

Irene Lamberg

Osallistamalla menestyvä strategia – muuttuva työelämä ja verkostomainen toiminta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinööriytyö

11.5.2017

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Irene Lamberg Osallistamalla menestyvä strategia – muuttuva työelämä ja verkostomainen toiminta 53 sivua + 5 liitettä 11.5.2017
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Yliopettaja Antero Putkiranta
<p>Insinööriyön tavoitteena oli kuvata osallistavan strategiatyön merkitys strategian menestymiseen. Case-esimerkin avulla luotiin näkemys strategiatyökaluista, strategiatyössä huomioitavista asioista sekä osallistamisen ja muutosjohtamisen merkityksestä strategiatyön tekemiseen. Päämääränä oli tarkastella strategiatyötä järjestötoiminnan näkökulmasta ja muodostaa kokonaiskuva case-esimerkin käytännön strategiatyöstä.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus, joka otti huomioon dialogia hyödyntävän osallistamisen, tuotti tietoa käytännön kehittämiseen ja sai aikaan pysyviä muutoksia. Tutkimusmenetelmän avulla järjestön osaaminen, kokemus ja ajan myötä syntynyt hiljainen tieto saatiin hyödynnettyä täysmääräisesti.</p> <p>Nykytila-analyysin tarkoituksena oli selvittää strategiatyön nykytila sekä tulevaisuuden kehityskohteet. Nykytila-analyysi perehtyi järjestötoiminnan erityisominaisuuksiin, taustoihin sekä strategiatyön tarpeen lähtötietoihin. Tietopohja rakentui kolmesta eri kokonaisuudesta. Ensimmäisessä tarkasteltiin strategiaa, osallistamista ja menestystä käsitteinä. Toisessa perehdyttiin strategiseen johtamiseen, strategiatyökaluihin ja -menetelmiin. Viimeisessä syvennyttiin muutosjohtamiseen sekä tulevaisuuden strategiatyöhön.</p> <p>Työn punainen lanka oli case-esimerkin strategiatyö, jonka ympärille insinööriyö elementteineen rakentui. Lopputuloksena syntyi työ, joka kuvasi osallistavan strategiatyön merkityksen strategian menestymiseen sekä tietopohjaisesti että case-esimerkin avulla. Loi ymmärrystä strategiatyökaluista ja niiden soveltuvuudesta järjestötoiminnan strategiatyöhön sekä lisäsi ymmärrystä muutosjohtamisen merkityksestä strategiatyön tekemiseen.</p> <p>Insinööriyön yhteydessä havaittiin, että strategiatyökalut ovat tiivis osa sekä strategiatyötä että strategista johtamista erilaisten valintojen ja päätösten myötä. Todennettiin, että strategiatyö oli ja on muutoksen johtamista. Osallistavan strategiatyön avulla strategian siirtäminen arjen työhön oli helppoa ja loi mahdollisuuksia ottaa huomioon toimintaympäristön sekä paikalliset erityispiirteet.</p>	
Avainsanat	strategia, osallistaminen, strategiatyökalut ja -prosessi, muutosjohtaminen, menestys, nuorkauppakamari, yhdistystoiminta

Author Title Number of Pages Date	Irene Lamberg A participatory strategy for success: in the changing working life and network for environment 53 pages + 5 appendices 11 May 2017
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management
Specialisation option	
Instructor	Antero Putkiranta, Principal Lecturer
<p>The main objective was to describe the role of participatory strategy work for the success of the strategy. Based on a case study, the following topics were studied: understanding of strategy tools, issues that are considered in strategy work and the importance of participation and change management in strategy work. The goal was to study strategy work from an NGO perspective and provide a practical overall picture of the strategy work with the case study.</p> <p>The research method was action research. It took account of participatory dialogue, provided information on practical development and made permanent changes. The research method enabled the organization's expertise, experience and the silent information generated over time to be fully utilized.</p> <p>The purpose of the current state analysis was to find out the current situation of strategy work and future development targets. The analysis was based on the specific features of the organization, backgrounds and the baseline data of the strategy work. The knowledge base was based on three different entities. The first looked at the strategy, participation and success concepts and the second at strategic management, strategy, strategy tools and methods. The final section focused on change management and strategy for future work.</p> <p>The core of this study was case study strategy work. The study with its elements was built around the case example. The result was a thesis that demonstrated the importance of participatory strategy work to the success of the strategy both on a knowledge base and on a case-by-case basis. In the thesis work an understanding of strategy tools and their suitability for NGO's strategy work as well as increased understanding of the importance of change management to make the strategy work were created.</p> <p>During the study it was found that strategy tools are a concise part of both strategy work and strategic leadership with various choices and decisions. It was proved that strategy work was and is the change management. By participatory strategy work, moving the strategy to everyday work was easy and opportunities were created to take the operating environment and local specialties into account.</p>	
Keywords	strategy, participative, strategy tools and process, change management, success, JCI, association activities

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Nykytila-analyysi	4
3	Strategia, osallistaminen ja menestys	7
3.1	Strategia käsitteenä ja toiminnassa	7
3.2	Osallistamisen periaatteet, tulokset ja näkyvät hyödyt	11
	Osallistamisen	13
3.3	Menestyksen määrittäminen, mittaaminen ja mittarivalinnat	14
4	Strateginen johtaminen, työkalut ja menetelmät	19
4.1	Balanced Scorecard, tasapainotettu mittaristo	21
4.2	Sinisen meren strategia	23
4.3	Oppiva organisaatio	24
4.4	PESTEL-analyysi	27
4.5	Strategiatyökalujen soveltuvuus järjestötoimintaan	29
5	Strategiatyö – muutoksen johtamista	33
5.1	Muutosprosessin vaiheet	34
5.2	Pohdinta – Miksi strategiatyö ei onnistu?	37
5.3	Tulevaisuuden strategiatyö vs. perinteinen strategiatyö	38
6	Strategiatyö käytännössä – keskeiset menetelmät ja saavutukset	39
6.1	Strategiatyön eteneminen	40
6.2	Strategiatyön tuotokset	45
7	Yhteenveto	49
	Lähteet	51
	Liitteet	
	Liite 1. Strategiatyö 2015–2016	
	Liite 2. Strategiatyöryhmän kokoonpano 2015–2016	
	Liite 3. Jäsenkyselyn tulokset, kooste	
	Liite 4. Strategiatyön tilannekatsaus	
	Liite 5. Strategia 2017–2020	

1 Johdanto

Järjestötoiminnan vahva nousu samalla viivalle julkisen ja yksityisen sektorin palveluntarjoajien kanssa täydentävien palvelujen tarjoajana asettaa järjestöille yhä enemmän odotuksia ja vaatimuksia. Tämän seurauksena kokonaiskuvan havainnointi ja syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen sekä järjestötoiminnan tarkastelu nousevat huomattavan merkittävään asemaan tulevaisuuden toimintaympäristössä. Järjestötoiminnan sidosryhmät muodostuvat yrityselämän toimijoista, joiden ensisijaisena tavoitteena on tuottaa voittoa omistajilleen ja tehdä kannattavaa liiketoimintaa. Tämä samalla viivalla toimiminen asettaa haasteita järjestöille, joiden toiminta pohjautuu voittoa tavoittelemattomaan toimintaan sekä vapaaehtoisuuteen eikä täytä kaikkia yrityselämän asettamia odotuksia.

Yksinkertaistettuna asian voisi nähdä siten, että järjestötoiminnan odotetaan olevan ammattimaista, eteenpäin kulkevaa ja vaikuttavaa eikä aktiivisten vapaaehtoisten puuhastelua varsinkin, jos järjestön ulkoisia suhteita edistetään palkatun henkilöstön toimesta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vapaaehtoisilta vaaditaan sitoutumista suunnitelmallisen ja johdonmukaisen toiminnan toteutukseen.

Järjestön toiminnan perustaksi ja tienviitaksi on hyvä luoda strategia, joka katsoo pidemmälle kuin vuosittaiset toimintasuunnitelmat. Sen avulla muodostuu tavoitetila, järjestön perimmäisen tarkoituksen toteuttamisen väline. Strategia ei ole suunnitelma pöytälaatikossa. Se on unelmointia, sanoja ja tekoja (Harju 2011). Strategian avulla voidaan kertoa sidosryhmille järjestön pyrkimyksistä ja luoda uskottavuutta sekä vahvistaa asemaa voimakkaasti kilpaillussa järjestömarkkinassa.

Motivaatiotekijät, aiheen valinta

Viimeiset kymmenen vuotta olen sijoittanut oman osaamisen kehittämiseen ja kasvattamiseen nuorkauppakamaritoiminnan avulla. Olen vaikuttanut positiivisesti sekä konkreettisesti yhteiskuntaan oman yhteisön ja tekemisen kautta. Sen vuoksi tiedän, että nuorkauppakamaritoiminnan avulla vauhditetaan työelämämenestystä sekä kehitetään strategista ajattelua ja johtamistaitoja. Nämä motivaatiotekijät ohjasivat aiheen valinnassa ja siksi päädyin valitsemaan konkreettisen esimerkin aiheesta, jota olen saanut edistää puheenjohtajan ominaisuudessa viimeiset kaksi vuotta. Tämä insinööriä on todisteeni työelämätaitojen karttumisesta vapaaehtoistyössä.

Muodostin insinööriyön rakenteen aiheen ympärille loogista etenemismallia hyödyntäen. Mietin, mitkä asiat muodostaisivat parhaiten kuvan kokonaisuudesta sekä mahdollistaisivat lisäarvon syntymisen valmiin insinööriyön muodossa huomioimalla myös eri tahot, kuten toimeksiantajan Suomen Nuorkauppakamarit ry:n ja insinööriyön lukijat.

Haluan osaltani vaikuttaa siihen, että nuorkauppakamari on tulevaisuudessa suomalaisen johtajuuden ja työelämän kasvualusta. Nuorkauppakamari tunnetaan johtamis- ja työelämätaitojen kehittämisen konkreettisena mahdollistajana. Siihen, että unelma toteutuu, tarvitaan strategia, johon jokainen voi sitoutua, jonka jokainen voi allekirjoittaa ja josta jokainen voi saada lisäarvoa omaan (työ)elämään.

Tavoitteet ja aiheenrajaus

Insinööriyön tavoitteena on kuvata osallistavan strategiatyön merkitys strategian menestymiseen. Case-esimerkin avulla luodaan näkemys strategiatyökaluista, strategiatyössä huomioitavista asioista sekä osallistamisen ja muutosjohtamisen merkityksestä strategiatyön tekemiseen.

Insinööriyön päämääränä on tarkastella strategiatyötä järjestötoiminnan näkökulmasta sekä muodostaa kokonaiskuva Suomen Nuorkauppakamarit ry:n strategiatyöstä, jossa tavoitteena oli

- luoda uusi strategia kaudelle 2017–2020 käyttäen osallistavaa strategiatyötä menetelmänä,
- sitouttaa ja lisätä strategista omistajuutta suoraan paikallisyhdistysten toimijoihin,
- luoda toimintaympäristö, jossa suomalaiselle nuorkauppakamaritoiminnalle luodaan työelämälähtöinen ja menestystä tukeva oppimisympäristö.

Insinööriyössä tartuttiin käsiteltävään aihealueeseen paneutumalla ensin Suomen Nuorkauppakamarit ry:n nykytilaan ja taustoihin. Sen jälkeen keskityttiin strategiaan käsitteenä ja toiminnassa analysoimalla valittuja strategiatyökaluja ja niiden soveltuvuutta järjestötoimintaympäristöön sekä osallistamista ja menestymistä tietopohjaisesti. Huomiota otettiin muutoksen johtaminen vertailemalla tulevaisuuden strategiatyötä perinteiseen strategiatyöhön. Itse strategiatyötä tarkasteltiin Suomen Nuorkauppakamarit ry:n

strategiatyön näkökulmasta eikä työssä esitetyt havainnot, oivallukset tai johtopäätökset suosituksineen sovellu suoraan muiden järjestötoimijoiden käyttöön.

Insinööriyön rakenne

Insinööriyön rakenne noudattaa Metropolian Tuotantotalouden insinööriyön GATE-mallia, johon sisältyy johdanto, nykytila-analyysi, tietopohja, ratkaisu ja sen arviointi sekä yhteenveto.

Luvussa 2 keskitytään insinööriyön case-esimerkin taustan kuvaamiseen, nykytilan kar-toittamiseen ja case-esimerkissä käytetyn tutkimusmenetelmän periaatteiden avaami-seen. Tämän luvun avulla halutaan muodostaa lukijalle käsitys siitä tarpeesta, josta tämä insinööriyö sai kimmokkeen.

Luvuissa 3–5 keskitytään teoreettisen tietopohjan luomiseen kronologisessa järjestyk-sessä. Luvussa 3 otetaan tarkempaan tarkasteluun insinööriyön otsikon elementit: stra- tegia, osallistaminen ja menestys. Käydään läpi mitä strategia tarkoittaa käsitteenä ja toiminnassa, mitä on strateginen suunnittelu ja osallistava strategiatyö sekä teoreettinen strategiaprosessi. Perehdytään osallistamisen periaatteisiin, tuloksiin ja näkyviin hyötyi- hin sekä siihen, miten menestys määritellään, miten sitä mitataan ja millaisia mittariva- lintoja pitäisi tehdä. Luku 4 kuvaa strategista johtamista ja strategiatyökalujen soveltu- vuutta järjestötoimintaan neljän erikseen valitun työkalun/ menetelmän näkökulmasta.

Viidennessä luvussa selvitetään, onko strategiatyö muutoksen johtamista vai ei. Asiaa tarkastellaan Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosohjelman näkökulmasta. Luvun lo- pussa pohditaan sitä, miksi strategiatyö ei onnistu. Luvussa 6 käsitellään case-esimerkin eli Suomen Nuorkauppakamarit ry:n strategiatyötä käytännössä, miten ja mitä tehtiin. Luku perustuu vuonna 2015–2016 tehtyyn strategiatyöhön ja sen myötä syntyneisiin tu- loksiin.

Luku 7 kokoaa insinööriyön kokonaisuuden yhteen.

2 Nykytila-analyysi

Järjestötoiminnassa on hyvä säännöllisesti pysähtyä pohtimaan, miksi järjestö on olemassa tai miten järjestö on syntynyt ja pätevätkö nämä perusteet tämän päivän maailmassa. Järjestötoiminnan kehittymisen ja kehittämisen perusedellytys on ymmärrys järjestön nykytilasta kehityskohteineen. (Toiminnan kehittäminen 2015.).

Nykytila-analyysi keskittyy selvittämään insinööriyön case-esimerkkinä olevan järjestön strategiatyön nykytilan sekä tulevaisuuden kehityskohteet. Analyysin avulla luodaan lähtökohta strategiatyön aloittamiselle ja tunnistetaan strategiaan vaikuttavia sekä muokkaavia tapahtumia, tekijöitä ja kokemuksia. (Kaplan & Norton 2009: 56; Karlöf 2004: 36; Hakanen, Heinonen ja Sipilä 2007: 83.).

Taustatietoa

Suomen Nuorkauppakamarit ry on osa globaalia nuorkauppakamariverkostoa Junior Chamber Internationalia (JCI), jossa on maailmanlaajuisesti yli 200 000 jäsentä, yli sadassa maassa. Suomen Nuorkauppakamarit ry:ssä on varsinaisia jäseniä n. 2 200 ja yhdessä alumnien kanssa he muodostavat 5 000 henkilön verkoston, yli 70 paikallisen nuorkauppakamarin puitteissa. Nuorkauppakamarin jäsenet ovat 18–40 vuotiaita aktiivisia aikuisia, jotka haluavat luoda positiivista muutosta yhteiskuntaan oman osaamisen kehittämisen ja yhteiskunnallisesti merkittävien projektien avulla.

Suomen Nuorkauppakamarit ry on perustettu vuonna 1957, kansalliseksi kattojärjestöksi suomalaisille, paikallisille nuorkauppakamareille. Nuorkauppakamaritoiminta on kuitenkin saanut alkunsa Yhdysvalloista jo vuonna 1915 eli reilu sata vuotta sitten. (Suomen Nuorkauppakamarit 2017.).

Nykytila

Nykytilan ymmärtämiseksi on hyvä tiedostaa, että nuorkauppakamaritoiminta poikkeaa muista järjestö- sekä yritys-elämän toimijoista voimakkaan luottamushenkilörotaation vuoksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että järjestön kaikki luottamushenkilöt, pois lukien palkkasuhteessa oleva toiminnanjohtaja, vaihtuvat vuosittain. Tämä rotaatio johtuu siitä, että nuorkauppakamaritoiminnan perusideologia on vuosi per virka -tyyppinen jäsenten osaamisen kehittäminen konkreettisen tekemisen avulla ja kaikki toiminta perus-

tuu tekemällä oppimiseen (learning by doing). Edellä kuvattu toimintamalli vaatii toimiakseen pidemmän aikavälin suunnitelmallisuutta, jotta järjestöllä on mahdollisuudet vastata koventuneeseen kilpailutilanteeseen ja työelämän muuttuneeseen tarpeeseen eikä vahva rotaatio vaaranna toiminnan tulevaisuutta.

Suomen Nuorkauppakamarit ry:ssä toimintamallin asettamat vaatimukset on jo huomioitu ja toimintaa ohjaa strategia. Strategiaan pohjautuva toiminnan edistäminen ja johtaminen on kuitenkin hyvin nuori käsite Suomen Nuorkauppakamarit ry:n toiminnassa. Strategian mukainen toiminnan edistäminen ei ole ollut selkeä toimintamalli, vaan toimintaa on ohjannut vuosittainen asioiden painottaminen, teemoittaminen. Vuosina 2011–2012 kuitenkin toteutettiin laajamittainen strategiatyö, jonka tavoitteena oli luoda yhteinen suunta toiminnalle. Strategia hyväksyttiin huhtikuussa 2012 ohjaamaan ja johtamaan toimintaa vuodesta 2013 vuoteen 2016.

Strategiaan pohjautuva toiminnan edistäminen ja johtaminen havaittiin nopeasti olevan hyödyksi pitkäaikaisen ja kestäväälle pohjalle rakentuvan suunnitelmallisen toiminnan ylläpitämiseksi. Havainnot pohjautuivat Suomen Nuorkauppakamarit ry:n hallituksen tekemään strategian seurantaan ja sen myötä syntyneisiin johtopäätöksiin. Havaintojen ja johtopäätösten perusteella Suomen Nuorkauppakamarit ry käynnisti strategiapäivityksen ja -työn 2015 syksyllä.

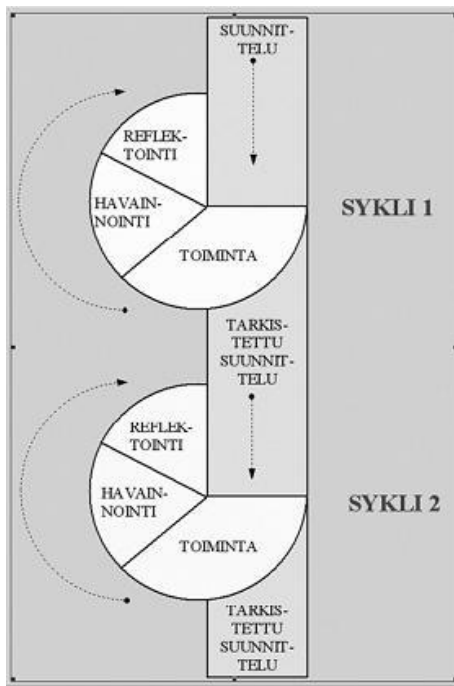
Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi ja aikaan saada pysyvä muutos tutkinnan kohteessa. Menetelmässä on kyse tietoisesta interventiosta, joka on mahdollista toteuttaa viidellä eri tasolla: yksilö-, ryhmä-, organisaatio-, alueverkosto- tai ryhmien välisten suhteiden tasolla. Tässä menetelmässä tutkimuksen tekijä myös osallistuu aktiivisesti itse prosessiin. (Heikkinen 2008: 16–17; Kananen 2014: 11–15.).

Toimintatutkimuksen yksi kantavista teemoista ja työskentelymenetelmistä pohjautui dialogin hyödyntämiseen ja reflektointiin. Käytännössä se tarkoitti osallistamista eli organisaatio, johon kehittäminen kohdistui, oli aktiivisesti mukana kehittämässä ja luomassa tulevaisuutta. Tämän työskentelymenetelmän avulla saatiin hyödynnettyä organisaation osaaminen, kokemus ja ajan myötä syntynyt hiljainen tieto. Toimintatutkimuksen avulla sitoutettiin ja innostettiin organisaation jäseniä toteuttamaan yhteistä suunnitelmaa ja kulkemaan samaan suuntaan. (Heikkinen 2008: 18–19; 34.).

Toimintatutkimuksen tekijän rooli oli toimia kehityshankkeen vetäjänä ja tukea tutkimukseen osallistuvia oivaltamaan tarvittavat muutos- ja kehityskohteet ja esittämään tarvittavia muutoksia itse toimintaan. Vetäjään kohdistuvat odotukset, kuten käsiteltävän kehityshankkeen asiantuntijuus sekä kyky tarkastella asioita subjektiivisesti, toteutuivat tässä tapauksessa ja osaltaan auttoivat työn aikataulussa etenemisessä. Toimintatutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeintä oli se, että vetäjä kykeni luomaan luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin, jossa kunnioitettiin ja osallistuttiin ryhmän toimintaan. (Kananen 2014: 67–70; Kuula 2001: 118–121.).

Kehittäminen toimintatutkimuksessa tapahtui peräkkäisissä, spiraalimaisissa sykleissä (kuva 1), joista jokainen alkoi suunnittelulla. Suunnittelu pohjautui aina nykytila-analyysiin. Valmis suunnitelma käynnisti toiminnan toteutuksen, jonka jälkeen toimintaa havainnoitiin ja refleктоitiin päästen taas uuden syklin alkuun. Seuraava sykli tarkasteli aiempaa suunnitelmaa ja toimintaa, jota tarvittaessa muutettiin tai hienosäädettiin tehtyjen havaintojen ja reflektionin perusteella. Toimintatutkimukselle asetettiin aikajänne, jonka aikana toimintaa tarkasteltiin osana tutkimusta, koska spiraalimainen kehittäminen on ns. päättymätön toimintamalli. Ideaalitulanteessa kuten tässäkin tapauksessa kehittämisestä tuli osa arjen toimintaa toimintatutkimuksen päättymisen jälkeen, jolloin toimintatutkimus oli luonut jatkuvan kehittämisen kulttuurin. (Heikkinen 2008: 19; 29; 78–81; Kananen 2014: 34–37.).



