeita. Strategian osalta esitettiin neljä kysymystä:

- Keskuspuiston strategiakausi on loppumassa ja edellinen oli vuosille 2022-2024. Uusi strategiakausi on vuosille 2025-2028. Koetko samaistuvasi strategiaan vielä?
- Koetko strategian toteutuvan toiminnassa?
- Tulisiko strategiaa, visiota tai missiota mielestäsi muokata? Millä tavoin?
- Toiveet & palautteet toiminnan tai strategian toteutumisen osalta

Kyselyyn vastasi 21 jäsentä. Heistä 9 kokivat samaistuvansa nykyiseen strategiaan täysin, 9 jossain määrin ja 3 vähän. Strategian toteutuvan käytännössä koki 12 vastaajaa, 8 koki toteutumisen olevan vaihtelevaa ja 1 ei kokenut sen toteutuvan lainkaan. Avoimiin kysymyksiin saatiin yhdeksän vastausta, joissa korostui tarve pienille, mutta merkityksellisille päivityksille, jotta strategia vastaisi paremmin nykyisen jäsenistön tarpeita.

Tämän palautteen myötä tein päätöksen strategiatyöryhmän koostamisesta. Strategiatyöryhmä haku oli avoin koko jäsenistölle, ja työryhmään ilmoittautui kuusi henkilöä. Heidän taustansa Nuorkauppakamaritoiminnassa vaihtelivat muutamasta kuukaudesta yli kymmeneen vuoteen, mutta yhdistävänä tekijänä oli kaikilla jonkinlainen strategiaosaaminen - joko työelämästä, Suomen Nuorkauppakamareiden Strategia! -koulutuksesta tai aiemmasta kamari-työstä.

Strategiutyöryhmä kokoontui keskenään seitsemän kertaa. Ensimmäisellä kerralla työryhmästä valittiin ”tiiminvetäjä” viemään strategiatyötä eteenpäin. Jäsenistöä kuultiin kahdessa kyselyssä sekä kahdessa työpajassa, jotka kulkivat nimellä ”Strategia terassilla!”. Strategialuonnosta esiteltiin myös hallitukselle, jonka kanssa käytiin vielä erillinen kehittämiskeskustelu ennen strategian lopullista viimeistelyä. Uusi strategia esiteltiin jäsenistölle vaalikokouksessa 25.10.2024. Alla kuvaus strategiutyöryhmän aikajanasta (kuvio 4).



Kuvio 4. Strategia työryhmän aikajana.

Avoimen strategian strategiaproessin kolmen vaiheen mukaisesti jäsenistöä osallistettiin ideointivaiheessa aktiivisesti kyselyiden ja työpajojen kautta. Tämä loi pohjaa sille, että strategia koettiin niin sanotusti omaksi jo sen implementointi eli jalkautusvaiheessa. Strategian muotoilu tapahtui hallitumman joukon käsissä, jolloin linjauksista saatiin selkeitä ja hallittavia.

Strategian visuaalinen ilme (Kuva 2.) tuotettiin työryhmän toimesta. Se mukailee Keskuspuiston brändiä: turkoosia väriä, kehämäistä rakennetta ja timanttisymboliikkaa. Arvot on aseteltu kehälle, mission ollessa keskellä. Visio sijoittuu oikeaan yläkulmaan näyttämään suuntaa. Vasemmalle puolelle on koottu kriittiset menestystekijät sekä strategiset valinnat.



Kuva 2. Keskuspuiston Nuorkauppakamarin Strategia 2025-2027

Uusi strategia kaudelle 2025-2027 rakentuu seuraavista osista:

- Arvot: kannustava yhteisö, aktiivinen tekijä, rohkea kokeilija
- Missio: Yhdessä kokeillen ja itseämme kehittäen mahdollistamme merkityksellisiä kokemuksia sekä vaikutamme yhteiskuntaan
- Visio: Olemme pääkaupunkiseudun vaikuttavin nuorten aikuisten yhteisö, rohkea yhteiskunnan uudistaja sekä kansainvälisesti tunnettu paikalliskamari
- Kriittiset menestystekijät:
 - Innovoimme uutta yhdessä rohkeasti kokeillen