Kuva 1. Toimintatutkimuksen eteneminen (Linturi 2003).

3 Strategia, osallistaminen ja menestys

3.1 Strategia käsitteenä ja toiminnassa

Strategioita on käytetty sodassa, politikassa, jopa ihmissuhteissa. Liikkeenjohdon kirjallisuudessa strategiasta on keskustelu vasta viisikymmentä vuotta, mutta tarkasteltaessa strategian syntyä huomataan sen olevan peräisin paljon varhaisemmalta ajalta. (Heikkala 2002: 21–25.).

Strategiakäsitteen synty

Strategiakäsite on lähtöisin antiikin Kreikasta (noin 510 eaa.), jolloin Kleisthenes rakensi kymmenen heimodivisioonan struktuurin. Jokaisen divisioonan kärkenä ja johdossa toimi strategos eli sotapäällikkö, toiselta nimitykseltä strategisti. Nämä kymmenen strategista muodostivat Ateenan sotaneuvoston. Termillä strategos on kuitenkin kaksi merkitystä tai tarkoitusta. Strategos tarkoittaa myös sodanjohdotaitoa, joka on strategin tärkein taito. Molemmat merkitykset kuitenkin tukevat sitä, että strategin tehtäväkenttä muodostui armeijan johtamisesta.

Strategiakäsite nykymaailmassa

Nykymaailmassa käsite strategia liittyy pääsääntöisesti organisaatioiden johtamiseen. Strategiakäsitteen syntyperä viittaa taas vahvasti sodankäyntiin ja armeijan johtamiseen. Molemmissa tapauksissa, niin johtamisessa kuin sodankäynnissäkin, tehdään kuitenkin samankaltaisia strategisia päätöksiä muun muassa siitä, minkä tyyppisiä "joukkoja" käytetään eri "taistelukentillä", missä vaiheessa "hyökätään" ja mihin. Lyhyesti voidaankin todeta, että strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla pyritään tavoiteltuun päämäärään. Strategia on suunnitelma sodan voittamiseksi ja taktiikka toimintatapa taistelun voittamiseksi.

Strateginen ajattelu on looginen ja analyyttinen tapa toimia, joka itsessään lopulta johtaa toimintasuunnitelmaan ja sitä on tarkoitus johtaa kysymyksen miksi avulla. Oleellista on ymmärtää, että strateginen ajattelua ei ole operatiivista tai taktista ajattelua. Strategisen ajattelun avulla luodaan haluttu tilanne, maalataan iso kuva, kun taas taktinen ajattelumalli ohjaa toimimaan parhaaksi näkemällä tavalla, oman edun ja vallitsevan tilanteen mukaisesti. (Strategia 2016.).

Strateginen suunnittelu

Aluksi strategiakäsite pohjautui oivallukseen pitkäjänteisestä suunnittelusta ja sen tärkeydestä. Strateginen suunnittelu oli vahvasti pitkän tähtäyksen suunnitelmien luomista 5–7 vuoden aikajänteelle sisältäen tarkat toimintasuunnitelmat talouslaskelmineen, muodostaen strategisen suunnittelun ympärille oman koulukunnan.

1990-luvulla Henry Mintzberg kuitenkin kyseenalaisti puhtaasti suunnitteluun keskittyvän strategia-ajattelun. Suunnittelukeskeisyys ei huomionnut mm. jatkuvan oppimisen merkitystä muuttuvassa maailmassa, työelämässä tai ympäristössä eikä sitä tosiasiaa, että suunnitelmat loivat toiminnasta staattista eikä muutoksia tai joustoja ollut mahdollista tehdä syntyvät tilanteet huomioon ottaen. Suunnitteluun pohjautuva strategiatyö kuvastikin enemmän ylhäältä alaspäin johtamista, jossa kaikki viisautta asui johdossa. Strategia luotiin kirjoihin ja kansiin, tiedotettiin henkilöstölle ja siirryttiin normaaliin arkeen, oli strategia sitten ymmärretty tai ei. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015: 131–133.).

Osallistava strategiatyö

Mintzberg osoitti, että vuosikymmenten takaisessa hitaasti muuttuvassa työelämässä ja liiketoimintaympäristössä johdon osaaminen riitti tunnistamaan ja havaitsemaan muutokset ja vaikuttavat tekijät. Nykyisessä lyhyen syklin työelämässä ja turbulentsissa ympäristössä, jossa verkostomainen toiminta korostuu, tämä malli ei enää toimi ja siksi heikot signaalit ja tulevaisuuden megatrendit on hyvä varmistaa jo strategiatyön aikana.

Olellainen muutos tässä toimintamallissa suunnittelupohjaiseen on se, ettei yhdessä tehtyä strategiaa tarvitse enää siirtää suunnittelupöydältä arjen tekemiseksi vaan strategia siirtyy osallistamisen avulla osaksi toimintaa kuin itsestään. Ylhäältä alaspäin johtaminen poistuu ja organisaation osaaminen, näkemykset ja kokemukset valjastetaan yhteisen suunnan rakentamiseen.

Osallistavassa strategiaprosessissa tekijät ymmärtävät yhteiset tavoitteet, toimenpiteet ja sen mihin valinnat perustuvat. Strategiatyöhön osallistuvat voivat suoraan sitoutua strategian toteuttamiseen omistajuuden kautta, koska he huomaavat strategian sisältävän niitä tavoitteita ja toimenpiteitä, joihin ovat itse saaneet vaikuttaa. Aito vaikuttaminen yhteisen tulevaisuuden suunnittelussa ja tekemisessä motivoi. Alitajuntainen hyväksyminen tehostaa strategisten tavoitteiden ja toimenpiteiden siirtymistä arjen tekemiseksi

aina yksilötasolla asti. Kysyminen ja kyseenalaistaminen oivalluttavat vaikeasti käsiteltäviä aiheita ja luovat ymmärryksen laajentumista kaikilla tasoilla – strateginen ajattelu lisääntyy ja kausaalisuhteiden merkitys korostuu.

Loppujen lopuksi Henry Mintzbergin oivallus muutti strategiatyön vaatimuksia siten, että tavoitteet ja linjaukset tulee viestiä läpi organisaation ja sisäisen vuorovaikutuksen tulee perustua dialogiin, avoimeen ja kaksisuuntaiseen keskusteluyhteyteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015: 131–133.).

Teoreettinen strategiaprosessi

Strategiatyöhön liittyvää prosessia voidaan kuvata monella eri tavalla eikä ole täyttä yhteisymmärrystä siitä, että onko kyseessä prosessi, jossa tehtävät seuraavat toisiaan vai lähinnä kasa sekalaisia tehtäviä. Oli kuinka vain, niin yleensä asiat kuitenkin etenevät, jos ne saadaan järjestettyä siten, että tehtävät synnyttävät seuraavan tehtävän tai lopputuloksen. Työn edetessä ja sitä tehtäessä on oleellista ymmärtää, että strategiatyöhön liittyvää prosessia ei kannata tehdä hampaat irvessä, vaan kattavuudessa ja virallisuudessa voidaan huomioida tarve ja muokata prosessia sen mukaisesti. Sama periaate pätee myös erilaisten strategiatyökalujen käyttämisessä.

Strategiatyö voidaan jakaa eri vaiheisiin, jotka helpottavat ison kokonaisuuden hallintaa ja edistämistä. Yksinkertaisimmillaan jako on lineaarinen aikaan perustuva jako kahteen: 1) strategian laatimiseen ja 2) strategian toteuttamiseen. Tämän perusteella myös työhön osallistuvat henkilöt jakautuvat kahteen: strategian laatijoihin ja toteuttajiin.

Edellä mainittu jako ei kuitenkaan kerro prosessiin liittyvistä sisällöistä tai tarkastelun kohteena olevista asioista. Siksi on selkeämpää jakaa strategiaprosessi saavutettavien lopputulosten perusteella vaiheisiin, joita ovat

- 1) vision ja mission määrittäminen
- 2) päämäärien asettaminen
- 3) strategian laatiminen päämäärien saavuttamiseksi
- 4) strategian toimeenpano ja läpivienti

5) mittaus, arviointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen.

Strategian ajattelemisen puhtaasti lineaarisena prosessina yhdessä edellä olevien vaiheiden kanssa voi kuitenkin johtaa pahimmillaan harhaanjohtaviin päätelmiin. Siksi yksinkertaista, lineaarista strategiatyöprosessia fiksumpi malli on viiteen vaiheeseen jaettu lineaarinen prosessi, joka kattaa kaikki strategiatyön aihealueet. (Vuorinen 2013: 39–41.).



Kuva 2. Perinteinen lineaarinen strategiaproessi (Näsi & Aunola 2002).

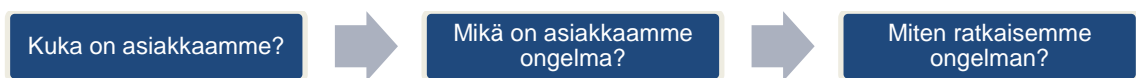
Puhtaasti lineaarinen strategiaproessi, jonka vaiheet seuraavat toisiaan kronologisesti, ei vastaa nykypäivän jatkuvan strategisen johtamisen prosessia. Ero on havaittavissa siten, että jatkuvan strategisen johtamisen prosessiin sisältyvät myös ennalta määritetyt vaiheet, mutta niiden työjärjestystä tai kestoa voidaan muuttaa ja muokata lisäten joustavuutta ja nopeampaa reagoitukykyä itse strategiaproessiin. Tämän seurauksena strategiatyö voidaan vaiheistaa kolmeen vaiheeseen, joita ovat 1) strategisen aseman analyysi 2) strateginen valinta ja 3) strategian toimeenpano.

Kolmivaiheisessa mallissa

- vaihe 1 käsittää erilaisten analyysityökalujen käyttämisen. Työkalujen avulla tarkastellaan mm. olemassaolon tarkoitusta ja tahtotilaa, ympäristöä, kilpailijoita sekä omia resursseja. Perusteellisen ja hyvin tehdyn vaiheen 1 lopputuloksena organisaatio tietää tarkasti, miten maailma makaa.
- vaiheessa 2 organisaatio ottaa kantaa siihen, minkälaista liiketoimintaa se aikoo harjoittaa, mitä tuotteita ja palveluita aiotaan myydä, mihin kilpailukyky perustuu ja mitä asioita tulee kehittää. Käytännössä vaihe pitää sisällään vaihtoehtojen tunnistamista, niiden arvioinnin ja valinnan.
- vaihe 3 pitää sisällään valittujen asioiden toteuttamista käytännössä, miten asiat organisoidaan, ihmiset motivoidaan ja sitoutetaan sekä muutokset viedään läpi

organisaatiotasolla. Viimeisen vaiheen konkreettinen tavoite on kirkastaa strateginen tahtotila koko henkilöstölle ja siirtää strategia suunnittelupöydältä arjen teoiksi erilaisten projektien ja hankkeiden avulla. (Vuorinen 2013: 41–43.).

Teoriakehukseen pohjautuvat strategiaprosessien kuvaukset voivat tuntua raskailta, hitailta sekä kankeilta ja aloitukseen tarttuminen haastavalta, varsinkin, jos kysymyksiin vastaaminen on täyttä työtä eikä valmista synny. Tällöin on järkevää miettiä sitä, mihin strategiaprosessilla tähdätään ja palata monimutkaisuudesta yksinkertaistettuun malliin, joka tähtää menestysreseptin löytymiseen. Yksinkertaisimmillaan strategiaprosessi voisi edetä seuraavien kolmen kysymyksen avulla:



Kuva 3. Yksinkertaistettu strategiaprosessi (mukailtu Parantainen 2007).

Strategiatyössä oleellisinta on löytää syy-seuraussuhteet ja löytää selkeä, yksinkertainen linkitys näiden välille. Tarkasteltuna syy-seuraussuhteita huomataan, että strategiaprosessin vaiheet ovat selkeä sijoitusalue erilaisten strategisen johtamisen työkaluille tai pikemminkin menetelmille. Suositeltavaa on kuitenkin aloittaa strategiatyö ensin yhdellä strategiatyökalulla yksi kirkas tavoite mielessä ja sitten osaamisen rajoissa laajentaa monipuolisemmaksi kehittämiseksi. (Vuorinen 2013: 46–47.).

3.2 Osallistamisen periaatteet, tulokset ja näkyvät hyödyt

Osallistamisen käsikirjan mukaan osallistaminen on toimintatapa, joka perustuu dialogiin eli rakentavaan vuorovaikutukseen. Toimintatavalle on olennaista, että eri toimijoiden ideat, osaaminen, valmiudet ja tiedot sekä taidot hyödynnetään tehokkaasti. Osallistamalla hyödynnetään parvi- ja joukkoälyä yhteisesti sovittujen tavoitteiden toteuttamiseksi.

Osallistamisen keskeinen lähtökohta on ajattelun rikastaminen ja ymmärryksen laajentaminen. Yhdessä toimien tieto-taito on monikertainen kuin yksin toimittaessa. Osallistaminen tapahtuu rakentavan vuorovaikutuksen (dialogin) avulla, jolloin jokainen henkilö tuo dialogiin mukaan omat ainutlaatuiset mielipiteensä, uskomuksensa, olettamuksensa ja näkemyksensä.

Dialogin lähtökohtana on, että henkilöt huomaavat ja hyväksyvät erilaisten näkemysten ja mielipiteiden olemassaolon. Tavallisessa keskustelussa pyritään löytämään yhteinen tai sopiva vastaus. Dialogi on uuden oivaltamista. Dialogin tarkoitus ei ole taistella erilaisten näkemysten puolesta tai vastaan, vaan löytää yhteinen mielekäs tapa käsitellä niitä.

Parhaimmillaan ja tehokkaimmillaan osallistaminen on myös moniulotteinen ja konkreettinen käytännön toteutus, joka huomioi myös alustavan työn pohdiskelusta suunnitteluun. Osallistaminen perustuu positiiviseen omistajuuteen, merkityksellisyyteen, joka ilmenee osallisuutena ja vaikuttamisena. Osallisuus tuo mukanaan myös vastuun ja sitoutumisen, valtaa unohtamatta. (Auvinen & Liikka 2015: 5.).

Osallistamisen periaatteet

Osallistamisen periaatteet voidaan kuvata kolmena periaatteena. Ensimmäinen periaate on demokratiaperiaate, joka tarkoittaa sitä, että yksilöt ja yhteisöt ovat toiminnan toteuttajia eivätkä toiminnan kohteita. Osallistavassa toimintamallissa lähdetään liikkeelle yksilöiden ja yhteisöjen itse määrittelemistä ja havaitsemista ongelmista ja kehityskohdeista. Osallistamisen avulla pystytään myös hylkäämään hierarkiapohjainen ajattelu ja keskittymään parantamaan toiminnan kohteita, jotka koetaan merkityksellisiksi. Itse osallistuminen antaa mahdollisuuden ottaa osaa suunnitteluun ja toteutukseen "alhaalta ylös" -periaatteella. (Auvinen & Liikka 2015: 5.).

Toinen periaate on avoimuusperiaate, joka tuo mukanaan avoimuuden ja erilaisuuden hyväksymisen ja hyväksikäyttämisen. Tavoitteena on aktivoida mukaan erilaiset toimijat, asiantuntijat sekä toisinaajattelijat laajemman ja monipuolisen kokonaisuuden saavuttamiseksi. Osallistamisen avulla olemassa olevien toimintamallien ja rakenteiden ravistelu voidaan tehdä myönteisessä ja rakentavassa ilmapiirissä samalla saavuttaen avoimia ja keskinäiseen jakamiseen perustuvia uusia toimintamalleja. (Auvinen & Liikka 2015: 5.).

Kolmantena keskeisenä periaatteena on prosessiperiaate, jonka mukaan toiminta kehittyy ja muovautuu jatkuvasti sen mukaan, mitä ympäristössä ja toiminnassa tapahtuu. Osallistaminen pohjautuu proaktiivisuuteen ja rakentavaan vuorovaikutukseen eri toimijoiden ja sidosryhmien kesken. Tämän seurauksena toiminnan sisällön eläminen ja suunnan muuttuminen on hyvin todennäköistä. Näin ollen osallistavaan toimintatapaan kuuluu epävarmuuden sietoa. (Auvinen & Liikka 2015: 5.).

Osallistamisen tulokset

Osallistamisen myötä syntyvien toiminnan tulosten arviointia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäisenä näkökulmana käytetään osallistamisella aikaan saadun toiminnan dokumentoitua tulosta tai tuotososaa. Tämä voi olla esimerkiksi kirjallinen suunnitelma. Toisena näkökulmana käytetään osallistamisella aikaan saadun toiminnan prosessin kehittymistä, esimerkiksi osallistujien monipuolistuminen, asiantuntijuuden kasvaminen tai parantuneet yhteiset toimintatavat. (Auvinen & Liikka 2015: 5–7.).

Olellaisena osana osallistamiseen kuuluu yhteisten päätösten tekeminen jatkuvan dialogin ja toisilta oppimisen pohjalta. Lopulliset päätökset tehdään vuoropuheluna eri toimijoiden kesken, ei yksittäisten mielipiteiden kompromissiratkaisuna. Tämän vuoksi osallistavalle toimintatavalle tyypillisiä tuloksia ovat myös osallistujien kokemukset jatkuvasta kehittämisestä sekä oman kasvuprosessin integrointi osaksi toimintamallia ja elinikäistä oppimista. (Auvinen & Liikka 2015: 7.).

Osallistamisen näkyvät hyödyt

Onko osallistaminen tärkeää ja ovatko osallistamisen hyödyt lopulta näkyvissä? Osallistaminen laajentaa mahdollisuutta ottaa osaa yhteiseen työhön, tarjoaa monipuolisemman alustan avoimelle ja rakentavalle osaamisen ja kokemuksen jakamiselle sekä lisää vuorovaikutusta ja -puhelua. Yksilöiden piilevät kyvyt, osaaminen ja kokemukset mahdollistavat monipuolisempia ja -ulotteisempia näkökulmia asioihin kuin rajatuilla toimintatavoilla. Lisäksi osallistaminen tekee tärkeistä asioista merkityksellisempiä ja yhteisiin asioihin on helpompi sitoutua, kokea jopa omistajuutta.

Osallistaminen on saanut uusia muotoja ja mahdollisuuksia tietoverkkojen ja digitaalisuuden kehittymisen myötä. Osaajia ja asiasta kiinnostuneita toteuttajia sekä asiantuntijoita on helpompi saavuttaa ja saada mukaan, kun osallistuminen ei ole kiinni fyysisesti sijainnista. Osallistamiseen liittyvät työskentelyalustat mahdollistavat hyvin erityyppisiä käytännön työskentelymuotoja. Toimintatavat ja hierarkiat hämärtyvät virtuaalisessa maailmassa työskennellessä ja kaikilla osallistujilla on esimerkiksi asiantuntijastatus työelämästatuksesta huolimatta – näkemystä ja kokemusta kaivataan asian tiimoilta. (Auvinen & Liikka 2015: 7.).

3.3 Menestyksen määrittäminen, mittaaminen ja mittarivalinnat

Lyhyesti termi menestys tarkoittaa asetettujen tavoitteiden onnistunutta saavuttamista. Tämä ei kuitenkaan ole niin yksiselitteistä, jos tutkitaan määritelmää menestys. Menestyksen määrittäminen muuttuu, jos asiaa tarkastellaan eri näkökulmista ja lähtökohdista.

Menestyksen määrittäminen

Ensimmäiseksi voidaan todeta, että

- 1) menestyksen määritelmä on monitahoinen ja riippuu mm. siitä onko kyseessä liiketoimintaan peilattu menestyminen vai henkilökohtainen menestyminen
- 2) menestyksen määritelmä voi sisältää sekä objektiivisia että subjektiivisia mittareita
- 3) menestyminen on määriteltävä, jos menestymisen haluaa todentaa. Mitä menestyminen kulloinkin tarkoittaa?

Menestystä määriteltäessä on hyvä tarkastella menestykseen liittyviä tekijöitä myös pienemmissä osissa kuten yksilötasolla.

Tracy (2010) nostaa esille kirjassa *Menestys ja onnellinen elämä* seitsemän menestyksen osatekijää, jotka ovat mielenrauha, terveys ja tarmokkuus, ystävyys- ja rakkaussuhteet, taloudellinen vapaus, arvokkaat tavoitteet ja ihanteet, itsetuntemus ja itsensä toteuttaminen. Tämän perusteella menestyäkseen yrityksen, järjestön tai yksilön on tarkasteltava menestystään ja siihen liittyviä osatekijöitä yhdessä, ei erikseen. Menestys on osiensa summa.

Mielenrauha saavutetaan yleensä sitä kautta, että eletään ja toimitaan oman arvopohjan ja sisimpien vakaumusten pohjalta eikä jäädä kiinni negatiivisiin tunteisiin. On hyvä myös tiedostaa, että ilman mielenrauhaa muilla menestyksen osatekijöillä ei ole paljoakaan lisäarvoa. Terveys ja tarmo tehdä asioita ovat taas fyysisen hyvinvoinnin pohja ja auttavat kulkemaan päämäärätietoisesti sekä energisesti ja tuotteliaasti kohti tavoitteita. Tasapainoiseen elämään liittyy oleellisesti pehmeät arvot kuten ystävyys- ja rakkaussuhteet, jotka määrittelevät sen kuinka hyvin lataudut ja kasvatat sosiaalista päämäärää me-

nestyksen tueksi. Tasapainon tulee olla kokonaisvaltaista ja eri osatekijät vahvasti huomioivaa. Taloudellinen vapaus antaa mahdollisuuden luovuudelle ja menestyksen kannalta tärkeisiin asioihin fokuoitumiselle.

Osatekijöihin liittyy oleellisesti myös arvokkaat tavoitteet ja ihanteet, jotka auttavat hahmottamaan elämän tai toiminnan suuntaa sekä merkitystä osana yhteisöä tai yhteiskuntaa. Näiden asioiden avulla hahmottaa menestyspolun askeleiden suuntaa ja etenemisvauhtia, puhumattakaan tarkoituksesta. Itsensä tuntemus on oleellista ja tärkeää, jotta pystyy kehittymään ihmisenä ja kehittämään taitoja, joita menestys edellyttää. Viimeinen osatekijä on itsensä toteuttaminen. Pitää olla rohkeutta kysyä, miksi, miten ja mitä tulee tehdä, jotta voi menestyä elämässä. Edellyttääkö menestys asioiden tarkastelua kriittisesti, tuleeko jostain luopua saavuttaakseen jotain uutta? (Tracy 2010.).

Lisäksi on hyvä huomioida, että kysyttäessä, mitä on menestys, saadaan useita erilaisia vastauksia ja määrittelyksiä. Sisältö riippuu siitä, onko vastaajana yritys, järjestö vai yksilö. Vuoden Nuori Menestyjä -kilpailun voittajat ovat määritelleet menestymistä seuraavasti (Vuoden Nuori Menestyjä 2016):

- Menestys on yhteisten resurssien maksimaalista hyödyntämistä yhteisen hyvän eteen. (Petri Parviainen, strategisen markkinoinnin ja johtamisen professori).
- Menestys tarkoittaa rajojen etsimistä. (Päivi Törmä, akatemiaprofessori).
- Menestys tarkoittaa uusia lääkkeitä ja lisää syntymäpäiviä syöpään sairastuneille. (Johanna Ivaska, akatemiaprofessori).

Menestyksen mittaaminen

Usein menestys mitataan rahan, vallan tai julkisten saavutusten näkökulmasta. Menestynyt ihminen on omassa kategoriassaan mitattuna muita parempi: liiketoiminnassa menestynyt on saavuttanut muita enemmän tunnustuksia ja kerännyt enemmän vaurautta siinä missä esim. artisti on halutumpi ja palkitumpi kuin kollegansa. Menestyneet urheilijat taas tunnustetaan mitalisaldoistaan ja sijoituksistaan. Oma menestystä mitataan usein subjektiivisilla mittareilla ja henkilökohtaisilla näkemyksillä menestyksestä. Menestyksen mittaamisessa painottuvat pehmeät arvot, itselle arvokkaiden päämäärien tavoittelu ja niissä onnistuminen (Niemi 2016).

Strategian menestymistä tulee kuitenkin mitata pääsääntöisesti objektiivisin mittarein joko määrällisesti tai laadullisesti. Objektiivisen menestymisen mittaamisessa tarvitaan erilaisia mittareita, joiden avulla voidaan todentaa niin lopputulemia kuin toteutustakin. Menestymiseen tähtäävät toimet on hyvä valjastaa niin sanotuilla sykemittareilla, jotka itsessään aiheuttavat toimintaa. Kuvaavien mittareiden rinnalle tarvitaan myös energisoivia ja ohjaavia mittareita, jotka johtavat tulosten ja vaikutusten syntymiseen. (Kauppinen 2014: 107–115.). Sanonnat "sitä saa mitä mittaa" ja "se lisääntyy mitä mittaat", ohjaavat vahvasti tekemistä ja asioiden fokuointia alitajunnan asteella.

Kvanttifysiikka todistaa, että se, mihin kiinnittää huomionsa, lisääntyy. Hypoteettinen harjoite tukee lainalaisuuden todistusta. Kuvitellaan, että asiakas on ostamassa uutta autoa ja hän päättää, että seuraava auto on Audi. Ennen kuin hän on edes käynyt potkimassa renkaita, huomataan, että liikenteessä tulee vastaan useita Audeja kvanttifysiikan mukaisesti.

Menestyksen oleelliset mittarivalinnat

Mittaamisen edellytys on olemassa oleva objektiivinen tai subjektiivinen mittari ja oikeiden mittareiden valinnat. Millainen sitten on hyvä mittari? (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012: 360) ovat määritelleet hyvälle mittarille viisi peruseriaatetta:

- 1) selkeä yhteys tavoitteisiin ja strategiaan
- 2) yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä
- 3) seurataan siellä missä tekemiseen ja tapahtumiin voidaan vaikuttaa
- 4) tavoitteiden suhteen riittävän laaja-alainen ja tasapainoinen
- 5) mittaria käytetään jatkuvan kehittämisen välineenä.

Edellä mainitut mittarimääritykset on tehty hankintojen johtamisen näkökulmasta, mutta perusmäärittelyltään ne soveltuvat pohjaksi mittarointiin mihin tahansa toiminta-alueeseen.

Kauppinen (2014: 64) kuvaa mittaripeliä sillan rakentamisena. Mittareita voidaan kuvata paketeiksi, joiden avulla strategia voidaan viedä operatiiviseen ohjaukseen. Mittarivalinnoilla tuetaan toiminnan tavoitteita, rakennetaan yhteys strategian ja toteutuksen välille. Valitut mittarit vievät strategiaa eteenpäin ja eri pelaajille tehtävän roolituksen avulla strategia lopulta kiinnittyy ihmisiin ja organisaatioon.

Mittareiden hyödyntäminen menestyksessä on kuitenkin oma taiteenlajinsa. Tarvitaan keskimääräistä enemmän panostusta ja kehitysotetta, jotta mittareita pystytään hyödyntämään potentiaalisesti tulosten tavoittelussa. (Kauppinen 2014: 75–76.).

Johtamisen pelikirjassa Kauppinen (2014: 75–76) kuvaa tähti-ideat, joiden avulla saavutetaan tuloksia ja lopulta menestytään taulukon 1 mukaisesti.

Taulukko 1. Mittareiden tähti-ideat. (Kauppinen 2014: 75–76).

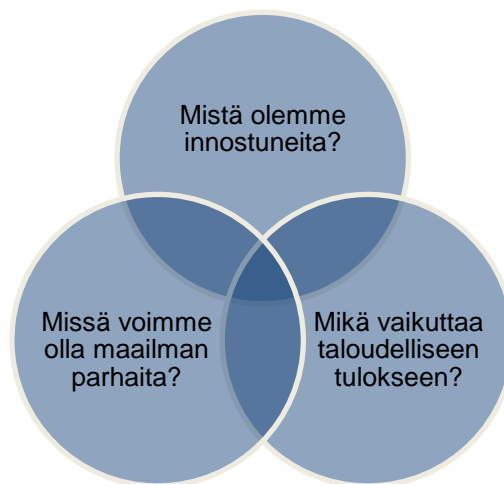
Mittarissa suoritus näkyy	<ul style="list-style-type: none"> Vastuuhenkilöt voivat toiminnallaan vaikuttaa – valitut mittarit mittaavat toimijan tulostasoa. Mittarin avulla nähdään, onko toiminta tavoitteen mukaista.
Mittarit ohjaavat suoritusta	<ul style="list-style-type: none"> Mittaaminen johtaa tekemiseen ja korjaamiseen sekä kytkeytyy johtamisprosessiin.
Mittarit kytkeytyvät johtamisprosessiin	<ul style="list-style-type: none"> Mittarit ovat strategialähtöisiä, ja ne auttavat strategian viemistä toiminnan kautta käytäntöön.
Mittarit kytkeytyvät rakentavaan vuorovaikutukseen eli dialogiin	<ul style="list-style-type: none"> Mittareiksi on valittu tekijöitä, jotka välittävät vastuuhenkilölle strategisen tarkoituksen. Mittaaminen johtaa rakentavaan vuorovaikutukseen ja sitä kautta syvempään ymmärrykseen. Operatiivisia ja paikallisia tärkeitä asioita mitataan. Tuloksiin johtavia tekijöitä, jotka ohjaavat ja energisoivat, mitataan.
Mittarien benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> Mittarit standardisoidaan, jos kysymyksessä on kustannustehokkuuteen tai laatuun liittyvä strategian tai toiminnan mittaaminen. Ero tavoitteen ja tuloksen välillä on tehtävä selkeäksi. Helpottaa havainnointia, lisää ohjattavuutta ja fokusoi dialogia.
Mittarien hyödyntämisen kuvaaminen toimintaprosessien avulla	<ul style="list-style-type: none"> Kuvaaminen auttaa tarkastelemaan asioita useista eri näkökulmista. Uusien energisoivien ja ohjaavien mittareiden käyttöönotosta seuraa joukko käytäntöön vieviä askeleita/ toimenpiteitä.
Mittarivastuullisten nimeäminen luo omistajuutta ja vastuuttaa toimintaa.	<ul style="list-style-type: none"> Selkeyttää toimintaan liittyvien muutostarpeiden, kysymysten, aikataulutusten ja vuorovaikutuksen hallintaa ja edistämistä.

Hyvästä paras

Collinsin kirjassa Hyvästä paras käsitellään menestystä siitä näkökulmasta, miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät. Collins pohtii muun muassa sitä, onko hyvä parhaan vihollinen ja voiko hyvästä yrityksestä tulla paras. Jos voi, miten se lopulta onnistuu. (Collins 2010: 17.). Collins esittelee tutkimusryhmänsä kehittämänsä mallin, joka kuvastaa hyvästä parhaaksi kehittymisen prosessia ja sen osa-alueita. Avainkäsitteinä muutoksen mahdollistamiseksi on listattu mm. viidennen tason johtajuus, siilikonseptin kehittäminen, kurialaisuuden kulttuuri sekä vauhtipyörä. Collins kuitenkin rohkaisee omaan pohdintaa ja kriittisyyteen eri mallien ja käsitteiden osalta. Organisaation menestymisen kannalta havainnot keskittyvät siilikonseptin tuomiin mahdollisuuksiin tulla hyvästä parhaaksi ja hakea oma menestyksen polku. Hyvästä parhaaksi kehittyneiden yritysten siilikonsepti ei ole mikä tahansa yksikertainen idea.

Hyvästä parhaaksi kehittyneiden ja verrokkiyritysten välillä oli kaksi olennaista strategista eroa. Ensinnäkin hyvästä parhaaksi kehittyneiden yritysten strategian pohjana oli kolmen tärkeän ulottuvuuden syvällinen ymmärtäminen. Annoimme näille ulottuvuuksille nimityksen *kolme kehää*. Toiseksi hyvästä parhaaksi kehittyneet yritykset pelkistivät ymmärryksen yksinkertaiseksi, selkeäksi konseptiksi, joka ohjasi niiden kaikkea toimintaa. Tälle annoimme nimen "siilikonsepti". (Collins 2010: 142.).

Tämä yksinkertainen ja selkeä konsepti vaatii pohjaksi kolmen kehän yhtymäkohdan perusteellista ymmärtämistä. Vaaditaan syvää ymmärrystä siitä, miten voidaan tulla hyvästä parhaaksi. Tulee ymmärtää, missä voimme olla parhaita ja missä emme, vaikka haluaisimme. Mikä vaikuttaa taloudelliseen tulokseen ja mistä olemme innostuneita. (Collins 2010: 135–143.).



Kuva 4. Siilikonseptin kolme kehää (Collins 2010: 143).

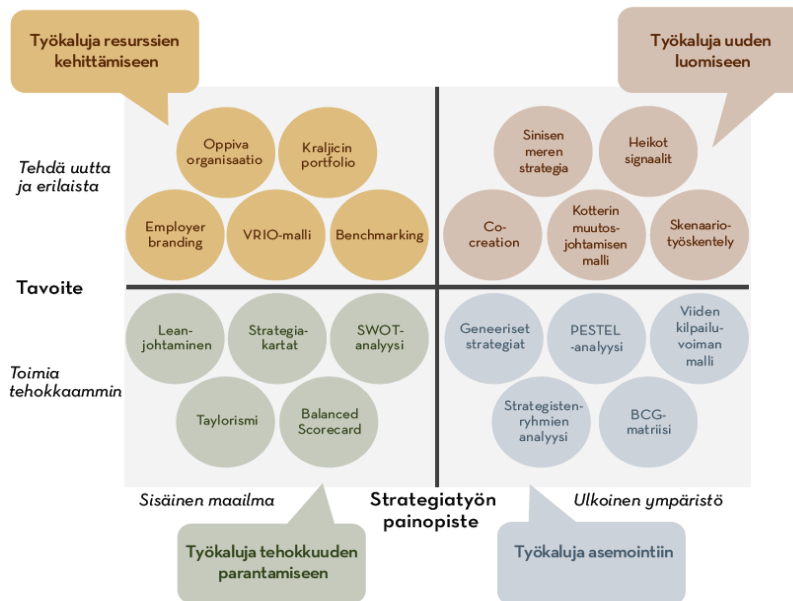
Siilikonseptin avulla monet yritykset ovat lähempänä parhaita kuin hyviä ja mm. Nordic Business Forumin ideologia ja synty perustuu vahvasti siilikonseptin viitekehysten ympärille. Nordic Business Forumin menestyksen salaisuus on tiukka fokus, keskittyminen siihen, että laatu ja tulokset luokittelevat heidät parhaiksi hyvän sijaan (Suomen Nuorkauppakamarit 2013: 28.).

4 Strateginen johtaminen, työkalut ja menetelmät

Strategian rakennuspalikat muodostuvat yrityksen missiosta, visiosta ja arvoista. Strategia vastaa kysymyksiin: miksi olemme olemassa, mihin olemme menossa ja miten sinne pääsemme (Montgomery 2012: 94). Lyhyesti ja ytimekkäästi määriteltynä strategia tarkoittaa tehtyjä päätöksiä ja toimenpidelinjauksia, joiden avulla varmistetaan huomisen menestyminen sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien hyödyntäminen (Karlöf 2004: 19). Strateginen johtaminen sitä toimintaa, joka mahdollistaa pitkän aikavälin menestyksen (Vuorinen 2013: 15).

On tärkeää muodostaa kokonaiskuva ja mieltää, että strateginen johtaminen itsessään sisältää valitut strategiaprosessin edistämiseen liittyvät strategiset työkalut tai ennemminkin strategisen johtamisen menetelmät tai filosofiat, jotka jäsentyvät konkreettisemmin ja tukevat isompaa kokonaisuutta kuin yksittäiset strategiatyökalut. Selkeyden ja johdonmukaisuuden kannalta on hyvä pitää kiinni vakiintuneesta käsitteestä "työkalu" ja tuoda konkreettinen näkemys mahdollisimman selkeänä ja helposti hyödynnettävänä kokonaisuutena itse strategiaprosessiin, unohtamatta olemassa olevaa viitekehystä. (Vuorinen 2013: 31.).

Vuorinen (2013: 32) on jakanut strategiset työkalut selkeästi tavoitteiden ja strategiatyön painopisteen avulla neljään kategoriaan. Jaon tarkoituksena on auttaa ymmärtämään, että strategisten työkalujen valinnoilla ja käyttämisellä saavutetaan erilaisia lopputuloksia. Kuvassa 5 on esitetty strategiatyökalujen neljä painopistealuetta.



Kuva 5. Strategisen johtamisen tavoitteet ja painopisteet (Vuorinen 2013: 33).

Miksi strategiatyökaluja sitten käytetään? Strategiatyökalujen avulla organisaation ymmärrys omaa toimintaympäristöään ja sen tarjoamia mahdollisuuksia ja uhkia kohtaan kasvaa ja laajenee. Säännöllisesti työkaluja hyödyntävät organisaatiot näkevät kauemmas tulevaisuuteen kuin kilpailijat sekä tuntevat itsensä, asiakkaansa ja kilpailijansa. Organisaatiot pystyvät hyödyntämään työkalujen avulla saatua tietoa tehdessään strategisia valintoja nähdäkseen paremmin, valitakseen viisaammin ja toimiakseen tehokkaammin kuin markkinoilla olevat kilpailijat. (Vuorinen 2013: 35–36.).

Strategiatyökalut ovat oleellinen osa strategista johtamista ja havainnointia sekä valintojen tekemistä. Tässä insinööriyössä tarkastelun kohteeksi valikoitui jokaisesta kategoriasta yksi työkalu, jonka osalta tein tarkemman analyysin itse työkalusta ja sen soveltuvuudesta strategian luomiseen sekä käyttöönottoon. Strategiatyökalujen ja menetelmien osalta tarkastelun kohteeksi valittiin:

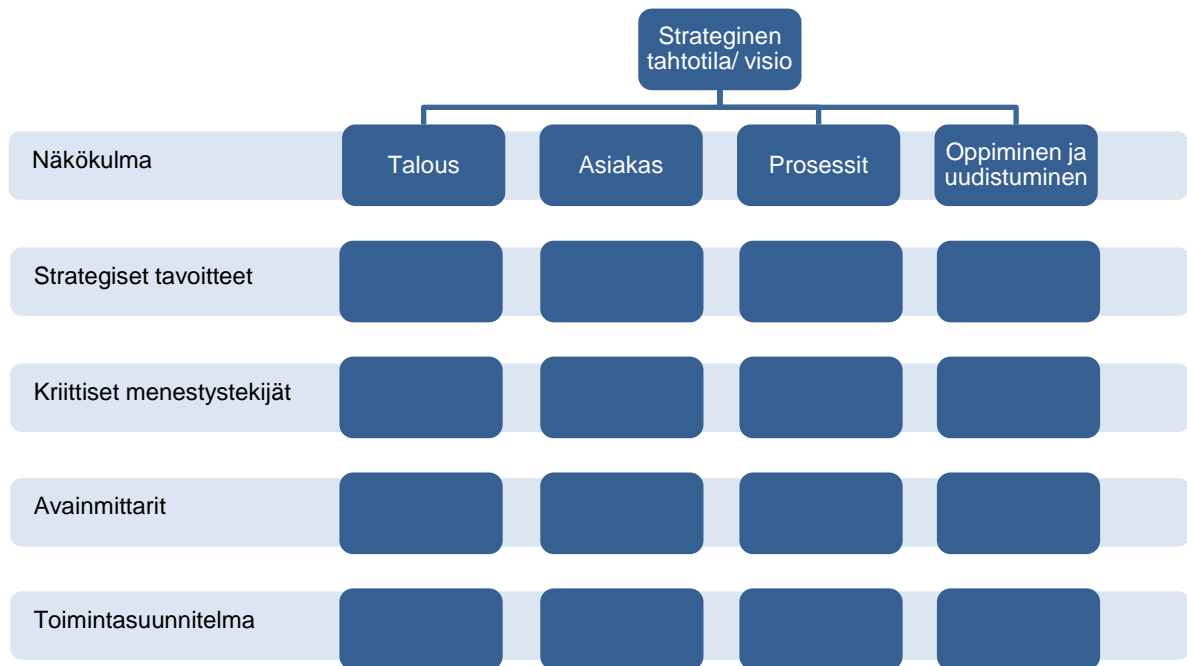
- Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo (BSC), jonka tavoitteena on tehokkuuden parantaminen
- Sinisen meren strategia, jonka tavoitteena on uuden luominen
- Oppiva organisaatio, jonka tavoitteena on resurssien kehittäminen
- PESTEL-analyysi, jonka tavoitteena on asemointi.

4.1 Balanced Scorecard, tasapainotettu mittaristo

Balanced Scorecardin (BSC) historia ulottuu 1990-luvun alkuun, jolloin Robert Kaplan ja David Norton loivat menetelmän, jonka tarkoituksena oli auttaa yrityksiä näkemään strategiansa uudesta näkökulmasta. Yrityksissä mittaaminen oli keskittynyt oikeastaan vain taloudellisiin tekijöihin, mutta menetelmän myötä tarkasteluun voitiin nostaa myös asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Tavoitteena oli luoda mittaristo, joka ottaisi huomioon sekä pitkän aikavälin menestyksen takaavat asiat että aineettomat pääomatekijät yrityksen suorituskyvyn kehityksessä ja yhdistäisi sekä taloudelliset että toiminnalliset mittarit yhdeksi kokonaisuudeksi. Kaplan ja Norton käyttivät työn taustalla ajatusta, jonka mukaan, jos asiaa voidaan mitata, sitä voidaan myös hallita.

Balanced Scorecardia ei alun perin luotu varsinaiseksi strategisen johtamisen välineeksi, mutta nopeasti havaittiin, että työkalun avulla visio ja itse strategia muuttui helposti tavoitteiksi, mittareiksi ja toimintasuunnitelmiksi (Vuorinen 2013: 51). Käytännön myötä myös ymmärrettiin, että eri näkökulmien tavoitteet tulisi linkittää syy-seuraussuhteiksi. Tästä seurauksena syntyi strategiakartta, joka visuaalisesti kuvastaa eri näkökulmia sekä tavoitteiden välisiä suhteita siitä kuinka organisaatio tuottaa arvoa. (Kaplan & Norton 2004: 11–15.).

Järjestötoimijoiden strategiakartta muodostuu samoista osista kuin yrityselämässä: taloudesta, asiakkaista, prosesseista sekä oppimisesta ja uudistumisesta. Syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseksi osat jaotellaan (1) strategisiin tavoitteisiin, ja niitä edellyttäviin (2) kriittisiin menestystekijöihin, ja näitä parhaiten mittaaviin (3) avainmittareihin ja mittareiden saavuttamiseksi tehtäviin (4) toimintasuunnitelmat. Kuvassa 6 Balanced Scorecard -viitekehys syy-seuraussuhteineen. (Kaplan & Norton 2004: 11–15; Vuorinen 2013: 52–53.).



Kuva 6. Balanced Scorecard -viitekehys

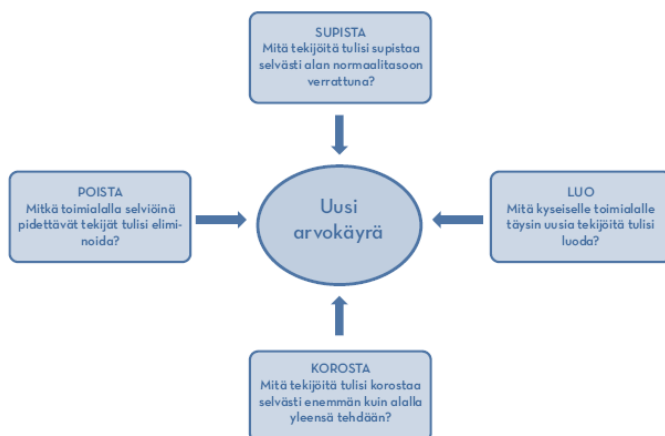
Balanced scorecard on luotu ensisijaisesti organisaation toiminnan optimointiin huomioiden vallitseva nykytila. Työkalu toimii parhaiten yrityksissä, jotka kaipaavat monipuolista toiminnan tehostamista ja joiden maailma ei etene nopealiikkeisesti. (Vuorinen 2013: 57). Sen tarkoituksena on muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi reaaliaikaisten ja proaktiivisten mittareiden sekä toimintasuunnitelman avulla. Perusideologiana voidaan pitää sitä, että johtaminen perustuu mitattaviin asioihin. (Vuorinen 2013: 52.).