- Panostamme jäsenistöön ylläpitämällä aktiivista ja hauskaa toimintakulttuuria
- Panostamme toimintamme vaikuttavuuteen ja noudatamme kestävän kehityksen tavoitteita
- Toimimme aktiivisesti yhteistyössä kumppaneidemme kanssa
- Strategiset valinnat:
 - Viestimme aktiivisesti ja suunnitellusti toiminnastamme
 - Toiminnallamme ja projekteillamme ratkaisemme yhteiskunnan haasteita
 - Panostamme aktiiviseen kansainvälisyystoimintaan ja sen kehittämiseen

Strategiaprosessi eteni selkeästi ja pohjautui jäsenistön palautteisiin, työpajoihin ja työryhmän yhteistyöhön. Tuloksena syntyi jäsenlähtöinen ja helposti lähestyttävä strategia. Keväällä 2025 toteutetussa kyselyssä strategian tuntemuksen keskiarvo oli 3.52 ja näkyvyys toiminnassa 3.56 (asteikolla 1-5). Tulokset kertovat siitä, että strategia on otettu käyttöön luopaavasti, mutta sen juurruttaminen arkeen on yhä kesken.

Seuraavaksi tarkastellaan vuosisuunnitelman ja toimintakertomuksen lähtötilanteita ennen kehitystyötä.

6.3 Vuosisuunnitelma ja toimintakertomus - lähtötilanne

Keskuspuiston Nuorkauppakamarissa vuoden suunnittelu alkaa jo ennen vaalikokousta, kun jäsenet miettivät, mitä hallitusvirkaa he aikovat hakea. Tässä vaiheessa jokainen pohtii oman potentiaalisen vastuualueensa osalta, mitä voisi kyseiseen rooliin tuoda mukanaan ja millaisia tavoitteita itselleen asettaisi. Valmistautuva puheenjohtaja puolestaan hahmottelee vuoden pääteemat strategiakauden suuntaviivojen pohjalta. Nämä teemat toimivat koko hallituksen yhteisenä linjauksena ja näkyvät vuoden toiminnassa, viestinnässä ja painopisteissä.

Vuosisuunnitelma on PowerPoint pohjainen dokumentti ja sitä rakennetaan käyttäen tukena Suomen Nuorkauppakamareiden menestysohjelmaa. Menestysohjelma muuttuu hieman vuosittain Suomen Nuorkauppakamareiden puheenjohtajan painotusten mukaan. Virkakohtaisissa osissa pyydetään täyttämään tavoitteet ja mittarit tavoitteille. Vuosisuunnitelmapohjassa on mukana seuraavat osa-alueet:

- Yleiskatsaus jäsenistöön, yhteistyökumppaneihin ja hallituksen kokoonpanoon
- Puheenjohtajan vuoden pääteemat ja niiden yhteys strategiaan

- Virkakohtaiset tavoitteet, niiden perustelut ja konkreettiset mittarit

Toimintakertomuksen avulla tehdään näkyväksi, mitä kuluneen vuoden aikana on tehty, missä on onnistuttu ja mitä voitaisiin seuraavaksi kehittää. Toimintakertomus esitetään seuraavan vuoden vuosikokouksessa yhdessä tilinpäätöksen kanssa, ja se hyväksytään virallisesti osana hallituksen vastuuvapauden käsittelyä. Toimintakertomus on koostunut pääasiassa puheenjohtajan vapaamuotoisesta koonnista sekä virkakohtaisista vastauksista neljään kysymykseen. Nämä kysymykset ovat olleet käytössä Keskuspuiston Nuorkauppakamarissa viimeisen neljän vuoden ajan:

- Mitä olit suunnitellut virkavuodellesi?
- Mitkä ovat tärkeimmät asiat, mitä olet tehnyt vuoden aikana virkaasi liittyen? Voi olla tapahtumia ja projekteja, mutta myös jonkun prosessin kehittämistä tai uuden luomista.
- Isoimmat onnistumiset vuoden aikana?
- Mitä olisit tehnyt eri tavalla tai mikä ei onnistunut ihan sillä tavalla kuin olisit halunnut?