Balance Scorecardin avulla luodaan mittaristo, joka toimii työkaluna arjen johtamisessa ja tekemisessä riippumatta tarkastelujaksosta. Mittaristolla voidaan tarkastella isompia kokonaisuuksia kuten vaikka asiakastyytyvää, mutta hitaasti ja raskaasti toteutettavat mittarit eivät voi olla BSC-mittariston ydin. Olennaista on löytää mittarit, jotka ovat yksinkertaisia, selkeitä ja helposti toteutettavissa sekä seurattavissa ja tukevat organisaation tarpeita. (Vuorinen 2013: 56.).

4.2 Sinisen meren strategia

Sinisen meren strategia on ajattelutapa ja sisältää useita eri työkaluja, mutta tässä työssä keskitytään sinisen meren strategian keskeisimpään työkaluun eli strategia-profiiliin (Vuorinen 2013: 97). Sinisen meren strategia perustuu uusien, kilpailemattomien markkinoiden luomiseen ja haltuun ottamiseen sekä siihen, että kilpailusta tehdään merkityksetöntä – löydetään sinisiä meriä punaisten merien sijaan. Punainen meri on syntynyt mielikuvasta, jossa markkinoilla vallitsee niin kova kilpailu, että taistelun tuloksena veri vuotaa ja meri värjäytyy punaiseksi. (Kim & Mauborgne 2010: 39–43.).

Sinisen meren strategissa luodaan kysyntä, joka vallataan jättämällä kilpailijat pois kuvioista. Kyse on kustannusten ja asiakkaan kokeman hyödyn välisen suhteen maksimoinnista – yhtenäisen arvoinnovaation synnyttämisestä. Tämä ei kuitenkaan ole itsestään selvää tai edes helppoa, mutta neljän kriittisen peruskysymyksen avulla strategiaa kyetään edistämään. Työkalun suurin oivallus on se, että innovaatioprosessi voidaan konkretisoida selkeiksi tehtäviksi, joiden toteuttaminen on mahdollista eri toimialoilla. (Vuorinen 2013: 98–99.). Kuvassa 7 on esitetty Sinisen meren strategian neljä peruskysymystä.



Kuva 7. Sinisen meren strategian neljä peruskysymystä (Chan & Mauborgne 2007).

Sinisen meren strategian lähtökohtana on asiakkaalle tuotettava lisäarvo – miten asiakas hyötyy? Sen jälkeen vuoroon tulevat vasta kysymykset hinnasta ja kustannuksista sekä idean siirtymisestä suunnittelupöydältä tuotantoon. Sinisen meren strategian tavoiteltuna tuloksena voidaan pitää onnistunutta arvoinnovaatiota, joka voidaan visualisoida kuvan 7 avulla.

Sinisen meren strategian tavoitteen mukaisesti markkinarajojen muuttamisessa tai uusia markkinoita etsiessään yritys voi hyödyntää kuutta keskeistä keinoa tarkastelemalla

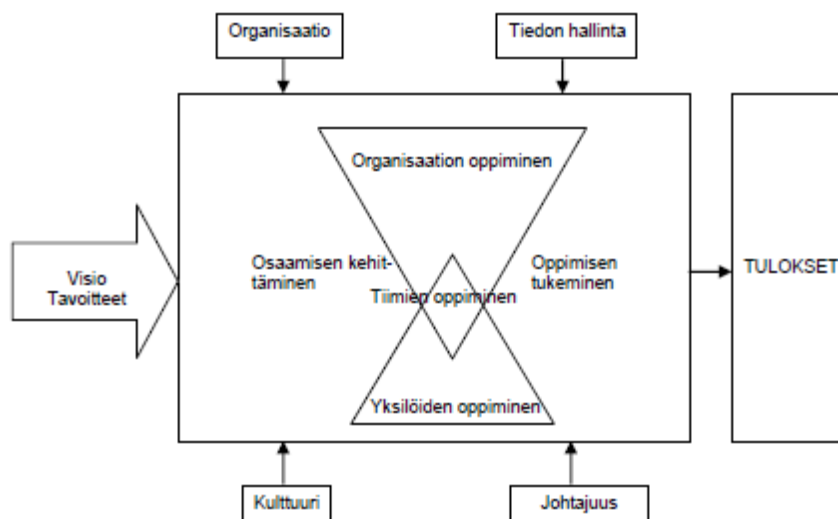
- 1) useita toimialoja samanaikaisesti
- 2) toimialojen sisäisiä strategisia ryhmiä
- 3) uudestaan olemassa olevia ostajaryhmiä
- 4) täydentäviä tuotteita ja palveluita
- 5) toiminnallisuuksia ja tunteisiin vetoavuutta samanaikaisesti
- 6) eri ajankohtia.

Näiden edellä mainittujen hyötyvipujen ja keinojen tarkoituksena on auttaa mahdollisuuksien etsimisessä ja siten toimia myös uuden strategiaprofiilin työstämisen apuvälineenä. Merkittävää on tiedostaa se, että hyötyjen on mahdollista konkretisoitua asiakasprosessin eri vaiheissa, ei vasta lopussa. (Vuorinen 2013: 100–104.).

4.3 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio käsite liittyy vahvasti osaamisen johtamiseen, organisaation jäsenten oppimisen edistämiseen sekä kilpailukyvyn uudistamiseen. Strategiatyökalun sijaan voisi puhua ennemminkin filosofiasta tai aatteesta, jolla pyritään saavuttamaan strategista etua sekä luomaan jatkuvaa oppimisen ja kehittämisen kulttuuria kannustavassa ympäristössä. Oppivassa organisaatiossa on keskeistä se, että kyetään muuttamaan toimintatapoja ja tiedostamaan se, että ainut pysyvä asia on jatkuva muutos. (Kaivola & Launila 2007; Moilanen 2001; Mäkisalo 2003; Vuorinen 2013.).

Hyödyntämällä oppivaa organisaatiota resurssien kehittämiseen yritys saavuttaa fyysisiä resursseja arvokkaampaa kilpailuetua tiedon ja osaamisen muodossa. Toisaalta tämän hetkisen tiedon ja osaamisen kautta syntynyt kilpailuetu ei välttämättä ole relevantti enää kymmenen tai edes viiden vuoden päästä voimakkaan työelämämurroksen myötä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että arvokkain resurssi on kyky oppia. (Vuorinen 2013: 178–179.).

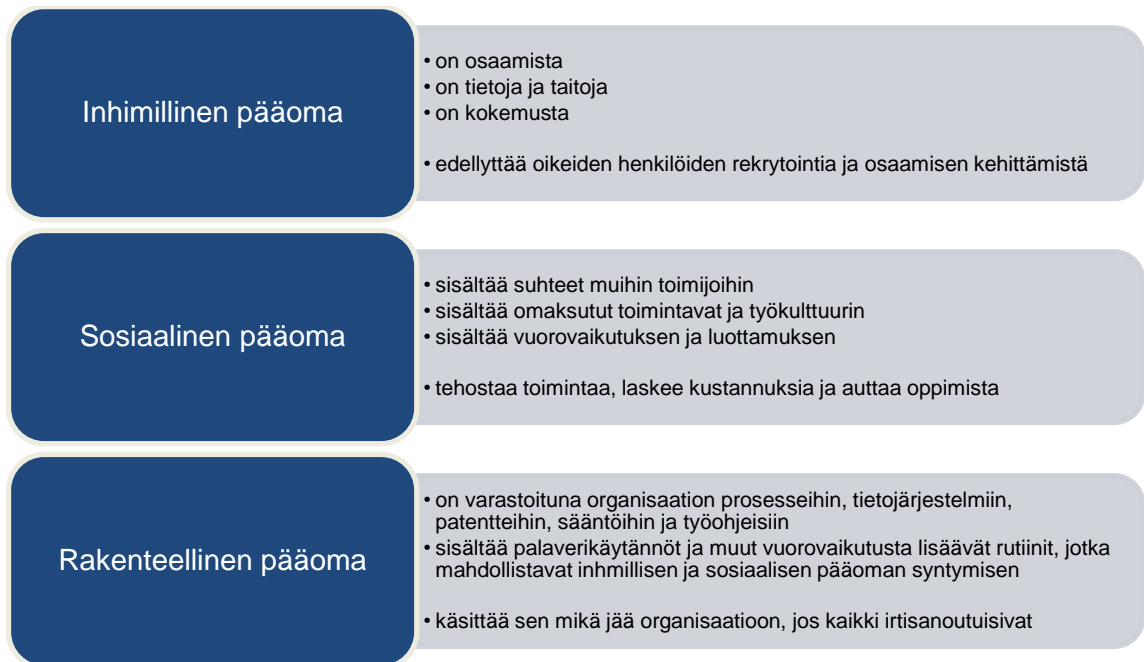


Kuva 8. Oppivan organisaation viitekehys (Otala 2002: 192).

Oppivan organisaation viitekehys (kuva 8) pohjautuu organisaatioon rakenteeseen, joka mahdollistaa tiedon kulun sekä jatkuvan muutoksen myös rakenteisiin. Oppiva organisaatio muodostuu ytimestä, johon kaikki sen elementit yhdistyvät. Ytimen on tarkoitus estää rakennetta hajoamasta suuresta muutosvapaudesta huolimatta ja muodostaa organisaatiolle kontrolloiva osa vastapainoksi jatkuvan muutoksen tuomalle kaokselle.

Verrattaessa osaavaa organisaatiota ja oppivaa organisaatiota, erot ovat selkeät. Osaavassa organisaatiossa toiminta on tehokasta sääntöjen ja standardien puitteissa. Oppiva organisaatio taas maksimoi oppimisen ja uudistumisen. Se hyödyntää eri tekijöiden kokemuksia, näkemyksiä sekä tietoja ja taitoja. Kilpailuetu syntyy nopeasta oppimisesta ja uuden osaamisen ottamisesta osaksi tarjontaan eli myös proaktiivisesta tarjontaportfolion tarkastelusta. (Vuorinen 2013: 179.).

Organisaation osaamista kannattaakin tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: inhimillisestä pääomasta (ihmiset), sosiaalisesta pääomasta (ihmisten väliset suhteet) ja rakenteellisesta pääomasta (järjestelmät). Kuvassa 9 nähdään organisaation osaamisen elementtien jakautuminen ja sisällöt. (Vuorinen 2013: 178–179.).

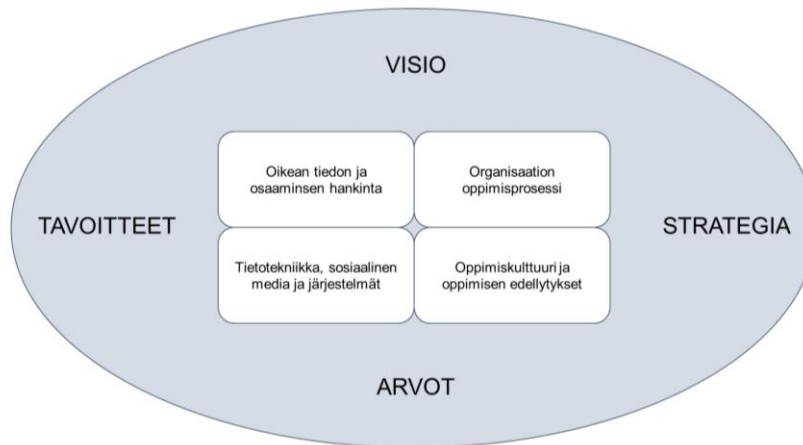


Kuva 9. Organisaation osaamisen komponentit (Vuorinen 2013: 178).

Oppivassa organisaatiossa oppimisen kehittämisen pohjan, ytimen, luovat yhteinen strategia ja tavoitteet, arvot ja visio kuvan 10 mukaisesti. Näiden asioiden pohjalta organisaatio tiedostaa mihin se on menossa ja mitä asioita pitäisi osata. (Vuorinen 2013: 182.). Kuvassa näkyvän nelikentän avulla yritys kykenee

- peilaamaan strategiaa nykyiseen osaamiseen ja kartoittamaan tulevaisuuden osaamistarpeita
- tuottamaan uutta osaamista osaamistarpeen perusteella
- tehostamaan toimintaansa ja hyödyntämään olemassa olevia ideaalimalleja
- keskittymään turvallisen, luotettavan, avoimen ja kannustavan ilmapiirin ylläpitämiseen, joka lisää kokeilua, virheistä oppimista, tiedon jakamista sekä yli rajojen toimimista.

Käytännössä oppiva organisaatio tarvitsee perustakseen uutta osaamista tukevan toimintaympäristön, joka huomioi niin rakenteisiin, periaatteisiin, toimintamalleihin kuin työkaluihin liittyvät oppimista tukevat menetelmät. (Vuorinen 2013: 183–187.).

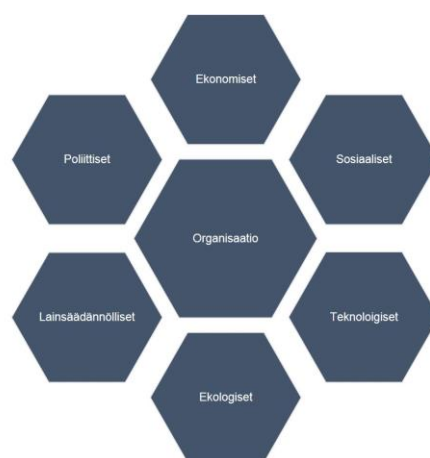


Kuva 10. Oppivan organisaation elementit (Ojala 2008).

4.4 PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysi tarkastelee yrityksen toimintaympäristön vaikutuksia organisaation toimintaan poliittisten, ekonomisten, sosiaalisten, teknologisten, ekologisten ja lainsäädännöllisten näkökulmien avulla. PESTEL-analyysin kanssa samaa logiikkaa hyödyntäviä makrotason ympäristöanalyysyjä on useita, ne poikkeavat toisistaan sisältöjen ja kirjoitusasuun osalta eli ovat muunnoksia em. analyysistä.

Tämä kyseinen strategiatyökalu on hyvin suosittu, koska sen avulla voidaan selvittää organisaation vaikuttavat muutosvoimat laaja-alaisesti ottaen huomioon koko toimintaympäristön osa-alueet. (Vuorinen 2013: 220.).

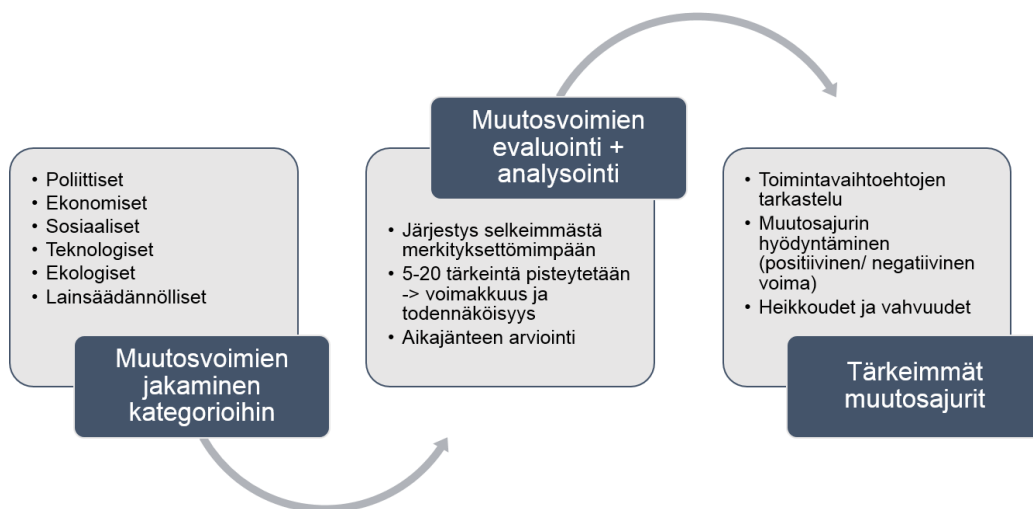


Kuva 11. PESTEL-analyysi (muunneltu Vuorinen 2013: 222).

PESTEL-analyysin tarkoituksena on tuottaa jäsenneilyä tietoa eri kategorioiden muutosvoimista ja niiden vaikutuksista organisaation toimintaan. Jaon avulla tieto on helpommin hahmotettavissa ja tulkittavissa, lisäksi ympäristöanalyysin avulla saatuja tietoja voidaan suoraan hyödyntää strategian laatimisessa. Pienen organisaation toimintaympäristön selvityksen osalta voi riittää yksi harjoite, mutta globaalissa tai monialaisessa yrityksessä yksi analyysi ei vielä tuo riittävästi tietoa esim. eri maista tai liiketoimintayksiköistä.

On hyvä tiedostaa, että PESTEL-analyysi ei itsessään tuo kovin suurta lisäarvoa, mutta on hyvä lähtökohta strategisen asemoinnin tarkastelulle. Siksi kyseessä olevaan ympäristöanalyysin rinnalle on hyvä nostaa myös muita ympäristöanalyyssejä kuten strategisten ryhmien analyysi, joka tarkastelee keskeisiä kilpailijoita sekä Porterin viiden kilpailuvoiman malli, joka taas tarkastelee organisaatiolle oleellista toimialaa.

On oleellista olla ajan tasalla toimintaympäristön muutoksista ja oppia havaitsemaan merkkejä, joiden avulla voidaan ennakoida tulevaisuuden muutoksia. Heikkoja signaaleja hyödyntämällä ja toimintaympäristön muutokset huomioimalla pystytään luomaan etumatkaa kilpailijoihin nähden. (Kamensky 2010: 162–169; Vuorinen 2013: 220–222.).



Kuva 12. PESTEL-analyysi käytännössä (Vuorinen 2013).

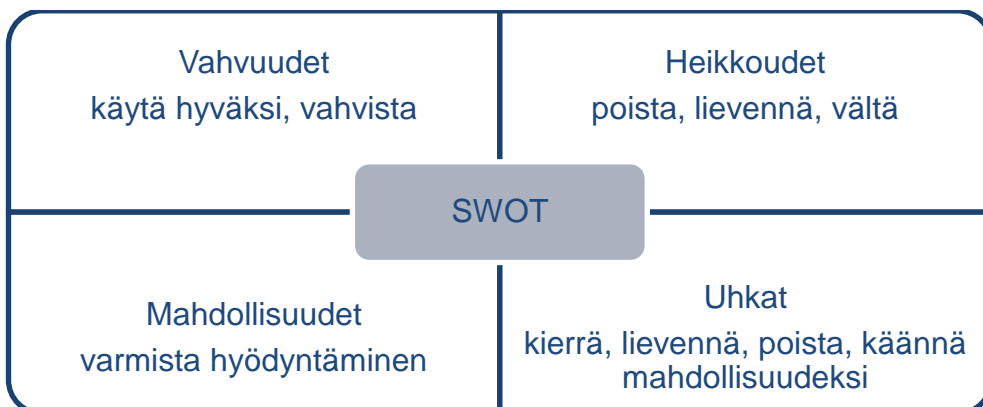
4.5 Strategiatyökalujen soveltuvuus järjestötoimintaan

Strategiatyökalujen soveltuvuutta järjestötoimintaan tarkasteltiin työn tavoitteiden, nykytila-analyysin ja tietopohjan sekä perusteltujen seikkojen, kuten toiminnan tavoitteiden tunnistamiseen perustuvien havaintojen, erilaisten työkalujen analysointien sekä prototyyppin tai mallinnoksen rakentamisen sekä ratkaisun testauksen avulla. Tarkastelussa ja näkemyksen muodostamisessa oleellisinta oli ongelman määrittely ja ratkaisun vahvistaminen edellä mainituin keinoin.

Soveltuvuuden arviointiin liittyvä ongelman määrittely ankkuroitiin strategisen johtamisen tavoitteiden ja painopisteiden nelikenttään, jonka avulla nähtiin strategiatyökalujen sijoittuminen haluttujen lopputuloksien perusteella. Esitetyt strategiatyökalut ovat tehty yritysten tarpeisiin, jonka vuoksi ne vaativat soveltamista järjestötoiminnassa. Soveltuvuuteen pohjautuva ehdotus muodostettiin kuvan 5 nelikentän merkityksestä järjestötoimintaan tehdyn SWOT-analyysin avulla sekä strategiatyössä tehtyjen havaintojen ja testauksien perusteella. Strategiatyön havainnot perustuvat valittuihin strategiatyökaluihin, ei muihin nelikentässä esitettyihin työkaluihin vaikka niitä olisi itse strategiatyössä käytetty.

Soveltuvuuteen liittyvät keskeiset asiat ja tulokset

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) kuvaa organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet ja heikkoudet kuvastavat nykytilaa, kun taas mahdollisuudet ja uhat tulevaisuutta kuvan 13 mukaisesti. (Kamensky 2004: 191–196.).



Kuva 13. SWOT-analyysi

SWOT-analyysin avulla pureuduttiin nelikentän merkitykseen järjestötoiminnassa (kuva 5) seuraavien kysymyksien avulla: mitä sisäisiä heikkouksia ja vahvuuksia näet ja mitä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia näet? SWOT-analyysin tulokset näkyvät kuvan 14 nelikentässä.

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • visuaalinen mallinnos käytettävistä olevista työkaluista, helpottaa oikeiden työkalujen valintaa • työkalujen sijoitus nelikenttään strategian luomisen ja käyttöönoton soveltuvuuden sekä lopputuloksen näkökulmasta • sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön havainnointi työkalujen käytettävyydestä (ymmärrys), järjestötoiminnan vahva nousu julkisen ja yksityisen sektorin rinnalle 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • työkalut luotu yritystoiminnan tarpeisiin, ei huomioi järjestötoiminnan eroavaisuuksia • työkalujen määrä, miten löytää sopiva työkalu järjestötoiminnan työhön, esityöhön käytettävä aika
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • työkalujen sovellettavuus ja skaalautuvuus järjestötoiminnan tarpeet ja tavoitteet huomioiden • työkalut käytettävissä arjen toiminnan kehittämiseen, ei vain strategiatyöhön 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • väärän työkalun käyttäminen, ei tue haluttua lopputulosta • työkalun vaikea käytettävyys, ei tue tekemistä (liian teoreettinen)

Kuva 14. SWOT-analyysi

Strategiatyössä syntyneet havainnot

Strategiatyön yhtenä työkaluna käytettiin Balanced Scorecard, tasapainotettua mittaristoa ja työn edetessä havaittiin, että BSC-mittaristo oli monikäyttöinen ja skaalautuvuus järjestötoiminnan erityispiirteisiin toimiva. Lisäksi tietopohjan perusteella tämän strategiatyökalun näkökulma voidaan varioida kulloinkin tarkastelun kohteena olevaan kokonaisuuteen esimerkiksi toiminnan parantamisen -näkökulmasta. Balanced Scorecardin myötä syntynyt oivallus oli se, että lopputuloksena suunnitelmat siirtyivät arjen teoiksi, konkreettiseksi toimintasuunnitelmaksi – oli näkökulma mikä tahansa.

Sinisen meren strategia -työkalun yksinkertaistettu ideologia toiminnan analysoimisesta uuden luomiseksi antaa työkalulle huomattavasti enemmän ulottuvuuksia kuin vain uusien, kilpailemattomien markkinoiden luomiseen käytettäessä. Strategiatyössä työkalun avulla tarkasteltiin Suomen Nuorkauppakamarit ry:n toimintafunktioiden merkitystä neljän kriittisen peruskysymyksen avulla. Tämän harjoitteen avulla lisättiin ymmärrystä niistä asioista ja toiminnoista, jotka eivät edistä toiminnan tarkoitusta tai toisaalta taas mahdollistavat toiminnan tarkoituksen kilpailussa järjestömarkkinassa – miten erottautua muista järjestötoimijoista. Kuten luvussa 4 todetaan, niin työkalun suurin oivallus on

se, että innovaatioprosessi voidaan konkretisoida selkeiksi, toteutettaviksi tehtäviksi. Työkalu toimii niin liiketoiminnassa kuin järjestötoiminnassa yksinkertaisen ja selkeän toiminta- ja käyttöperiaatteensa vuoksi saavuttaen nopeita tuloksia.

Oppiva organisaatio oli strategiatyökaluista helpoin sijoittaa käytännön toimintaympäristöön eli järjestötoimintaan. Suomen Nuorkauppakamarit ry:n strategiatyössä oppivan organisaation ideologia toteutuu tekijöiden haluna sekä kykyä oppia. Oppimisen avulla toiminnan eteenpäin vieminen, varsinkin haastavassa tai muuttuvassa toimintaympäristössä, onnistuu. Oppivassa organisaatiossa niin järjestö- kuin liiketoimintanäkökulmasta on tärkeintä kasvattaa tekijöidensä inhimillistä (ihmiset), sosiaalista (ihmisten väliset suhteet) ja rakenteellista (järjestelmät) pääomaa resurssien kehittämisen takaamiseksi. Nämä edellä mainitut asiat huomioitiin strategiatyötä tehtäessä erilaisten mallinnosten ja prototyyppien happotestauksien avulla. Työn edetessä havaittiin, että oppivalle organisaatiolla on erittäin tärkeää, että ydin eli visio, tavoitteet sekä arvot ja toimintatavat, jotka ohjaavat toimintaa ja luovat toiminnalle suunnan, olivat kunnossa. Strategiatyö synnytti oivalluksen siitä, että tärkeintä oli tehdä ideologiasta merkityksellistä niille, jotka toimintaa toteuttivat – what is it for me?

PESTEL-analyysin avulla saatiin kuva toiminnasta perustuen poliittisiin, ekologisiin, sosiaalisiin, teknologisiin, ekonomisiin ja lainsäädännöllisiin näkökulmiin vaikka konkreettisesti strategiatyössä ko. työkalua käytettiin vain soveltuvin osin. Työkalun avulla tarkasteltiin ympäristön muutosvoimia, jotta löydettiin keskeiset, strategiaan joko positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttavat tulevaisuuden muutosajurit sekä heikot ja vahvat signaalit. Muutosvoimien havaitseminen riittävän ajoissa antoi mahdollisuuden löytää keinot vastata ajureiden tuomiin muutoksiin proaktiivisen kehitystyön avulla mm. vuoden 2017 toimintasuunnitelmassa. PESTEL-analyysi yksinään ei ole kovin toimiva strategiatyökalu järjestötoimintaan perustuvassa ympäristössä, mutta antoi hyvän pohjan strategiatyölle. Työkalu toimii parhaiten yksinkertaisena muistisääntönä eri asioiden listaamiselle, keskittyen makroympäristön muutosten esille nostamiseen lisäten tietoutta toimintaympäristöstä, johon ei voida vaikuttaa.

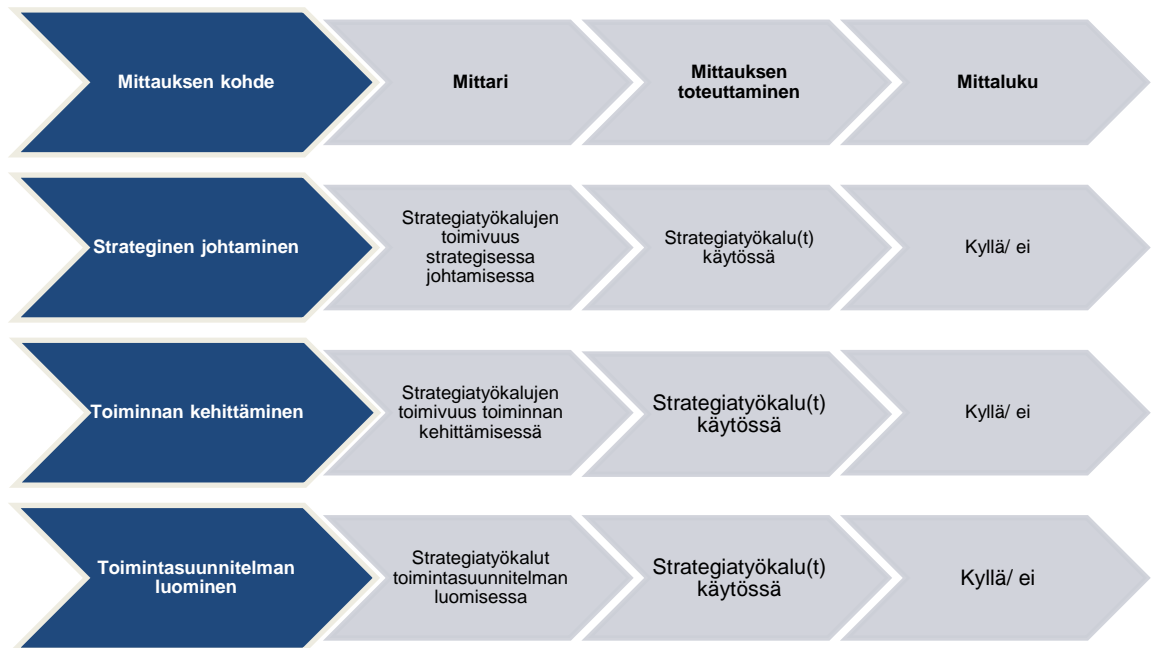
Soveltuvuuden arviointi

Järjestötoiminnassa toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja haluun vaikuttaa ko. toiminnan tarkoituksen ja ideologian mukaisesti. Insinööriyön case-esimerkissä toiminnan tarkoitus huomioi yksilön henkilökohtaisen kehittymisen. Nämä oletusarvot ja erityispiirteet luovat sekä uhkia että mahdollisuuksia strategiatyön tekemiseen ja strategisten työkalujen käyttämiseen. Soveltuvuuden arviointi keskittyy mahdollisuuksiin, joita luvussa 4 kuvatut strategiatyökalut voivat tarjota (kuva 15).

- 1) Strategiatyökalut tulisi *nähdä toiminnan tarkastelun välineinä* tarkasteltavan asian erityispiirteet huomioiden. Työkalut ovat luotu liiketoimintatarpeiden pohjalta, mutta soveltuvat todella erinomaisesti järjestötoiminnan strategiatyöhön.
- 2) Strategiatyökalut tulisi *ymmärtää mahdollistavana tekijänä* toiminnan kokonaisvaltaiselle tarkastelulle. Työkalujen orjallinen ja liian kirjaimellinen noudattaminen tukahduttaa soveltamisen ja käyttötarkoituksen laajentamisen.
- 3) Strategiatyökalut tulisi *ottaa vuosittaisen suunnittelun tueksi* siten, kun niiden avulla voidaan saavuttaa parempia lopputuloksia tai vaikutuksia. Työkaluja variomalla voidaan tehdä esim. toiminnan optimointia, oleellisten asioiden näkemistä.

Insinööriyössä esiin nousseiden asioiden valossa voidaan todeta, että

- järjestötoiminnan strategiatyössä voidaan käyttää luvussa 4 esiteltyjä strategiatyökaluja huomioiden toiminnan erityispiirteet sekä esille nousseet huomiot
- kuvan 5 nelikentän merkitys järjestötoiminnassa SWOT-analyysi luo ymmärrystä strategiatyökalujen käytettävyydestä järjestötoiminnassa yritystoiminnan sijasta.



Kuva 15. Mitattavat asiat ja mittaamisen toimivuus.

5 Strategiatyö – muutoksen johtamista

Strategiatyö voidaan määritellä muutokseksi. Sen avulla voidaan muuttaa suuntaa, luoda uusia toimintamalleja, katsoa toimintaa kriittisesti ja varmistaa muuttuvan toimintaympäristön vaikutukset tarkoituksen ja päämäärän toteuttamiseksi.

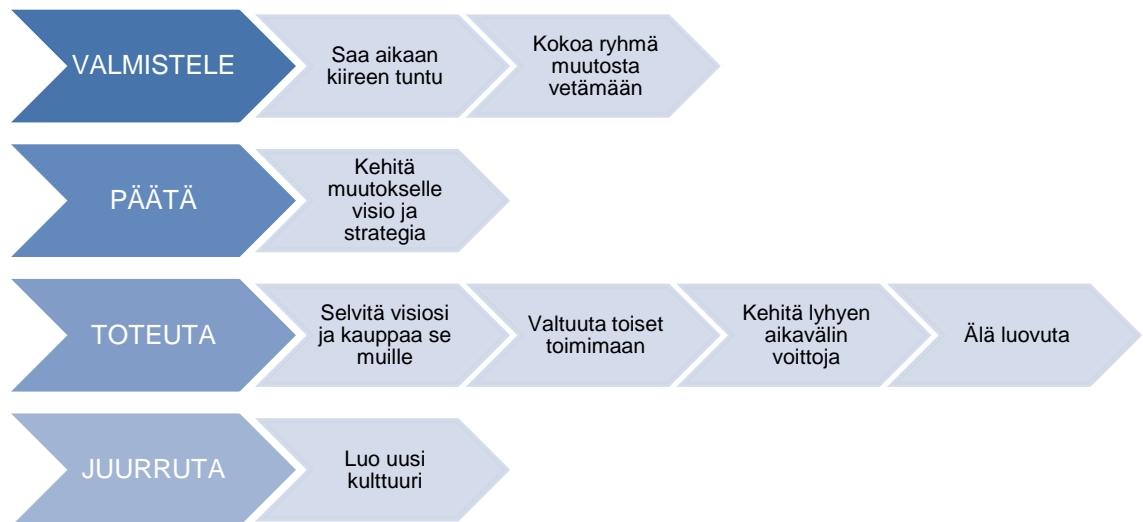
Muutos on haaste. Jos hoidat sen hyvin, hyödyt moninkertaisesti. Jos hoidat sen huonosti, saatat itsesi ja muut vaaraan.

Muutoksen tarve jää ihmisiltä ja organisaatioilta aivan liian usein havaitsematta. Ei tunnisteta, mitä pitäisi tehdä, ei onnistuta toteutuksessa, ei saada muutoksesta pysyvää. (Kotter 2008:13.).

Lainaus on Kotterin ja Rathgeberin kirjan *Jäävuoremme sulaa – muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa* alusta ja välittää tiedon siitä, onnistunut muutos tarvitsee taustakseen ymmärrystä ja johtamista. Tämän perusteella voidaan tehdä johtopäätös siitä, että muutosjohtaminen on merkittävässä asemassa, kun pohditaan muutoksen onnistumisen ja menestymisen edellytyksistä vaikka strategiatyössä.

5.1 Muutosprosessin vaiheet

Muutoshaasteita on tutkittu jo vuosikymmenten ajan. Tutkimusten seurauksena on syntynyt Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosohjelma (kuva 16), joka perustuu Kotterin onnistunutta muutosta käsittelevään tutkimukseen. (Kotter 2008: 13–15.).



Kuva 16. Onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta (Kotter 2008: 125–127).

Strategiatyö on muutoksen lisäksi myös muutoksen johtamista. Muutoksen johtaminen taas on muutosprosessin läpikäymistä vaihe vaiheelta, ja yhdenkin vaiheen unohtaminen aiheuttaa lähes poikkeuksetta jonkinasteisia ongelmia prosessin onnistuneeseen läpivientiin. Tämän perusteella voidaan löytää vastauksia siihen, miksi strategiatyö ei onnistu osassa tapauksissa.

Valmistele

Muutoksen käynnistämisessä eli tässä tapauksessa strategiatyön käynnistämisessä ensimmäinen askel on muutostarpeen havaitseminen sekä hyväksyminen. Työn edistymisen kannalta tässä valmisteluvaiheessa on hyvä korostaa muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä sekä johdon sitoutumista muutoksen läpivientiin. Muutoksen syyt, miksi muutos tehdään, mitä muutoksella tavoitellaan ja miten muutos näkyy toiminnassa tai muuttaa toimintaa, tulee viestiä avoimesti muutoksen kohteelle eli esim. henkilöstölle.

Muutoksen läpiviemiseksi tarvitaan monipuolisen osaamisen ja kokemuksen omaava ohjaus- tai työryhmä, jonka tärkein tavoite on edistää muutosta yhteisten tavoitteiden ohjaamaan suuntaan. Oleellista on myös se, että ryhmän välinen luottamus ja kommunikointikyky sekä sisäinen dynamiikka toimii. Ryhmästä tulee löytyä diversiteettiä, jotta asioita ja ihmisiä sekä muutosta kyetään johtamaan, voidaan tehdä perusteltuja päätöksiä eri näkökulmat huomioiden. Ohjaus- tai työryhmän tulee huolehtia muutoksen etenemisestä sekä toteutuksen koordinoinnista mittaamalla ja seuraamalla muutosprosessia. Toimiva ohjaus- tai työryhmä on avaintekijän roolissa muutoksen tavoitteiden saavuttamisessa eikä ulkopuolista neuvontaa tai konsultointia kannata väheksyä. (Kotter 2008: 125–131.).

Päättä

Muutokselle eli strategiatyön tuloksille tulee kehittää visio ja strategia, jotka itse asiassa ovat muutoksen viestinnän työkaluja. Selkeällä visiolla, millä tavalla tulevaisuus poikkeaa menneisyydestä, lisätään ymmärrystä muutoksen tuomasta suunnasta ja kannustetaan oikeiden asioiden tekemiseen eli millä tavoin tulevaisuutta toteutetaan. (Kotter 2008: 125–131.).

Toteuta

Muutosstrategiassa on tärkeää huomioida viestinnän merkitys muutoksen tavoitteiden edistämiseen. Jos muutosta ei ymmärretä, ei muutos etene halutulla tavalla. Viestin tulee olla riittävän yksinkertainen, selkeä ja monistettavissa eri kertojille. Sen on kerrottava asiat niin kuin ne todellisuudessa ovat ja viestin toistojen määrässä ei kannata kitsastella. Lisäksi on valmistauduttava perustelemaan tehdyt päätökset johdonmukaisesti ja kyetävä luomaan merkityksellisyyttä jokaisen arjen toimintaan, mitä se minulle tarkoittaa ja miten minä siitä hyödyn. Muutoksen ymmärtäminen oman työn kannalta motivoi paljon enemmän kuin valmiiksi pureskeltu prosessi ylhäältä annettuna.

On tärkeää ymmärtää, että viestintä on kaksisuuntaista vuorovaikutuksen synnyttämistä ja reflektioimista sekä kuulluksi tulemisen huomioimista. Kuka kertoo viestin ja missä yhteydessä vaikuttaa lopputulokseen sekä siihen miten vastaanottaja reagoi muutoksessa. Aiheuttaako muutos hämmennystä ja epävarmuutta, vai lisääkö se luottamusta ja uskottavuutta, joiden avulla muutoksesta tulee hyväksyttävä ja tavoiteltava?

Osallistaminen ja toimimaan valtuuttaminen sekä avoin muutoksesta keskustelu yhdessä johdon kanssa poistavat mahdollisia tulevia esteitä muutosprosessin matkalta. Johdon osallistuminen olemalla läsnä ja esillä kasvattaa luottamuspääomaa sekä antaa mahdollisuuden epävirallisille keskusteluille, jotka voivat olla lopputuloksen kannalta merkittäviä. Luottamus mahdollistaa rehellisen ja avoimen keskusteluilmapiirin, jonka myötä saadaan arvokasta tietoa, voidaan perustella uskottavammin päätöksiä ja valintoja sekä valaa uskoa muutoksen onnistumisesta ja kirkkaammasta tulevaisuudesta.

Näkyvät, yksiselitteiset onnistumiset edistävät muutoksen tavoitteita ja luovat uskoa siitä, että muutosprosessi vie oikeaan suuntaan ja oikeiden asioiden pariin. Sen vuoksi muutosprosessiin on hyvä kehittää lyhyen aikavälin voittoja, joiden avulla osoitetaan muutoksen toimivuus ja sen myötä syntyvän lisäarvon saavutettavuus.

Muutos tuo mukanaan muutosvastarintaa. Se ei ole paikka luovuttaa vaan mahdollisuus kuunnella herkemmin ja hyväksyä, että muutos aiheuttaa tunteita ja tuntemuksia, pelkoa tulevaisuudesta. Muutoksen toteuttaminen vaatii sisukkuutta ja pitkäjänteisyyttä. Jossain tapauksissa muutosprosessin myötä joudutaan lisäämään valmentavaa toimintaa, jotta voidaan keskittyä positiivisiin asioihin ja lisätä ymmärrystä asioista, joihin muutoksen aikana kyetään vaikuttamaan. Muutosvastarinta on myös mahdollisuus tarkastella muutosvisiota ja -strategiaa useasta eri suunnasta. Asioiden kyseenalaistamisen ja kriittisyyden avulla varmistetaan, että muutos vie oikeaan suuntaan ja tehdyt muutosehdotuksen ovat tarpeellisia. Muutosvastarintaan ei saa jäädä vellomaan vaan asia tulisi käsitellä mahdollisimman nopeasti ja siirtyä varsinaisen muutoksen toteuttamiseen. (Kotter 2008: 125–131.).

Juurruta

Kahdeksanvaiheisen muutosohjelman viimeinen askel liittyy strategian myötä syntyvän uuden kulttuurin luomiseen ja siihen, että muutosprosessin aikana luoduista uusista toimintatavoista pidetään kiinni. Tässä vaiheessa varmistetaan, että vanhat tavat eivät syrjäytä uusia eli tuetaan uuden kulttuurin myötä syntyneitä käytäntöjä, malleja ja tapoja. Strategiatyössä on hyvä luoda toiminnan tueksi strateginen vuosikello, joka siirtää strategian suunnittelupöydältä käytännön toteuttamiseksi ja lisää strategista johtamista. (Kotter 2008: 125–131.).

5.2 Pohdinta – Miksi strategiatyö ei onnistu?

Jos pohditaan Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosohjelman perusteella, miksi strategiatyö ei onnistu tai tuota haluttuja lopputuloksia eikä esimerkiksi siirry käytännön työksi, niin ensimmäisenä voidaan tarttua siihen, ettei strategiatyö ole ymmärretty määritellä muutokseksi, jolloin muutoksen vaiheiden kompastuskiviä ei välttämättä havaita ennen kuin se on liian myöhäistä. Toinen oleellinen asia on se, että muutosta ei johdeta vaan kuvitellaan sen siirtyvän itsestään arjen työhön toimintatavoiksi ja -malleiksi. Ei siirry. Muutoksen ohjausryhmällä ja johdolla on tärkeä rooli sekä ihmisten että asioiden johtamisessa oikeaan suuntaan ja oikeita asioita tekemään. Kolmas havainto on se, että muutosta ja sen vaikutuksia ei ymmärretä eikä sen vuoksi uskalleta tai osata tehdä päätöksiä. Toki on ymmärrettävää, että nyky maailman muutoksessa tulevaisuuden ennustaminen on haastavampaa eikä kovin yksityiskohtaisia asioita kannata ankkuroida strategiakaudelle pysyvästi. Edellä mainitun huomioiden kannattavampaa on luoda suuntaviivoja ja viitekehyksiä, jotka huomioivat muutostarpeet sekä joustavat tarvittaessa.

Kotterin muutosohjelman vaiheiden ohittaminen tai hätköity suorittaminen näkyvät strategiatyön lopputuloksessa negatiivisesti eikä välitöntäkään seurausta voida todennäköisesti välttää. Kolme esille nousutta asiaa, miksi strategiatyö ei onnistu, ovat oleellisimpia, koska niiden avulla rakennetaan pohjaa itse strategiatyölle ennen kuin se on edes alkanut. Yksikään tässä luvussa esitetty vaihe ei kuitenkaan ole tärkeämpi kuin joku toinen vaan kyse on näiden vaiheiden yhteen lasketusta tuloksesta.