Sekä vuosisuunnitelma että toimintakertomus ovat keskeisiä työkaluja strategian toimeenpanossa ja seurannassa. Käytännössä niiden käytettävyyttä oli kuitenkin tarpeen parantaa. Toimintakertomuksesta ei löytynyt helposti hahmotettavaa kokonaiskuvaa vuoden tapahtumista, koulutuksista ja projekteista, eikä sen sisältö aina tukenut strategisten tavoitteiden arviointia. Toimintakertomus toimii parhaimmillaan konkreettisena välineenä, jonka avulla voidaan tarkastella, miten strategiset ja toiminnalliset tavoitteet ovat vuoden aikana edenneet. Se tukee sekä yksittäisten hallituslaisten reflektointia että koko organisaation oppimista ja kehittämistä. Tässä opinnäytetyössä toimintakertomusta tarkastellaan osana strategiatyön vuosisykliä ja sen mahdollisuuksia tukea osallistamista, arviointia ja osaamisen siirtymistä.

7 Kehitystyön tulokset

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön konkreettiset lopputulokset: strategiatyötä ohjaava käsikirja sekä uudistetut vuosisuunnitelma- ja toimintakertomuspohjat. Kunkin osion kohdalla kuvataan, miten kehittämistyö on edennyt, mitä valintoja on tehty ja millä tavoin opinnäytetyön tietoperusta on tukenut ratkaisujen muodostamista. Strategiakäsikirjan osalta keskitytään sen rakenteeseen ja sisältöperiaatteisiin, kun taas vuosisuunnitelma- ja toimintakertomuspohjien kohdalla kuvataan myös tehdyt konkreettiset muutokset. Kokonaisuutena

kehittämistyön tavoitteena on ollut lisätä selkeyttä, tukea strategian jalkautumista ja vahvistaa suunnittelun ja arvioinnin jatkuvuutta yhdistyksen toiminnassa.

7.1 Keskuspuiston Strategia -käsikirja

Laadin Keskuspuiston Strategia -käsikirjan (liite 1) keväällä 2025, ja sitä on kehitetty edelleen yhteistyössä vuoden 2024 strategiatyöryhmän ja tiiminvetäjän kanssa. Tavoitteena oli tehdä mahdollisimman selkeä ja käytännönläheinen työkalu, joka tukee sekä valmistautuvaa puheenjohtajaa että koko strategiatyöryhmää strategiaprosessin eri vaiheissa.

Ohjeistuksen rakenne pohjautuu Coryn (2024) kuusivaiheiseen strategiaprosessiin, jonka avulla strategiatyötä on jäsennetty selkeisiin vaiheisiin aina tarkoituksen määrittelystä toteutukseen, seurantaan ja päivittämiseen saakka.

Analyysivaiheessa hyödynnetään SWOT- ja GAP-analyysin menetelmiä (Speth & Probert 2015; Kim & Ji 2018), joiden avulla tunnistetaan nykytila ja kehityskohteet. Strategian jalkauttamisessa puolestaan painotetaan viestintää, missä hyödynsin erityisesti Tannerin (2024) sekä Laajalahden ja Sopasen (2023) näkemyksiä viestinnän roolista osallisuuden rakentajana ja strategian käytännön vaikuttavuuden mahdollistajana.

Analyysivaiheessa sovelletaan SWOT- ja GAP-analyysia (Speth & Probert 2015; Kim & Ji 2018), joiden avulla tarkastellaan sekä nykytilaa että tulevaisuuden kehitystarpeita. Jäsentely pohjautuu teoreettisiin malleihin, ja mukana ovat esimerkiksi jäsenkyselyt, toimintaympäristön muutokset ja palautteet, kuten Tanner (2024) ja Loimu (2010) ovat suositelleet.

Muodostamisvaiheessa nojaututaan Kamenskyn (2014) ja Tannerin (2024) näkemyksiin strategisten valintojen tekemisestä ja tavoitteiden asettamisesta. Jalkauttamisessa painottuu strategian vieminen käytäntöön viestinnän avulla. Käsikirjassa esitellyt tavat, kuten strategialeimojen käyttäminen tapahtumakalenterissa ja strategian esittely jäsenkokouksessa, heijastavat Tannerin (2024) ja Juholinin (2022) näkemyksiä siitä, miten viestintä tukee osallistumista ja konkretisoi strategian arjessa. Vuosisuunnittelu ja budjetointi on kuvattu osaksi strategian toteuttamista, ei irrallisina prosesseina. Tämä pohjautuu Kamenskyn (2014) ja Åkerbergin (2017) ajatuksiin siitä, että budjetti kääntää strategiset valinnat käytännön toiminnaksi.