Kolmen edellä mainitun asian lisäksi pohdintaan on hyvä nostaa vielä viestintä sekä avoin ja rehellinen vuorovaikutus, jotka ovat avainasemassa osallistavassa strategiatyössä. Muutosprosessista tulee viestiä selkeästi, yksinkertaisesti, eri kanavien avulla ja toistojen määrä tulee maksimoida. Erilaisten asioiden käsittelyyn tulee miettiä parhaat mahdolliset viestimisen käytännöt kuten se, että milloin on lopputuloksen saavuttamisen kannalta hedelmällisempää käydä vuorovaikutteisia keskusteluja ja milloin tiedottaa esim. sähköisiä kanavia hyödyntäen. Avointa ja rehellistä vuorovaikutusta ei kannata missään vaiheessa sivuuttaa, vaikka kyseessä olisi vaikeakin asia. Otetaan asiat asioina.

5.3 Tulevaisuuden strategiatyö vs. perinteinen strategiatyö

Digitalisaatio yksi vahvimista nyky maailman toimintatapoja ravisuttavista muutosvoimista, jolla on vaikutuksia sekä toimialoihin että suoraan yrityksiin. Tämän seurauksena on hyvä pohtia, onko perinteisellä strategiatyöllä ja tunnetuimmilla strategiatyökaluilla, jotka syntyivät stabiilissa ajassa mitään käyttöä nyky maailmassa, jossa tarvitaan uusia oivalluksia, liiketoimintakonsepteja, teknologia kehitty vauhdilla, haastajia syntyy ja kauppaa tehdään paikka riippumattomasti 24/7/365 verkossa. Voidaanko perinteiselle strategiatyöllä vastata siihen, että tulevaisuuden ennustaminen on lähes mahdotonta eikä asioilla, joita on saavutettu tai pidetään arvokkaina kilpailuetuina taata tulevaisuuden menestymistä. Pitkän aikavälin suunnitelma johdon tekemänä ei palvele maailmassa, jossa strategisia päätöksiä pitää tehdä entistä nopeammin ja rohkeammin.

Tulevaisuuden strategia syntyy osallistamalla, kokeilemalla ja ketterästi. Se tulee mieltää sarjana olennaisia valintoja, joilla voidaan varmistaa menestyminen. Enää ei eroteta suunnittelutyötä ja strategian toimeenpanoa vaan työtä tehdään luvun 2 toimintatutkimuksessa kuvatun spiraalimaisten syklien avulla poikkifunktionaalisissa tiimeissä, joissa on riittävästi diversiteettiä, osaamista ja kokemusta. Strategiaa toteutetaan organisaatioiden eri tasoilla osana arjen toimintaa. Strategiatyön tarve lähtee asiakkaiden tarpeista, ongelmista sekä asiakaskokemusten syvällisestä ymmärtämisestä asettumalla asiakkaan asemaan. Jos strategiatyöllä ei tavoitella asiakaskokemuksen parantamista, niin sitä ei kannata tehdä.

Tulevaisuuden strategiatyössä korostuvat verkostot ja ekosysteemi sekä se, että menestys rakennetaan yhdessä. Monipuolinen osaamistarve synnyttää uusia rakenteita ja yhteistyömuotoja. Muutos korostaa uuden oppimista sekä vanhoista toimintatavoista luopumista, mutta ennen kaikkea kulttuurin muutoksen johtamista. Jos muutos onnistuu, se inspiroi, ohjaa oikeiden asioiden tekemiseen ja luo yhteisöllisyyttä. Usein kuitenkin unelmat ja todellisuus eivät kohtaa, ellei rakenteita, johtamismallia ja raskasta strategia-prosessia olla valmiita muuttamaan.

Tulevaisuuden organisaatioita ei voida johtaa menneisyyden opeilla, koska tietotyö on korvannut teollisen aikakauden työtä, ravistellut yhteiskunnan rakenteita ja henkilöstöä motivoi rahan sijaan enemmän työn tarkoitus eli merkityksellisyys korostuu. Kulttuuria, jossa vision, mission ja arvojen merkitys korostuu, kutsutaan luottamuksen kulttuuriksi. Se nojaa kokeilukulttuuriin, avoimeen ja tuloksia tavoittelevaan toimintamalliin, jota ei voida ohjata käskyttämällä tai vahvalla ohjaamisella. Kahdeksasta neljään suorittaminen

vähenee, pitkät työurat ovat historiaa, vapauksia annetaan tuloksia vastaan ja itsensä johtamisen merkitys korostuu. Tulevaisuuden strategiatyö ja menestyminen vaativat uudenlaista otetta sekä uuden opettelua ja oppimista. (Maula 2016: 58–59.).

6 Strategiatyö käytännössä – keskeiset menetelmät ja saavutukset

Luvussa 2 pureuduttiin siihen, miksi strategiatyö käynnistettiin Suomen Nuorkauppakamarit ry:ssä ja tässä luvussa siihen, mitä oivalluksia syntyi nykytila-analyysistä sekä miten ja mitä tehtiin strategiatyön puitteissa.

Nykytila-analyysin myötä strategiatyön punaiseksi langaksi muodostui yksinkertainen oivallus nuorkauppakamaritoiminnan olemassaolosta ja sen synnystä yksinkertaisesti vastaamalla kysymykseen, miksi nuorkauppakamaritoiminta syntyi. Itsensä kehittämiseen ja yhteiskunnan positiivisen muutoksen luomiseen perustuva yli sadan vuoden takainen ideologia ei ole vuosien aikana muuttanut muotoaan, päinvastoin, korostunut entisestään. Tämän oivalluksen syntymisen myötä strategiatyöstä tuli huomattavasti yksinkertaisempaa sekä selkeämpää ja tavoitteiden määrittäminen kirkastui. Strategiaan liittyvät toiminnan painotukset ja tavoitteet pystyttiin ankkuroimaan pysyviin elementteihin ihmisiin ja johtamiseen eikä ohimeneviin tai muuttuviin kuten trendeihin.

Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että

- nuorkauppakamaritoiminnassa tapahtuva itsensä kehittäminen on keino vaikuttaa yhteiskunnan positiiviseen muutokseen luomiseen eli ihmiset tekevät asioita muutoksen luomiseksi
- ihmisten johtamistaitojen avulla voidaan kehittää johtajuutta ja yhteiskuntaa paremman tulevaisuuden turvaamiseksi.

Nämä kaksi elementtiä ovat pysyviä ja aikaa kestäviä, muutoksen kanssa skaalautuvia mm. oppimiskyvyn ja kehittymispotentiaalin kautta. Ihminen kykenee oppimaan ja sopeutumaan. Johtaminen taas kehittyy työelämätarpeiden mukaisesti esimerkiksi teolliseen tuotannon asioiden johtamisesta (management) tietotyöläisten eli ihmisten johtamiseen (leadership).

Nämä asiat huomioon ottaen strategiatyön tavoitteena oli

- luoda uusi strategia kaudelle 2017–2020 käyttäen osallistavaa strategiatyötä menetelmänä
- sitouttaa ja lisätä strategista omistajuutta suoraan paikallisyhdistysten toimijoihin
- luoda toimintaympäristö, jossa suomalaiselle nuorkauppakamaritoiminnalle luodaan työelämälähtöinen ja menestystä tukeva toimintaympäristö huomioiden muuttuva työelämä sekä verkostomainen toiminta.

6.1 Strategiatyön eteneminen

Strategiatyöskentelyyn liittyvässä toimintamallissa haluttiin erityisesti korostaa mm. dialogin synnyttämistä sekä osallistamista, avointa vuorovaikutusta ja ajan hetkelle tyyppilistä ketterää kehitystä luvun 2 tutkimusmenetelmän viitekehyksen sekä luvun 5 muutosjohtamismallin puitteissa.

Strategiatyön tekijät ja tekijöiden osallistaminen

Strategiatyöhön liittyvä työstäminen tapahtui yhdessä jäsenten, sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa olemassa olevan kehitystoiminnan huomioiden ja sitä tukien. Strategia 2017–2020 tavoitteineen, toimenpiteineen ja mittareineen työstettiin strategiatyöryhmän ohjauksessa osana vuoden 2016 toimintaa (liite 1). Strategiatyön käynnistymisen jälkeen Suomen Nuorkauppakamareiden hallitus on huomionnut ja huomioi strategiatyön osana operatiivista toimintaa ja tulevaisuuden suunnitelmia.

Strategiatyötä tehtiin monella eri tasolla ja tavalla sekä erilaisilla foorumeilla. Strategiatyö osallisti jäseniä pohtimaan strategiatyön kannalta merkittäviä, yksittäisiä kokonaisuuksia. Osallistaminen tapahtui osana johtajuuspolkua tai erillisten strategiaan liittyvien tehtävänäntöjen avulla. Valitut, strategisesti merkittävät kumppanit osallistettiin strategiatyöhön käymällä vuorovaikutteista keskustelua toiminnan nykytilanteesta sekä tulevaisuuden skenaarioista. Oleelliset sidosryhmät, potentiaaliset kumppanit ja ajankohtaiset asiat kuten medianostot ja yhteiskuntavaikuttajat pidettiin aktiivisessa seurannassa vaikka suoranaista osallistamista ei tapahtunut.

Strategiatyöhön osallistaminen tapahtui rakentavan vuorovaikutuksen (dialogin) avulla. Jokainen henkilö toi dialogiin mukaan omat ainutlaatuiset mielipiteensä, uskomuksensa, olettamuksensa ja näkemyksensä. Dialogin lähtökohtana oli, että henkilöt huomaavat ja hyväksyvät erilaisten näkemysten ja mielipiteiden olemassaolon. Tavallisessa keskustelussa pyrittiin löytämään yhteinen tai sopiva vastaus. Dialogi on uuden oivaltamista. Dialogin tarkoitus ei ole taistella erilaisten näkemysten puolesta tai vastaan, vaan löytää yhteinen mielekäs tapa käsitellä niitä.

Strategiatyöryhmän kokoonpano

Strategiatyöryhmän kokoonpanoa pohdittaessa tärkeimmiksi kriteereiksi muodostuivat ryhmän dynaamisuus ja monipuolisuus sekä riittävä rohkeus rikkoa rajoja ja ravistella. Henkilöiden valinnassa korostuivat laaja-alainen osaaminen työelämän eri sektoreilta ja tehtävistä, vahva osaaminen ja kokemus nuorkauppakamaritoiminnan erityispiirteistä huomioiden jäsenyyden elinkaaren tuomat näkemykset sekä tarkastelukulmat, kehittävä ja analyyttinen ote sekä luontainen kiinnostus strategiatyöhön ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Strategiatyöryhmän puheenjohtajan rooli nähtiin tärkeänä strategiatyön onnistumisen kannalta. Tiedostettiin, että työ vaatii sitoutumista, ajankäyttöä, vahvaa osaamista, johtajuutta sekä luontaista karismaa, jolla strategiatyöstä, ja erityisesti työryhmästä, voitiin saada maksimaalinen potentiaali esille ja Suomen Nuorkauppakamarit ry:n strategiatyön käyttöön.

Strategiatyöryhmä muodostettiin alku vuodesta 2015 Suomen Nuorkauppakamarit ry:n varapuheenjohtaja Mervi Vuorisen esityksen perusteella (liite 2).

Strategiatyö askel askeleelta, käytännön menetelmät

Suomen Nuorkauppakamarit ry:n strategiatyössä käytettiin erilaisia menetelmiä, viitekehkyksiä sekä strategiatyökaluja ja ryhmätyötekniikoita (liite 4), joiden avulla luotiin käsittelyyn struktuuria ja saatiin pilkottua strategian peruselementit selkeiksi, yksinkertaisiksi kokonaisuuksiksi. Käytännössä ison kuvan tarkastelu nykytila-analyyseineen ja suunnitteluluonnoksineen tapahtui tai koordinoitiin strategiatyöryhmän toimesta, mutta ketterää kehitystä hyödyntämällä lähes kaikki asiat koeponnistettiin erilaisissa osallistavissa foorumeissa hyödyntäen hallituksen, jäsenistön sekä strategisesti merkittävien sidosryhmien ja kumppaneiden osaamista, näkemystä ja kokemusta.

Strategiatyön ison kuvan hahmottamiseen ja luomiseen käytettiin soveltuvin osin perinteistä viiden vaiheen lineaarista strategiaprosessia (kuva 2) sekä JCI:n Active Citizen Framework -viitekehystä (kuva 17), joka keskittyy tarkastelemaan asioita analysoinnin, kehittämisen, toteutuksen ja katselmoinnin näkökulmista ottaen huomioon myös Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisen askeleet (kuva 16).



Kuva 17. Active Citizen Framework (Active Citizen Framework 2017).

Strategiatyö askel askeleelta, käytännön toimenpiteet

Kuten luvussa 2 kerrottiin, Suomen Nuorkauppakamarit ry:ssä oli strategiatyötä aloitettaessa olemassa oleva strategia, joten strategiaprocessia ei aloitettu nolasta. Strategiaproessin käytännön toteuttamista on hyvä havainnollistaa kuvalla 18, jossa on keskeiset ulottuvuudet ja niihin liittyvät vaiheet: mikä olemme arvoiltamme (identiteetti), mistä olemme tulossa ja missä olemme nyt (paikantaminen) sekä mihin olemme menossa (suunta/ muutos). Ulottuvuudet muodostavat vaiheiden kanssa kronologisen strategiatyön tiivistyksen, jossa on huomioitu lineaarisen strategiaproessin vaiheet. Ulottuvuuk-sien lähtökohtana on Heikkalan (2002: 23) määritelmä strategiasta.



Kuva 18. Strategian luomisen ulottuvuudet ja vaiheet (Heikkala 2002: 33).

Arvopohjaan perustuvalla strategisella ajattelulla eli kyvyllä nähdä tarkoitetaan sitä, että nähdään järjestön toimintaympäristössä ja -organisaatiossa mm. mahdollisuuksia, trendejä, resursseja ja ilmiöitä, joiden avulla voidaan kulkea kohti asetettua päämäärää ja saavuttaa tavoitteet. Historiaan ja järjestön nykytilanteeseen perustuvalla tahdolla arvottaa viitataan tehtäviin valintoihin, joissa peilataan toimintaympäristöstä avautuvia mahdollisuuksia, joissa valinnat tehdään tietoisesti ja ne muodostavat yhteensopivan syy- ja seuraussuhteita tukevan kokonaisuuden. (Heikkala 2002: 23.).

Työ aloitettiin strategisen tiedon keruulla (historia ja sidosryhmät) ja analysoinnilla huomioiden toiminnan lähtökohdat (mandaatti).

Strategiaprosessissa nämä edellä mainitut kolme vaihetta loivat strategian luomisen yleiset ennakkoehdot. Tässä vaiheessa oli erityisen tärkeää luoda jäsenistölle reitti osallistua strategiatyöhön ja osallistaminen aloitettiin puhtaasti ja yksinkertaisesti jäsenkyselyllä (liite 3). Toiminnan juuret, aatteet, organisatoriset, maatiieteelliset sekä muut vastaavat taustatiedot eli historia muodostettiin pääsääntöisesti kansainvälisen kattojärjestön JCI:n ja Suomen Nuorkauppakamarit ry:n olemassa olevista strategioista taustamateriaaleineen. Toiminnan lähtökohtia eli järjestön toiminta-ajatusta, -politiikkaa, perustamisasiakirjaa sekä normeja, asetuksia ja lakeja, jotka kuvaavat järjestötoimintaa tarkasteltiin osana isoa kuvaa ja toiminnan tarkoitusta. Sidosryhmä-analyysissa huomioitiin pääsääntöisesti ne tahot, joilla on jonkinlainen riippuvuussuhde järjestön kanssa, joko saatavan tai annettavan muodossa. (Heikkala 2002: 33.).

Tiedon keruusta siirryttiin analysointiin (analyysit) ja strategian määrittelyyn (missio, strategiset aiheet, visio).

Strategiaprosessissa näiden vaiheiden avulla analysoitiin mm. sidosryhmiä, asemointia, näkyvissä olevia trendejä ja heikkoja signaaleja työelämässä synnyttäen johtopäätöksiä strategisten aiheiden tunnistamiseksi. Johtopäätöksistä johdettiin strategiset tavoitteet sekä kehitysohjelmat (strategiset tavoitteet), jotka konkretisoidaan vuosittaisiksi operatiivisiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. Mission ja vision määrittelyssä huomioitiin nuorakauppakamaritoiminnan erityispiirre vuosi per virka -toimintamalli, joka on sisäisen ja ulkoisen viestinnän sekä jatkuvuuden turvaamisen ja asemoinnin näkökulmasta erittäin merkittävä haaste. Lopputuloksena päädyttiin siihen, että yksinkertaistetaan ja selkeytetään tarkoitus (miksi olemme olemassa), päämäärää (mihin olemme menossa) sekä strateginen ydinviesti, jotta voidaan varmistaa strategian tavoitteellinen toteutuminen sekä nuorakauppakamaritoiminnan ideologian siirtyminen arjen toimintaan yksilöt huomioiden. (Heikkala 2002: 33–34.).

Strategian määrittelyn jälkeen siirryttiin strategisten projektien suunnitteluvaiheeseen (seuranta, muutoksen strateginen johtaminen), jossa huomioidaan, minkälaisessa tulevaisuudessa toimintaa tehdään ja mihin valintojen perusteella ollaan suuntaamassa. Samalla luotiin tulevaisuuden suuntaviivoja strategisen toteuttamisen ja seurannan sekä päivittämisen osalta, jotta strategiasta muodostuu käytännön työkalu strategisten tavoitteiden niveltämiseksi osaksi arjen toimintaa pöytälaatikkosuunnitelman sijaan. (Heikkala 2002: 23; 33.).

PÄÄKATEGORIA	ALIKATEGORIA	SELITYS
A. STRATEGIAN MÄÄRITTELY	1. Strategian analysointi	Strategian sisällön analysointi, esim. laskelmien avulla
	2. Suunnitelmien laatiminen	Suunnitelmien, suuntaviivojen, budjettien ja skenaarioiden laatiminen tulevaisuutta varten
	3. Ohjeiden määrittely	Työohjeiden ja standardien määrittely
	4. Tavoitteiden asettelu	Strategian sisällön mukaisten strategisten teemojen asettelu
B. VIESTINTÄ	5. Viestintä alhaalta ylös	Yksilöt esittävät ideoitaan esimiehilleen tai esimiehet keräävät informaatiota alaisiltaan
	6. Informaation levittäminen	Ylhäältä alas tapahtuvaa strategian viestintää
C. KONTROLLOINTI	7. Toiminnan merkityksen määrittely	Pienryhmissä tapahtuvaa keskustelua, jossa pohditaan mitä strategia/tavoite/teema merkitsee henkilöl-le/tiimille/organisaatiolle käytännössä. "Mitä minun pitää tehdä että strategia toteutuu?"
	8. Allokoitujen resurssien muokkaaminen	Henkilö- ja taloudellisten resurssien muuntaminen tavoitteiden mukaiseksi
	9. Vaikutusvallan hyväksikäyttö	Ihmiin vaikuttaminen - saada joku tekemään jotakin
	10. Päätösten toimeenpano	Toimeenpanna muiden tekemiä päätöksiä
D. ORGANISOINTI / JÄRJESTÄYTYMINEN	11. Suorituksen monitorointi	Suoritusten tai laadun jatkuva standardeihin perustuva valvonta
	12. Palkitsemisjärjestelmät	Strategiaa tukeva palkitsemisjärjestelmä - "Sitä saa, mitä mittaa"
	13. Organisaation rakenteen muokkaaminen	Hierarkioiden, raportointisuhteiden ja toimenkuvien sopeuttaminen tavoitteen mukaisiksi
	14. Kyvykkyyksien kehittäminen	Organisatoristen kyvykkyyksien määrittely ja kehittäminen harjoittelun, työkierron ja rekrytoinnin avulla.
E. VUOROVAIKUTUS YMPÄRISTÖÖN	15. Prosessien ja menetelmien kehittäminen	Uusien tai mukautettujen työmallien ja menetelmien kehittäminen
	16. Sisäinen yhteistyö	Sisäistä tiimi- ja organisaatiotasoa ylittävää yhteistyötä.
	17. Toimintojen virtaviivaistamista	Kustannusten ja johtamiseen käytetyn ajan vähentäminen
	18. Tiedon hankkiminen	Ulkoisen tiedon hankkiminen ja hyödyntäminen
	19. Asiakkaiden valinta	Valitaan asiakkaat, joiden kanssa työskennellään
	20. Ulkoisen viestinnän mukauttaminen	Markkinointiviestinnän ja asiakaskommunikaation sopeuttaminen
	21. Palveluiden tai tuotteiden mukauttaminen	Proaktiivinen tuotteiden ja palveluiden, sisältäen hinnoittelun, mukauttaminen
22. Verkostoituminen	Seurustelu ulkoisten kumppaneiden kanssa, esim. yhteiset projektit	
	23. Reagoiminen asiakkaiden toimintaan	Toiminnot, jotka perustuvat asiakkaiden toimintaan tai toimimattomuuteen.

Taulukko 2. Toimenpideluokitus onnistuneen strategiatyön perustaksi (Aaltonen 2007: 80).

Strategiatyön tiedottaminen

Strategiatyön eteneminen ja siitä tiedottaminen tapahtui Suomen Nuorkauppakamareiden vuosisuunnitelman luonnollisten tapahtumien puitteissa. Hallitus sai tilannekatsauksia hallituksen kokouksien yhteydessä, alueiden puheenjohtajat alueiden puheenjohtajakokousten yhteydessä ja koko jäsenistö mm. alueiden ja Suomen Nuorkauppakamarit ry:n sääntömääräisten kokousten yhteydessä. Lisäksi merkittävät sidosryhmät ja yhteistyökumppanit pidettiin ajan tasalla strategiatyön etenemisestä ja sen tuomista vaikutuksista tulevaisuuteen.

Strategiatyön tilannekatsaus materiaalissa (liite 4) pyrittiin huomioimaan nuorkauppakamaritoiminnalle tyypillinen verkostomainen toimintamalli sekä maantieteelliset sijainnit viestinnän ja tiedottamisen osalta. Materiaali rakennettiin yhdeksi kronologisesti kasvavaksi kokonaisuudeksi, jonka avulla kerrottiin, miksi ja miten strategiatyötä tehdään, missä olemme olleet, mihin olemme menossa, minkälaisia menetelmiä on käytetty ja mitä aiotaan tehdä seuraavaksi.

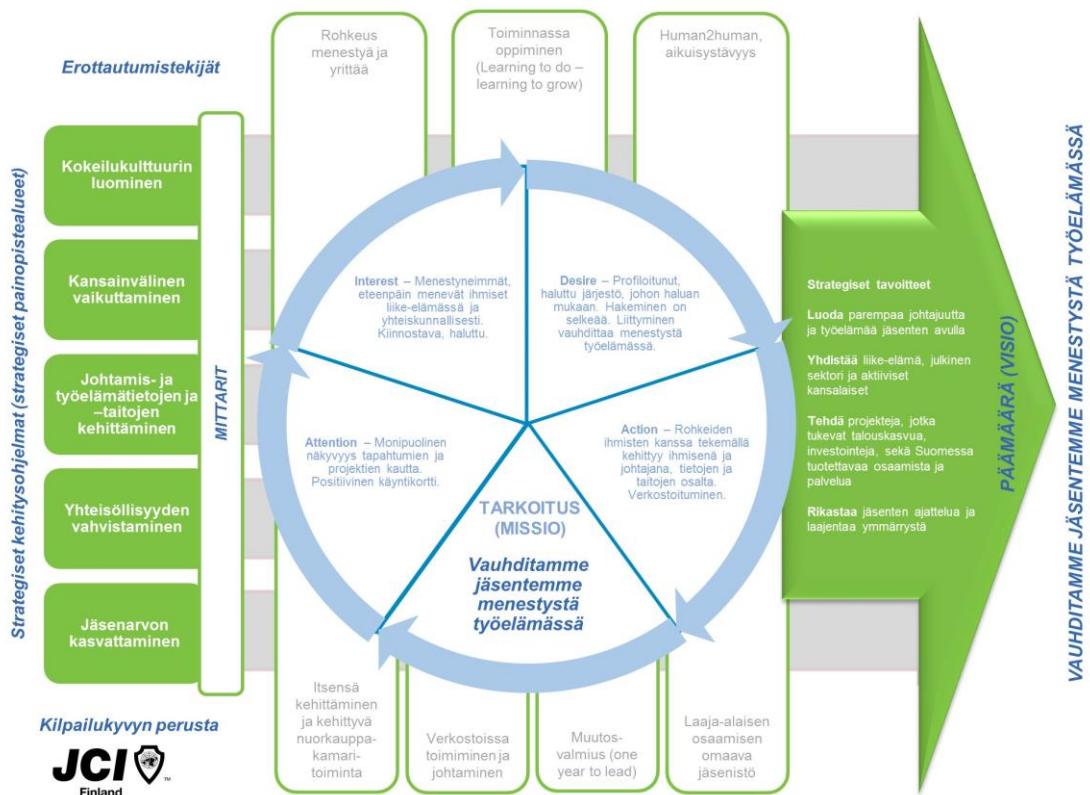
6.2 Strategiatyön tuotokset

Suomen Nuorkauppakamarit ry:n strategiatyön vieminen suunnittelupöydältä arjen toiminnaksi otti huomioon luvun 3 pohdinnan ja esiin nostaman haasteen nyky maailman hektisyydestä ja muutosnopeudesta sekä globaalisuuden tuomasta verkostomaisesta toiminnasta eikä nojaa liiaksi aiempaan käsitykseen johdon tekemästä pitkän aikavälin suunnitelmasta. Edellä mainitun lisäksi aiemmasta strategiatyöstä ja sen käytäntöön viemisestä tehty analyysi, missä onnistuttiin, mikä kaipaa hiomista, muodosti selkeän kehityspolun ja loi suunnitelman siitä, miten tämä strategiatyö välttää havaitut sudenkuopat.

Suomen Nuorkauppakamarit ry:n strategiatyössä huomioitiin toimintaympäristön tuomat erityispiirteet strategiatyön siirtämisestä käytäntöön ja osaksi arjen toimintaa lukujen 2 ja 6 perusteella. Vuosi per virka -toimintamalli ja jatkuva muutos estävät pitkäjänteisen suunnittelun tai hämärtävät yhteisen suunnan muodostumista, jolloin oli järkevämpää luoda suunnitteluun pohjautuvia toimintamalleja tukemaan nopeasyklisiä muutosta sekä verkostomaista toimintaympäristöä (liite 5).

Tämän vuoksi Suomen Nuorkauppakamarit ry:n strategian rakenne sisältää yksinkertaisuudessaan seuraavat elementit (kuva 19):

- kilpailukyvyyn perustan ja erottautumistekijät
- tarkoituksen (missio) ja päämäärän (visio)
- strategiset tavoitteet, kehitysohjelmat ja mittarit
- toimintamallit.



Kuva 19. Suomen Nuorkauppakamarit ry, strategia 2020 OnePage.

Strategiaan on mm. kirjattu viisi (5) kehitysohjelmaa, joiden tavoitteena on auttaa muuttamaan strategia teoksi ja viedä kohti päämäärää sekä viestiä pidemmän aikavälin tavoitteista ja tekemisen painottumisen kohteista, ja muuttaa kehitysohjelmiin liittyvät mittarit ja strategiset tavoitteet teoksi eli toimenpiteiksi ja hankkeiksi vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Rakenne huomioi strategiset tavoitteet, joiden avulla tarkastellaan

strategian edistymistä suhteessa asetettuun päämäärän. Lisäksi strategiakaudelle määriteltiin kymmenen (10) strategista mittaria, joiden avulla seurataan ja mitataan strategian toteutumista.

Toimintamallit

Yhteinen näkemys tavoitteista ja keinoista auttaa keskittymään oikeisiin asioihin. Turha edestakaisin vääntäminen, päällekkäisten asioiden työstäminen ja lyhyen näkemykseen pohjautuva työ vähenee eikä koko ajan tarvitse tehdä päätöksiä samoista, jo kertaalleen päätetyistä asioista. Strategiatyö ja dokumentoitu strategia ovat työkaluja, joiden avulla lisätään ymmärrystä, omaksutaan ja toteutetaan yhteisten suuntaviivojen mukaista toimintaa suunnitelmiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015: 133.).

Strategiatyössä huomioitiin erikseen toimintamallit strategian toimeenpanon ja toiminnaksi muuttamisen sekä viestinnän osalta, jotta voidaan aidosti onnistua siirtämään suunnittelupöydällä oleva suunnitelma osaksi arjen työtä ja ohjaamaan iso kokonaisuus kohti suunniteltua päämäärään tarkoituksen mukaisesti.

Strategian toimeenpano tarkoittaa käytännössä sitä, että

- strategiatyö mielletään jatkuvaksi arjen kehitysprosessiksi, jossa tarkastellaan strategian tavoitteita, toteutumista ja toimeenpanoa
- hallituksessa on nimetty vastuuhenkilö, joka vastaa strategiasta ja sen toteuttamisesta.

Strategiasta toiminnaksi eli toimintasuunnitelmaksi tarkoittaa sitä, että

- strategiset kehitysohjelmat ja tavoitteet puretaan vuosittaisiksi tavoitteiksi, toimenpiteiksi ja operatiivisiksi mittareiksi
- strategian tavoitteita, toteutumista ja toimeenpanoa ohjaa strateginen vuosikello, jonka avulla strategia muuttuu teoksi toimintasuunnitelman ja toiminnan kautta
- strategian osalta tehdään vahvaa viestintää vuosikellon toiminteiden, olemassa olevien välineiden sekä uusien osallistavien toimintamallien avulla.



Kuva 20. Suomen Nuorkauppakamarit ry:n strateginen vuosikello.

Yleisesti ottaen viestintä tai se puute on toimeenpanon este, joka lopulta aiheuttaa aukkoja, suunnitelman jäämistä suunnitelmaksi tai asioiden väärin ymmärrystä ja siksi strategisesta ydinviestistä tehtiin yksinkertainen, arjen toimintaa ja yksilöä huomioiva. Viestillä haluttiin turvata jatkuvuutta ja selkeyttä ydinviestiä tarkoituksen ja päämäärän osalta.

Strategiakaudella on yksi ydinviesti, joka on *Vauhditamme jäsentemme menestystä työelämässä*. Viesti tukee strategisia kehitysohjelmia ja tavoitteita. Viestin kulloinenkin sisältö avataan toiminnan kautta eli kerrotaan mitä em. lause tarkoittaa projekteissa/ toiminnassa, kansainvälisyydessä, koulutuksissa, viestinnässä. Viestinnän toimintasuunnitelmaan kuuluvat roolitukset ja erillinen vastuunjakotaulukko (RACI), joiden avulla varmistetaan halutun viestisisällön esille nostaminen.

7 Yhteenveto

Insinööriyön tavoitteena oli kuvata osallistavan strategiayön merkitys strategian menestymiseen case-esimerkin avulla luomalla näkemys strategiayökaluista, strategiayössä huomioitavista asioista sekä osallistamisen ja muutosjohtamisen merkityksestä strategiayön tekemiseen. Insinööriyön päämääränä oli tarkastella strategiayötä järjestötoiminnan näkökulmasta sekä muodostaa kokonaiskuva Suomen Nuorkauppakamarit ry:n strategiayöstä.

Työn tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus, joka on vastaa nuorkauppakamaritoiminnassa käytössä olevan JCI:n Active Citizen Framework -työkalun rakennetta, ottaen huomioon dialogia hyödyntävän osallistamisen, tuottaen tietoa käytännön kehittämiseen, saaden aikaan pysyviä muutoksia. Menetelmän avulla järjestön osaaminen, kokemus ja ajan myötä syntynyt hiljainen tieto voitiin hyödyntää täysmääräisesti. Lisäksi tämä tutkimusmenetelmä tuki vahvasti sitä, että tutkimuksen tekijä osallistuu strategiayöhön työryhmän puheenjohtajan ominaisuudessa.

Insinööriyön tavoitteiden ja aiheenrajauksen sekä nykytila-analyysin perusteella luotiin tietopohja, jossa käsiteltiin strategiaa, osallistamista ja menestystä käsitteinä, strategista johtamista, strategiayökaluja ja -menetelmiä sekä muutosjohtamista yleisellä tasolla.

Nykytila-analyysi keskittyi selvittämään Suomen Nuorkauppakamarit ry:n strategiayön nykytilan sekä tulevaisuuden kehityskohteet. Nykytila-analyysin avulla perehdyttiin kohteen erityisominaisuuksiin, taustoihin sekä strategiayön tarpeen lähtötietoihin, mikä olemme arvoiltamme, mistä olemme tulossa ja missä olemme nyt sekä mihin olemme menossa.

Käsitteiden tarkastelun tavoitteena oli luoda kuva siitä, minkälaisia elementtejä Suomen Nuorkauppakamarit ry:n strategiayössä oli käytetty ja miksi. Strategiayökalujen soveltuvuutta järjestötoimintaan taas tarkasteltiin neljän erilaisen ja eri lopputuloksen muodostavan työkalun osalta, jotta saatiin parempi kokonaiskuva strategiayökalujen luomista mahdollisuuksista tarkastelun kohteena olevassa toimintaympäristössä. Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosohjelman tarkastelun avulla haluttiin luoda syvempää ymmärrystä strategiayön onnistumisen elementteihin ja siihen, miksi strategiayö ei onnistu esim. maastoutuksen osalta.

Insinöörityön punainen lanka oli Suomen Nuorkauppakamarit ry:n strategiatyö, jonka ympärille rakennettiin insinöörityön elementit ja syntynyt kokonaisuus. Lopputuloksena syntyi työ, joka kuvaa osallistavan strategiatyön merkityksen strategian menestymiseen sekä tietopohjaisesti että case-esimerkin avulla, luo ymmärrystä strategiatyökaluista ja niiden soveltuvuudesta järjestötoiminnan strategiatyöhön sekä lisää ymmärrystä muutosjohtamisen merkityksestä strategiatyön tekemiseen.

Strategiatyössä käytettävät mallit ovat suuntaa-antavia ja niiden ymmärtäminen ja soveltaminen luovat enemmän mahdollisuuksia kuin orjallinen noudattaminen. Strategiatyökalut ovat tiivis osa sekä strategiatyötä että strategista johtamista erilaisten valintojen ja päätösten myötä. Muutosjohtamisen merkitystä ei voida vähätellä, jos halutaan luoda onnistunut ja menestyvä strategia. Strategiatyölle pitää ottaa aikaa ja huomioida toiminnan erityispiirteet sekä resursointi. Kiireen myötä syntyvä oikominen muutosprosessin vaiheissa aiheuttaa strategiatyön epäonnistumisen, joka näkyy mm. tavoiteasetannasta jäämisenä tai strategiatyönä pöytälaatikossa.

Insinöörityössä onnistuttiin luomaan selkeä kokonaisuus, joka on kattava, informatiivinen ja etenee kronologisesti insinöörityön aiheen syntymisestä tietopohjaa hyödyntäen Suomen Nuorkauppakamarit ry:n strategiatyöhön. Insinöörityön valmistumisen myötä syntyneet havainnot ovat pääsääntöisesti huomioitu Suomen Nuorkauppakamarit ry:n strategiatyössä ja näin ollen myös takaavat tavoitteen saavuttamisen *osallistamalla menestyvä strategia – muuttuva työelämä ja verkostomainen toiminta* muodossa.

Insinöörityön kirjoitusprosessin aikana havaittiin merkittäviä voittoja Suomen Nuorkauppakamarit ry:n toiminnan ja kulttuurin muutoksessa strategiatyön myötä. Strategian ydinviesti on yksinkertainen ja selkeä sekä tukee yksilön kehittymistä ja huomioi yhteiskuntavaikuttamisen. Strategian siirtäminen arjen työhön on helppoa ja luo mahdollisuuksia ottaa huomioon toimintaympäristön sekä paikallisten nuorkauppakamarien erityispiirteet. Kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa toimimiseen on kyetty luomaan konkretiaa sekä selkeää arvo- ja tavoitepohjaa – nuorkauppakamarin tarina on synnyttämässä uudenlaista yhteistyötä.

Lähteet

Aaltonen, P. 2007. Adaption of Strategic Goals. Doctoral Dissertation Series 2007/3. Espoo.

Auvinen, A-M. Liikka, P. 2015. Osallistamisen käsikirja. Verkkodokumentti. http://wiki.eoppimiskeskus.fi/download/attachments/26411093/eO_AVO2_Osallistamisen_k%C3%A4sikirjaA5_48_4%20%281%29.pdf?version=1&modification-Date=1424096301000&api=v2. Luettu 10.9.2016.

Chan Kim, W. Mauborgne, R. 2005. Blue Ocean Strategy: From theory to practice. California Management Review, Vol. 47 No. 3, pp 105–121.

Chan Kim, W. Mauborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia. Talentum.

Collins, J. 2010. Hyvästä paras. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy.

Hakanen, M. Heinonen, U. ja Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Harju, A. 2011. Järjestön strategia. Pääkirjoitus. Kansalaisfoorumi.net-verkkolehti. 31.5.2011.

Heikkala, J. 2002. Järjestön strategia – käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. 2. painos. Tampere. Tampere University Press.

Heikkinen, H. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Julkaisussa: Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa ja Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korjattu painos. Helsinki. Kansanvalistusseura, 16–38.

Iloranta, K, Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Tallinna. Tietosanomaa.

Kaivola, T. Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Helsinki. Talentum.

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. 7. painos. Helsinki. Talentum.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toiminta-tutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R. S. Norton, D. P. 1996. Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.

- Kaplan, R.S. Norton, D.P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki. Talentum.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Kauppinen, Tero J. 2014. Johtamisen pelikirja. Helsinki, Printservice Oy.
- Kotter, J. Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa – muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. 2. painos. Helsinki. WSOYpro.
- Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. 2. painos. Tampere. Vastapaino.
- Linturi, H. 2003. Toimintatutkimus. Verkkodokumentti. http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selres=61566. Luettu 3.4.2017
- Maula, H. 2016. Perinteinen strategiatyö on aikansa elänyt. Talouselämä.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Montgomery, C. 2012. Strategisti – Ole johtaja, jonka yrityksesi tarvitsee. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Niemi, M. 2016. Mitä menestys on? Verkkodokumentti. <http://blog.kauppalehti.fi/menesty-yrittajana/mita-on-menestys>. Luettu 4.1.2017
- Näsi, J. Maunola, M. 2002 Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden kustannus.
- Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Talentum.
- Siefen, H-P. 2013. Nordic Business Forum Oy:n menestyksen salaisuus on tiukka fokus. Verkkodokumentti. https://issuu.com/nuorkauppakamari/docs/meriitti_042013. Luettu 4.1.2017.
- Strategia 2016. Verkkodokumentti. Wikipedia. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Strategia>. Luettu 3.2.2017.

Suomen Nuorkauppakamarit ry. 2017. Verkkodokumentti. www.nuorkauppakamarit.fi. Luettu 4.1.2017.

Tracy, B. 2010. Menestys ja onnellinen elämä. Kustannusosakeyhtiö Moreeni.

Toiminnan kehittäminen. 2015. Verkkodokumentti. Järjestöwiki. http://wiki.hyy.fi/index.php/Toiminnan_kehitt%C3%A4minen. Luettu 3.2.2017.

Vuoden Nuori Menestyjä. 2016. Facebook-sivusto. <https://www.facebook.com/nuoretmenestyjat/?fref=ts>. Luettu 20.9.2016.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki. Talentum Media Oy.

Strategiatyö 2015–2016

Kuu-kausi	Vuosi	Muutosjohtamisen vaihe	Strategiatyön vaihe	Kohde tai tapahtuma	Osalistujat	Toimenpide, mitä tehdään?	Tarkoitus, miksi tehdään?	Tavoite
Tammikuu	2015	Valmistele		Hallituksen kokous	15	Luodaan päätösesitys	Päätetään strategiatyöryhmän kokoonpanosta	Strategiatyöryhmän kokoonpano
Helmi-kuu	2015	Valmistele				Perustetaan FB-ryhmä	Varmistetaan verkostomaisessa toimintaympäristössä tiedon kulkeminen ja kommunikointi	Strategiatyöryhmän kommunikointi
	2015	Valmistele	Strategisten tietojen kerääminen ja analysointi			Seurataan toimintaympäristöä (mediat, yritykset, organisaatiot)	Kartoitetaan trendejä, ilmiöitä, mahdollisuuksia, heikkoja signaaleja, kilpailijoita, malleja strategiatyöhön (strategiset aiheet)	Johtopäätöksiä strategisten aiheiden tunnistamiseksi
Maalis-kuu	2015	Valmistele				Käydään läpi strategiaprosessi	Sovitaan strategiaproessin etenemisestä ja vastuista	Strategiatyöryhmän työnjako
Huhti-kuu	2015	Valmistele	Strategisten tietojen kerääminen ja analysointi			Tehdään jäsenkysely	Kartoitetaan jäsenistön näkemyksiä nuorkauppakamaritoiminnasta nyt ja tulevaisuudessa (analysointi)	Jäsenistön näkemys nuorkauppakamaritoiminnasta
Huhti-kuu	2015	Päätä	Strategisten tietojen kerääminen ja analysointi			Kerätään tietoa	Selvitetään strategian luomisen ennakoehdot (historia, sidosryhmät, mandaatti)	Kuva nykytilasta, toimintaympäristöstä ja historiasta sekä perustoiminta-ajatuksista
Touko-kuu	2015	Päätä	Strategisten tietojen kerääminen ja analysointi	Pres-Akatemia	150	Selvitetään millainen on "Unelmien nuorkauppakamari"	Visioidaan kuvien avulla nuorkauppakamaritoimintaa vuonna 2020 (strategiset aiheet)	Positiivinen lähestyminen tulevaisuuteen - mitä toiminnan halutaan olevan (mahdollisuudet) eikä mitä toiminnan ei haluta olevan (uhat)
Syyskuu	2015	Päätä				Käydään läpi strategiatyön tilanne	Muodostetaan kuva mitä on tehty, mitä seuraavaksi tehdään ja kenen toimesta	Kuva strategiatyön etenemisestä ja toimenpiteistä
Lokakuu	2015	Päätä		Hallituksen kokous	15	Käydään läpi strategiatyön tilanne	Muodostetaan kuva mitä on tehty, mitä seuraavaksi tehdään ja kenen toimesta	Kuva strategiatyön etenemisestä ja toimenpiteistä

Loka-marras-kuu	2015	Päätä	Strategian määrittely				Luodaan skenaarioita tulevaisuuden strategisista painotuksista	Hahmotetaan strategian painopisteitä vuosille 2017 - 2020 (strategiset aiheet)	Strategian painotukset (alus-tava)
Loka-marras-kuu	2015	Päätä	Strategian määrittely				Luodaan skenaarioita tulevaisuuden tarkoituksesta ja päämäärästä	Luodaan näkemys tarkoituksesta ja päämäärästä ottaen huomioon kestävä johtajuuden ja toiminnan perusideologian (missio, visio)	Tarkoitus ja päämäärä (alus-tava)
Loka-marras-kuu	2015	Päätä	Strategian määrittely				Tutustutaan JCI:n strategiaan	Peilataan JCI:n strategian tavoitteita ja toimenpiteitä olemassa oleviin suunnitelmiin ja alustaviin näkemyksiin H21	Kattojärjestön strategian tavoitteiden huomiointi uuden strategian luomisessa
Marras-kuu	2015	Toteuta	Strategisten tietojen kerääminen ja analysointi	Hallitus-akatemia x 4		70	Käydään läpi strategiatyön tilanne ja selvitetään aluetoiminnan nykytila ja tulevaisuus	Kartoitetaan jäsenistön näkemys aluetoiminnasta hyödyntäen Sinisen meren strategia-työkalua (analysointi)	Jäsenistön näkemys aluetoiminnasta
Joulu-kuu	2016	Toteuta	Strategisten tietojen kerääminen ja analysointi	Johtajuus-akatemia		100	Käydään läpi strategiatyön tilanne ja selvitetään jäsenistön osaamisen kehittämiseen liittyvä tarve sekä toiminnan muodot	Kartoitetaan jäsenistön näkemys osaamisen kehittämisestä hyödyntäen Why, how, what -menetelmää käyttämällä (analysointi)	Jäsenistön näkemys osaamisen kehittämisestä (itsensä kehittäminen)
Joulu-kuu	2015	Toteuta	Strategisten tietojen kerääminen ja analysointi				Selvitetään kumppanit ja sidosryhmät	Kartoitetaan potentiaaliset yhteistyö-/ sidosryhmät (analysointi)	Kuva toimijoista, joilla on jonkinlainen riippuvuusuhde, joko saatavan tai annettavan muodossa
Joulu-kuu	2015	Toteuta	Strategian määrittely				Luodaan iso kuva strategiasta kerätyn tiedon, tehtyjen analyysien sekä määrittelyiden pohjalta	Luodaan näkemys strategian elementeistä ja linjauksista	Strategia platform (alustava)
	2016	Toteuta	Strategisten tietojen kerääminen ja analysointi				Seurataan toimintaympäristöä (mediat, yritykset, organisaatiot)	Kartoitetaan trendejä, ilmiöitä, mahdollisuuksia, heikkoja signaaleja, kilpailijoita, malleja strategiatyöhön (strategiset tavoitteet, kehitysohjelmat)	Johtopäätöksiä strategisten aiheiden tunnistamiseksi
Tammi-kuu	2016	Toteuta		Hallituksen kokous		15	Käydään läpi strategiatyön tilanne	Muodostetaan kuva mitä on tehty, mitä seuraavaksi tehdään ja kenen toimesta	Kuva strategiatyön etenemisestä ja toimenpiteistä