Läpi käsikirjan korostuu osallistaminen ja monipuolisten näkökulmien esiin tuominen, mikä linkittyy Leskelän ja Luomarannan (2023) käsittelemään avoimeen strategiatyöhön. Hallituksen roolia lähestytään yhteisöllisen johtamisen näkökulmasta: hallitus toimii mahdollistajana ja keskustelun käynnistäjänä, ei yksin määrittelijänä (Kehusmaa 2010; Karlöf 2004).

Seurantaa ja arviointia käsitellään kriittisten menestystekijöiden ja mittareiden (KPI) kautta, aivan kuten Åkerberg (2017) ja Korkiakoski (2019) esittävät. Strategiakellon avulla vuoteen

luodaan rytmi, jossa pysähdytään säännöllisesti tarkastelemaan suuntaa ja etenemistä. Karlöfin (2004) kuvaama jatkuva reflektointi näkyy siinä, miten toimintakertomuksia ja hallitusrettiittejä hyödynnetään arvioinnin tukena.

Ohjeistuksen sisällölliset painotukset, kuten ulkopuolisen fasilitaattorin käyttö, projektipäällikön rooli sekä hallituksen tehtävä strategiatyön mahdollistajana, nousevat Kehusmaan (2010), Kamenskyn (2014) ja Karlöfin (2004) esittämistä osallistavan strategiatyön ja yhteisöllisen johtamisen periaatteista. Lisäksi viittaus Suomen Nuorkauppakamarien ja Keskuspuiston strategioiden yhteensovittamiseen vastaa Kamenskyn (2014) ajatusta johdonmukaisesta ja toisiinsa linkittyvästä strategisesta kokonaisuudesta.

Ohjeistuksen kohderyhmänä on henkilö, joka tuntee nuorkauppakamaritoimintaa ja ymmärtää sen käytäntöjä. Tämän vuoksi ohjeistus on kirjoitettu avoimeen ja keskustelemaan sävyyn. Toistin myös samanlaista ohjeistustyyliä, jota Keskuspuisto käyttää muissakin ohjeistuksissaan. Viestinnän sävy on valittu tietoisesti palvelemaan kohderyhmää.

3.5.2025 pidettiin työpaja, minkä pohjalta ohjeistukseen lisättiin useita pieniä korjauksia ja tarkennuksia, kuten Suomen Nuorkauppakamareiden ja Keskuspuiston strategioiden välisestä yhteydestä, ulkopuolisen fasilitaattorin hyödyntämisestä sekä projektipäällikön käyttöön. Lisäsimme myös näkemyksiä hallituksen roolista strategiatyössä sekä korostimme erityisesti strategiatyön aikaisen käynnistämisen tärkeyttä.

7.2 Vuosisuunnitelma- ja toimintakertomuspohjat

Kehitystyön toisena osa-alueena oli vuosisuunnitelma- ja toimintakertomuspohjien kehittäminen. Tavoitteena oli rakentaa helposti täytettävät dokumenttipohjat, jotka tukevat hallituksen vuosittaista suunnittelua ja raportointia. Erityistä huomiota kiinnitin siihen, että pohjat täydentävät toisiaan ja muodostavat loogisen kokonaisuuden, joka helpottaa tavoitteiden seuraamista ja toiminnan arviointia vuoden aikana ja sen päätteeksi.

Vaikka toimeksiantaja toi alustavissa haastatteluissa esiin huolensa PowerPoint-muodon toivuudesta, päädyin kuitenkin pitämään sen käytössä vuosisuunnitelman ja toimintakertomuksen osalta. Office 365 -ympäristö on koko organisaation käytössä, ja PowerPoint on monelle tuttu ja helppokäyttöinen työkalu. Valinnan keskeisiä perusteluita olivat saavutettavuus ja muokattavuus.

Molemmissa pohjissa hyödynnetään Suomen Nuorkauppakamareiden brändin mukaista Promptfonttia ja Keskuspuiston tunnistettavaa turkoosia (#37CED1). Lisäksi pohjiin tuotiin visuaalisesti raikkaampi ilme sekä käytännönläheisiä tukielementtejä: esityksen muistiinpanokenttiin lisäksi ohjeita esimerkiksi tiimikuvien vaihtamiseen ja tekstien asetteluun. Näin dokumentit tukevat paitsi visuaalista yhtenäisyyttä, myös käytettävyyttä ja perehdyttämistä.

Toimintakertomuksen (liite 2) kehityksessä tavoiteltiin erityisesti sitä, että pohjaan olisi helppo viedä tavoitteet, toimenpiteet, onnistumiset ja arvioinnit selkeästi ja visuaalisesti. Uutena ja isoimpana lisäyksenä tuotiin yleiskatsaus lohko toimintaan.



Kuva 3. Yleiskatsaus lohko toimintaan

Kuvassa 3 on esimerkki toimintasuunnitelmasta otetusta “Yleiskatsaus toimintaan” -diasta. Dia toimii visuaalisena yhteenvedona, jossa vuoden aikana toteutuneet toimenpiteet (tapahtumat, koulutukset ja projektit) on jäsennelty selkeästi ja yhdellä silmäyksellä hahmotettavaksi kokonaisuudeksi. Tämä tukee strategisten tavoitteiden ja vuosisuunnitelman toteutumisen arviointia: toiminnan seuranta ei jää pelkäksi sanalliseksi yhteenvedoksi, vaan keskeiset luvut ja painotukset voidaan esittää visuaalisesti selkeässä muodossa.

Dian alalaidassa viitataan myös Suomen Nuorkauppakamareiden menestysohjelmaan, jonka avulla on mahdollista seurata toimintaa valtakunnallisten kriteerien mukaisesti. Näin yhdistyvät sekä Keskuspuiston omat strategiset tavoitteet että kansalliset arviointiperusteet, mikä vahvistaa seurannan läpinäkyvyyttä ja vertailtavuutta.

Keskuspuiston Nuorkauppakamarin säännöissä puhutaan toimintakertomuksesta. Tämä tulee vaatimaan tulevan toimintakertomuksen osalta vielä uutta kehittämistyötä. Keskuspuiston säännöissä puhutaan toimintakertomuksesta, vaikka arjessa käytetään toisinaan rinnakkaisesti nimitystä vuosikertomus. Tämä on merkittävä huomio yhdistyshallinnon näkökulmasta: dokumentin on täytettävä lain ja sääntöjen mukaiset sisällölliset vaatimukset riippumatta siitä, millä nimellä siitä puhutaan.

Tehdyt ratkaisut palvelevat Keskuspuiston kamarin strategiatyön jatkuvuutta, helpottavat tulevien vastuuhenkilöiden perehdytystä ja luovat yhtenäisen rungon, jonka ympärille strategia voidaan rakentaa uudelleen kausi toisensa jälkeen. Ohjeistus ja siihen liittyvät työkalut muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla strategiatyö ei ole irrallinen projekti, vaan osa kamarin vuosittaista rytmiä ja arjen päätöksentekoa.

8 Yhteenveto ja pohdintaa

Yhdistystoiminnassa strategiatyö kohtaa omat erityispiirteensä. Vastuuhenkilöiden vuosittainen vaihtuvuus, vapaaehtoisuuteen perustuva sitoutuminen ja vaihteleva strategiaosaaminen vaativat selkeitä rakenteita, toimivaa viestintää ja yhteisesti sovittuja käytäntöjä. Tämän työn avulla on pyritty vastaamaan näihin haasteisiin kehittämällä toimintamalleja, jotka tukevat strategiatyön jatkuvuutta ja mahdollistavat osaamisen siirtymisen vuodesta toiseen. Uskon, että tämä työ toimii lähtölaukauksena pitkäjänteiselle kehitykselle ja antaa tuleville kausille paremmat valmiudet syventää strategiatyötä entisestään. Samalla haluan viedä eteenpäin ajatusta siitä, että strategia ei ole vain hallituksen asia, vaan se kuuluu jokaiselle jäsenelle.

Opinnäytetyötä toteuttaessani olen noudattanut hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Olen merkinnyt lähteet huolellisesti ja pyrkinyt työssäni objektiivisuuteen sekä kriittiseen tarkasteluun. Koska työ liittyi omaan vapaaehtoistoimintaympäristöni, olen pohtinut erityisesti eettisiä näkökulmia roolien sekoittumisen kannalta. Toimin samanaikaisesti sekä kehittämistyön vastuuhenkilönä että kohdeorganisaation jäsenenä, mikä edellytti jatkuvaa reflektiota siitä, miten oma asemani vaikutti havainnointiin ja vuorovaikutukseen muiden toimijoiden kanssa. Olen tietoisesti pyrkinyt läpinäkyvyyteen ja perustellut tekemäni valinnat mahdollisimman avoimesti.

Luotettavuutta tukee se, että olen hyödyntänyt laajasti ajankohtaista kirjallisuutta, rakentanut kehittämistyön osallistavaksi ja huomionut useiden eri toimijoiden näkökulmia. Vaikka työn tulokset ovat sidoksissa Keskuspuiston Nuorkauppakamarin toimintaympäristöön, uskon, että erityisesti strategiakäsikirjasta on hyötyä myös muille nuorkauppakamareille. Työn keskeiset periaatteet, kuten selkeys, jatkuvuus ja osallistavuus, ovat laajemmin sovellettavissa järjestötoiminnan kehittämisessä.

Jatkokehittämisen kannalta olisi perusteltua tarkastella tarkemmin toimintakertomuksen roolia yhdistyshallinnon ja strategiatyön rajapinnassa. Dokumentin sisällön systematisointi niin, että se tukee paremmin strategisten tavoitteiden arviointia, voisi vahvistaa sekä toiminnan läpinäkyvyyttä että johtamisen jatkuvuutta. Lisäksi tulevilla kausilla olisi hyödyllistä kehittää

hallituksen perehdytyskäytäntöjä erityisesti vuoden suunnittelun ja strategisten painopisteiden hahmottamisen tueksi.

Henkilökohtaisesti tämä prosessi on ollut merkittävä oppimismatka. Kun aloitin Keskuspuiston valmistautuvana puheenjohtajana, strategiatyö oli minulle lähes täysin vieras aihe. Tiesin kyllä, että organisaatioilla on strategioita, mutta en ollut aiemmin ymmärtänyt, mitä kaikkea strategiatyö käytännössä tarkoittaa. Reilun puolentoista vuoden aikana olen päässyt rakentamaan prosessia alusta asti: luomaan tiimin, fasilitoimaan työpajoja, tuottamaan taustamateriaaleja, perehdyttämään henkilöitä prosessiin ja muotoilemaan strategiaprosessin vaiheita. Huomaan, että puhun strategiasta nykyään sujuvasti ja jopa asiantuntevasti.

Erityisen merkityksellistä minulle on ollut mahdollisuus kehittää minulle tärkeää yhteisöä tavalla, josta on hyötyä myös muille. Työskentely tämän projektin parissa on vahvistanut johtamistaitojani ja opettanut minulle, miten tärkeää on osata yhdistää kokonaiskuva ja käytännön toteutus. Olen nähnyt, miten strategia voi muuttua eläväksi ja yhteisön toimintaa ohjaavaksi asiaksi, kun sen ympärille luodaan ymmärrettävät rakenteet ja riittävä tuki.

Uskon, että tämä työ ei jää yksittäiseksi dokumentiksi. Kehitetyt materiaalit ja toimintamallit otetaan käyttöön tulevilla strategiakausilla ja niitä toivottavasti kehitetään edelleen. Haluan itsekin jatkaa strategiatyön parissa sekä nuorkauppakamarissa että mahdollisesti laajemmin elämässäni. Tämä prosessi ei päättynyt tähän opinnäytetyöhön, vaan se vasta aloitti jotakin uutta.

Lähteet

Beuker, R. 2011. Kokoelmassa: Stickdorn, M. & Schneider, J. (Eds.) This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Cory, K. 2024. "Revisiting "What is Strategy?" and Why it Matters", Strategy & Leadership, Vol. 52 No. 1, pp. 1-6. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/SL-07-2023-0077>

Dunne, K. 2024. SWOT Analysis. Viitattu 13.11.2024. <https://www.mindtools.com/ambtj63/swot-analysis>

Hakala, J. T. 2022. Hyvä, parempi, valmis: Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. 1. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Hautz, J., Seidl, D. & Whittington, R. 2017. Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. Long range planning, 50(3), 298-309. Viitattu 25.4.2025. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>

Hesso, J. 2024. Hyvä liiketoimintasuunnitelma 2.0. 4., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Innokylä. 2024. SMART - tavoitteiden asettamiseen. Viitattu 5.12.2024. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/smart-tavoitteiden-asettamiseen>

JCI Finland. 2024. Viitattu 15.10.2024. <https://nuorkauppakamarit.fi/tule-mukaan-toimintaan/paikalliset-kamarit/>

Juholin, E. 2022. Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Helsinki: Infor / Management Institute of Finland MIF Oy.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4., tark. P. Helsinki: Talentum.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen - sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Keskuspuiston Nuorkauppakamari. 2022. Viitattu 15.10.2024. <https://keskuspuisto.org/keskuspuiston-nuorkauppakamari>

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö: Organisaation voimanlähde. E-kirja. Helsinki: Edita.

Kerttunen M. 2007. Strategia. Viitattu 29.10.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201201241125>

Kim, S & Ji, Y. 2018. GAP Analysis. 1-6. Viitattu 14.11.2023. https://www.researchgate.net/publication/327879112_Gap_Analysis

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent.

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. E-kirja. Helsinki: Art House.

Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone OY. 2024. Viitattu 29.10.2024. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/strategia>

Laajalahti, A. & Sopanen, T. 2023. Kohti vaikuttavaa strategiaviestintää. Viitattu 4.11.2023 <https://www.procom.fi/viestijat/osaaminen/kohti-vaikuttavaa-strategiaviestintaa/>

Leskelä, M. & Luomaranta, J. 2023. Avoin strategia / Suljettu strategia: Miten strategiaa tulisi tehdä avoimuuden aikakaudella? Helsinki: Alma Talent.

Loimu, K. 2013. Yhdistystoiminnan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Puyt, R. W., Lie, F. B. & Wilderom, C. P. 2023. The origins of SWOT analysis. Long range planning, 56(3), 102304. Viitattu 12.4.2025. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>

PRH, 2024. Yhdistysten ja uskonnollisten yhdyskuntien lukumäärät. Viitattu 15.10.2024. <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaaratyhdistysrekisterissa-terissajauskonnolistenyhdyskuntienrekisterissa.html>

Reeves, M., Haanaes, K. & Sinha, J. 2015. Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach. Brighton: Harvard Business Review Press.

Rothauer, D. 2018. Vision & Strategy. Basel: Birkhäuser.

Speth, C. & Probert, C. 2016. Swot analysis. Washington, D.C: 50Minutes.com.

Tanner, R. & Alma Talent. 2024. Strategiasta käytäntöön: 80/20-sääntö uudistumisen vauhdittajana. Helsinki: Alma Talent.

Vierula, M. 2018. Hyvä strategiaviestintä edellyttää parempia strategioita. Viestijät. Viitattu 31.10.24 <https://www.procom.fi/viestijat/tyoelama/hyva-strategiaviestinta-edellyttaa-parempia-strategioita/>

Viestintätoimisto Aivela Oy. 2022. Kyselytutkimus: Yli kymmenesosa pk-seudun yritysten päättäjistä ei ymmärrä yrityksensä strategiaa. STT INFO. Viitattu 31.10.24 <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69937421/kyselytutkimus-yli-kymmenesosa-pk-yritysten-paattajista-ei-ymmarra-yrityksensa-strategiaa?publisherId=69817187>

Vilka H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Yhdistysten hyvä hallintotapa -suositus. 2015. Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry, SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry & Valo, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry. Viitattu 28.4.2025. https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/hh-opas_nettiin.pdf

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent.

Julkaisemattomat lähteet

JCI Finland, 2024. Kamarin talous ja kirjanpito. Intranet-dokumentti.

Tämän tekstin kieliasun muokkaamisessa on hyödynnetty ChatGPT:tä.

Kuviot

Kuvio 1. Strategiaprosessin vaiheet (mukaillen Cory 2024, 3-4.)	10
Kuvio 2. SWOT-analyysi (mukaillen Speth & Probert 2015; Dunne 2024)	13
Kuvio 3. Strategiset tavoiteryhmät ja niiden vuorovaikutus (mukaillen Kamenskya 2014, 216).	16
Kuvio 4. Strategia työryhmän aikajana.	27

Kuvat

Kuva 1. Keskuspuiston Nuorkauppakamari -logo	8
Kuva 2. Keskuspuiston Nuorkauppakamarin Strategia 2025-2027	28
Kuva 3. Yleiskatsaus lohkotoimintaan	33