Tammi- kuu	2016	Toteuta	Strategisten tietojen kerääminen ja analysointi	Alueen kickoff x 4	70	Käydään läpi strategiatyön tilanne ja selvitetään erottautumistekijöitä, edistettäviä ja taisteltavia asioita	Muodostetaan kuva mitä on tehty, mitä seuraavaksi tehdään ja kenen toimesta sekä kartoitetaan jäsenistön näkemystä toiminnasta (analysointi)	Jäsenistön näkemys nuorkauppakamaritoiminnasta
Helmi- kuu	2016	Toteuta	Strategian määrittely			Vahvistetaan strategiatyöryhmää alueellisilla strategialähettiläillä	Lisätään jäsenistön ja strategiatyöryhmän kaksisuuntaista vuorovaikutusta ja tiedonkulkua, jotta voidaan ottaa huomioon alueelliset erityispiirteet strategian muostamisessa	Jäsenistön näkemykset paremmin osaksi strategiatyötä
Maalis- kuu	2016	Toteuta		Aluevuosikokous x 3	100	Käydään läpi strategiatyön tilanne	Muodostetaan kuva mitä on tehty, mitä seuraavaksi tehdään ja kenen toimesta	Kuva strategiatyön etenemisestä ja toimenpiteistä
Maalis- kuu	2016	Toteuta	Strategisten tietojen kerääminen ja analysointi	Aluevuosikokous x 3	40	Happo testataan strategian elementit ja linjaukset	Annetaan jäsenistön kertoa mielipide strategia platformin sisällöstä (analysointi, strategiset tavoitteet, kehitysohjelmat)	Johtopäätöksiä ja muutostarpeita jäsenistön palautteiden, ideoiden, näkemysten ja ajatusten perusteella
Huhti- kuu	2016	Toteuta				Käydään läpi strategiatyön tilanne	Muodostetaan kuva mitä on tehty, mitä seuraavaksi tehdään ja kenen toimesta	Kuva strategiatyön etenemisestä ja toimenpiteistä strategialähettiläiden priiffaus
Huhti- kuu	2016	Toteuta		Vuosikokous	100	Käydään läpi strategiatyön tilanne	Muodostetaan kuva mitä on tehty, mitä seuraavaksi tehdään ja kenen toimesta	Kuva strategiatyön etenemisestä ja toimenpiteistä
Huhti- kuu	2016	Toteuta	Strategisten tietojen kerääminen ja analysointi	Pres-Akatemia	150	Happo testataan strategian elementit ja linjaukset 2017 toimintasuunnitelma luonnoksen avulla	Annetaan jäsenistön kertoa mielipide strategia platformin sisällöstä (analysointi, strategiset tavoitteet, kehitysohjelmat)	Johtopäätöksiä ja muutostarpeita jäsenistön palautteiden, ideoiden, näkemysten ja ajatusten perusteella
Touko- kuu	2016	Toteuta	Strategian määrittely			Evaluoidaan ja implementoidaan alkuvuoden tuotoksia osaksi strategiaa	Luodaan näkemys strategiasta (analysointi, missio, visio, strategiset aiheet ja tavoitteet)	Tarkoitus ja päämäärä (alustava)
Kesä- kuu	2016	Toteuta		Hallituksen kokous	15	Luodaan päätösesitys	Päätetään strategian isoista linjoista	Strategia platform, isot linjaukset hyväksytyt

Elokuu	2016	Juurruta	Strategian määrittely	Alue-akatemioita x 4	70	Konkretisoidaan tulevaisuuden suuntaviivat sekä strategialinjaukset	Pohditaan yhdessä mitä strategia tarkoittaa käytännön arjessa tavoitteina ja toimenpiteinä	Johtopäätöksiä, oivalluksia ja havaintoja käytännön toimintaan liittyen
Syyskuu	2016	Juurruta	Strategian määrittely	Aluevaalikokous x 4	40	Konkretisoidaan tulevaisuuden suuntaviivat sekä strategialinjaukset	Pohditaan yhdessä mitä strategia tarkoittaa käytännön arjessa tavoitteina ja toimenpiteinä	Johtopäätöksiä, oivalluksia ja havaintoja käytännön toimintaan liittyen
Lokakuu	2016	Juurruta		Vaalikokous	125	Luodaan päätösesitys	Päätetään uuden strategian hyväksymistä vuosille 2017 - 2020	Strategia 2020
Lokakuu	2016	Juurruta		Hallituksen kokous	30	Luodaan ymmärrys strategista osana vuoden 2017 toimintasuunnitelmaa	Muodostetaan kuva, mitä strategian tavoitteet ja toimenpiteet tarkoittavat omassa tehtävässä	Implementointi toimintasuunnitelmaan
Marraskuu	2016	Juurruta	Strategisten projektien suunnittelu	Johtajuusakatemia	15	Tarkastellaan strategian toimeenpanoon liittyviä mittareita	Muodostetaan kuva strategian mittareista ja niiden sisällöistä, mitä tarkoittaa käytännössä sekä toimintasuunnitelman mittareina	Johtopäätöksiä, oivalluksia ja havaintoja käytännön toimintaan liittyen sekä implementointi toimintasuunnitelmaan
Jouluku	2016	Juurruta	Strategisten projektien suunnittelu			Luodaan suunnitelma strategian toimeenpanoon liittyvistä tehtävistä ja askelmerkeistä	Muodostetaan kuva, miten strategia siirtyy toiminnaksi ja osaksi arjen työtä	Strategia suunnitelmasta arjen työkaluksi ohjaamaan toimintaan

Strategiatyöryhmän kokoonpano 2015–2016

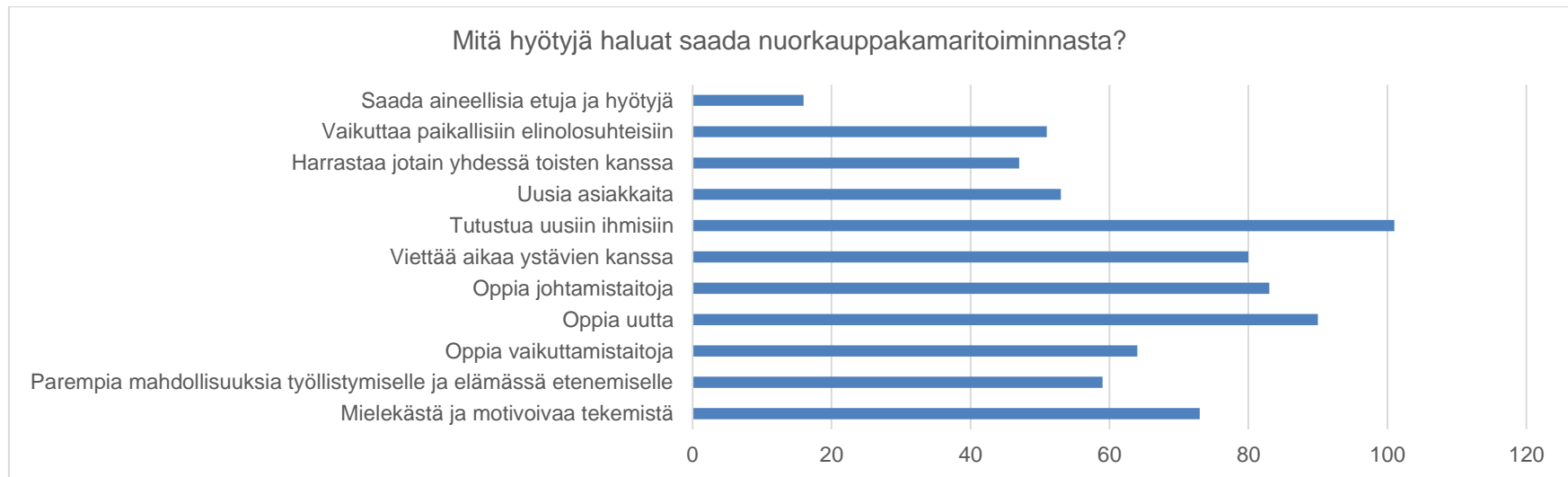
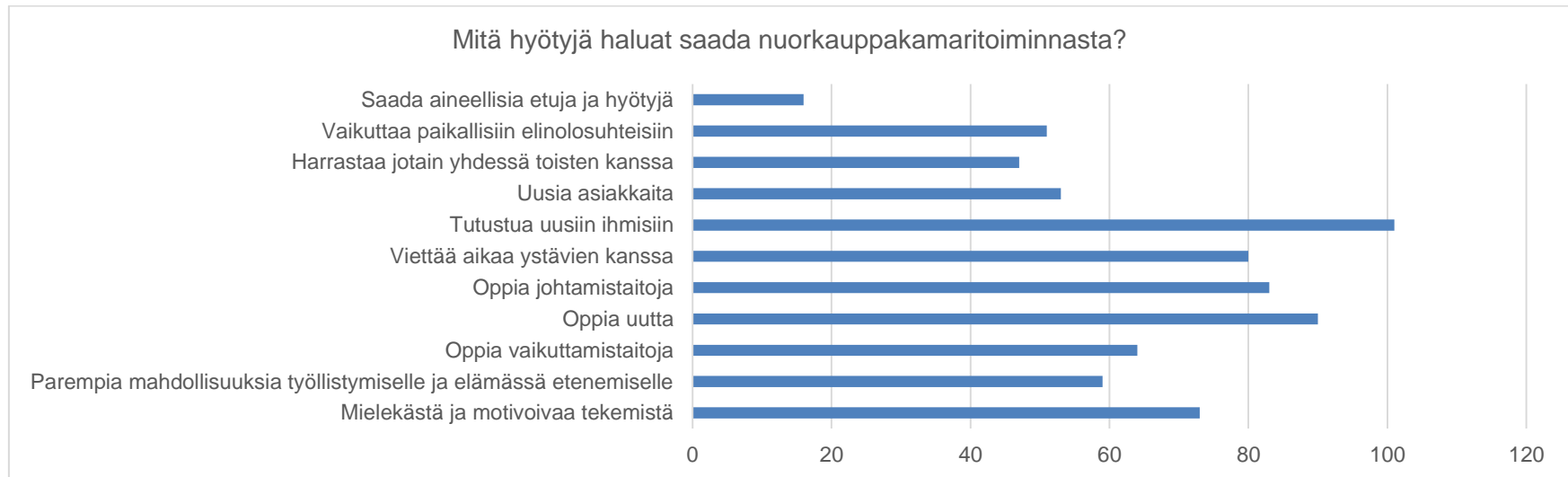
Strategiatyöryhmä muodostettiin alkuvuonna 2015 Suomen Nuorkauppakamarit ry:n varapuheenjohtaja Mervi Vuorisen esityksen perusteella. Strategiatyöryhmän aloituskokoonpanon vahvuus oli viisi henkilöä. Lokakuussa 2015 vahvuuteen lisättiin vuoden 2016 varapuheenjohtaja Jenni Rajahalme jatkuvuuden ja strategian toimeenpanon turvaamiseksi. Helmikuussa 2016 strategiatyöryhmän kokoonpanoa vahvistettiin alueellisilla strategialähettiläillä alueellisten erityispiirteiden huomioimiseksi sekä työryhmän ja jäsenistön kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun lisäämiseksi.

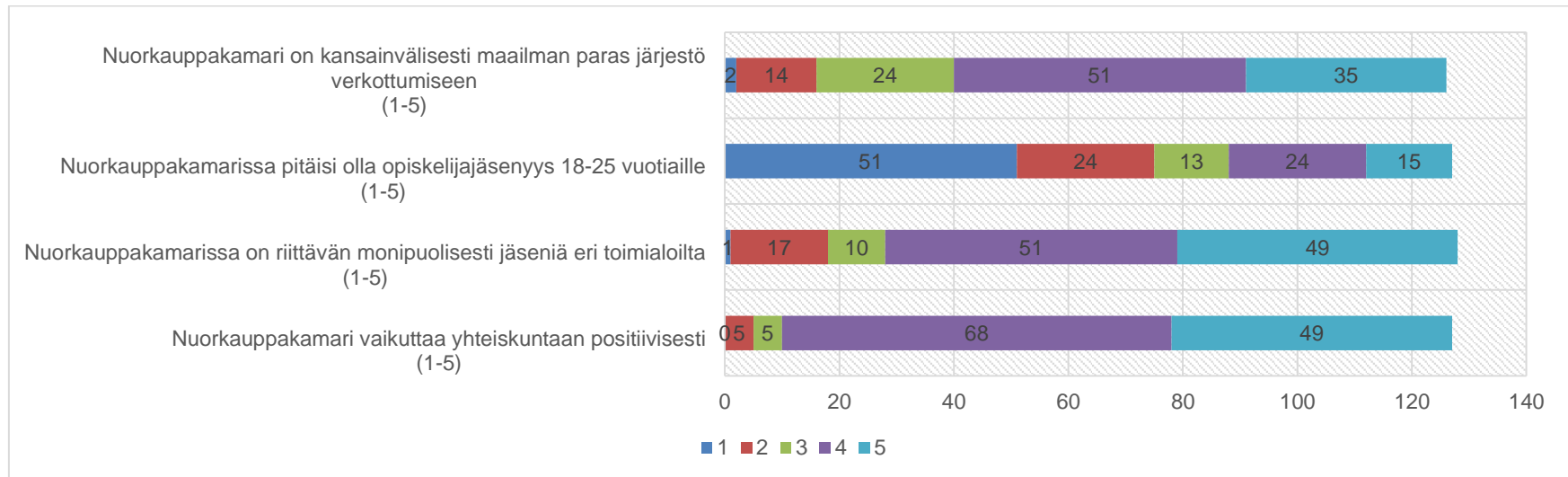
	Rooli	Nimi	Jäsen vuodesta	Työantaja	Ammatti	Erytisoaaminen/ -vastuu työryhmän kokoonpanon osalta
2015–2016	Puheenjohtaja	Irene Lamberg	2007	DNA	Hankintapäällikkö	Läheysttävyyys ja mutkattomuus, inhimillinen ote toimintaan, laaja kontaktiverkosto, pelkäämätön ja analyttinen ote asioihin ja JCI toiminnan tunteminen.
2015–2016	Hallituksen edustaja/ jäsen	Mervi Vuorinen	2005	HUS	Controller	Kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun varmistaminen, hallitus, työelämäosaaminen.
2015–2016	Jäsen	Niina Hämäläinen	2011	Aditro	Project Manager	Suurten kokonaisuuksien hahmottaminen ja ulkoisten sidosryhmien potentiaalin tunnistaminen, visionäärisuus
2015–2016	Jäsen	Ilkka O. Lavas	2002	City-lehti, Improve Media, TableOnline, W3 Group	IT, markkinointi ja media-alan sarjayrittäjä	Yrittäjä, konseptioija, kouluttaja, sparraaja, talousosaaja, IT- ja strategiakonsultti
2015	Jäsen (advisor)	Hannele Niemistö	2009	Saxo Oy	Talousjohtaja	Kansainvälisen JCI strategian vahva tuntemus, strateginen ajattelu.
2015–2016	Hallituksen edustaja/ jäsen	Jenni Rajahalme	2004	Kumppania Oy	Viestintäkonsultti, osakas	Kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun varmistaminen, hallitus, työelämäosaaminen.
2016	Strategialähettiläs, alue A	Mika Hirvonen	2014	Sanofi Genzyme	Franchise Lead	Kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun varmistaminen, alueosaaminen.
2016	Strategialähettiläs, alue B	Hanna Airas	2012			Kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun varmistaminen, alueosaaminen.
2016	Strategialähettiläs, alue C	Ella Marttila	2006	Ahlström Konsernipalvelut Oy	Controller	Kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun varmistaminen, alueosaaminen.
2016	Strategialähettiläs, alue D	Päivi Karkkola	2012	Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi	Lakimies	Kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun varmistaminen, alueosaaminen.

Jäsenkyselyn tulokset, kooste

Jäsenkyselyn tavoitteena oli saada käsitys jäsenistön näkemyksestä nuorkauppakamaritoiminnasta. Jäsenkyselyyn tuli vastauksia 130 vastaajien keski-ikä ollessa 35 vuotta. 85 % vastaajista ilmoitti nuorkauppakamarirooliksi jäsen. Kysely muodostui 20 kysymyksestä, joista otannat alla.







Nuorkauppakamari nyt vuonna 2015: Kuvaile nuorkauppakamaria vapaasti. Miten selittäisit yhdellä lauseella asiaan vihkiytymättömälle mikä on nuorkauppakamari?

- Nuorten aikuisten oppimis- ja kouluttautumisyjärjestö, joka tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa elinkeinoelämän osa-alueisiin niin paikallisella, alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.
- Nuorten johtajien ja asiantuntijoiden verkosto, jossa pyritään kehittämään itseämme ja yhteiskuntaa sekä verkostoidutaan laajasti.
- Nuorkauppakamari on kansainvälisestikin toimiva aktiivisten, tiedonhaluisten aikuisten järjestö jossa voit kehittää itseäsi kouluttamalla ja osallistumalla moniin eri tarjolla olevien tapahtumien ja koulutuksien kautta.
- Maailman paras mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja uusiin ystäviin hauskemmin kuin koskaan osasit kuvitella.
- Kansainvälinen hiekkalaatikko, jossa kokeilla, oppia ja kehittää itseään.
- Rahaa ja aikaa vievä harrastus, joka parhaimmillaan tarjoaa laadukasta koulutusta sekä loistavia verkostoitumismahdollisuuksia.
- Valmistuneiden ja töissä olevien nuorten aikuisten poikkiteollinen verkosto, jossa voi kouluttautua ja treenata niitä taitoja, joita työelämässä tarvitsee muttei työtehtävässään voi lähteä kokeilemaan/opettelemaan/mokaamaan.
- "Verkosto, joka on historiassa saavuttanut paljon, mutta kaipaa päivittämistä sekä vahvaa visiota tulevaisuuden varalle."

<p>Potentiaalia löytyy, mutta asioita tulisi mielestäni uudistaa aika paljonkin. Jäykähköt rakenteet ja ylhäältä alas organisaatio rakenne arveluttavat.</p> <p>Vaikka homma on alle 40-vuotiaille syystä, niin huomaa "konkareiden" olevan aika varautuneita raikkaisiin tuulahduksiin ja uusiin ajatuksiin. Monia asioita "on jo kokeiltu – ei toimi." Lisäksi senaattoreiden osalta saa aina välillä huomata "mielensä pahoittamista", koska ei olla perillä nykyajan ilmiöistä."</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voin kuvailla sen yhdellä sanalla: KEHITTÄMÖ. =Kehittää yksilöä ja yhteiskuntaa.
<p>Millaista haluat nuorkauppakamaritoiminnan olevan vuonna 2020?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aikaansa edellä. Sähköposti ja face ovat jo vanhanaikaisia. Osa projekteista väljähtyneitä. Pitäisi pysähtyä miettimään, mitä uutta näkökulmaa voisimme tuoda Suomen yhteiskuntaan ja liike-elämään. Lisää koulutusta verkostoitumiseen: small talk, etiketti, hissipuhe, muistikoulutus jne.. Lisäksi tiimityö- ja neuvottelutaitoja. Uraohjausta myös ammatillisella puolella ja elämänhallintaa. • Kansainvälistä, aidosti vaikuttavaa, vähemmistöjen ja yhteiskunnassa heikommin voivien eteen töitä tekevä ja yritys-elämässä tunnettua. • Nuorkauppakamarit kehittävät aktiivisesti suomalaista yhteiskuntaa ja vastaavat haasteisiin, joita meillä on yhteiskunnassamme. Globaaleihin haasteisiin haetaan ratkaisuja Suomen kontekstissa, jotta asiat pysyvät sellaisena, että asioihin voidaan todella vaikuttaa. <p>Nuorkauppakamari auttaa jäsenistöään kehittämään itseään antamalla uusia valmiuksia ja taitoja sekä tarjoaa paikkoja, joissa uutta osaamista pääsee heti sovellemaan. Lisäksi kamaritoiminta auttaa avaamaan merkityksellisiä kontakteja sekä toisiin jäseniin että yhteiskunnallisiin vaikuttajiin liike-elämässä ja politiikassa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enemmän todellista yhteiskuntavaikuttamista ja vähemmän hyväntekeväisyyttä. Monipuolista toimintaa. • Kautta maailman tunnettu järjestö jonne pelkästään hakeminen on etuoikeus. • Vaikuttavaa ja ennen kaikkea tunnettua. Bileleimaa ei enää ole ja järjestön jäsenet ovat suosittua työvoimaa ja esim. hallitusviroista saa opintopisteitä korkeakouluissa. • Kiteytetty toiminta-ajatus --> konkretiaa strategiaan. Kaikki toiminnan fokuksessa oleva tekeminen pois, keskittyminen olennaiseen: kouluttautumiseen, koulutuksiin, yhteiskunnallisesti vaikuttaviin projekteihin (ei hyväntekeväisyys!). • Innostavaa ja monipuolista toimintaa eri elämäntilanteisiin • Rohkeaa ja ennakkoluulotonta vaikuttamista ympäröivään yhteiskuntaan yhteistyössä yritysmaailman kanssa. Painopiste voisi olla nykyistä enemmän yrittäjyydessä johtajuuden rinnalla. • Enemmän business-orientoitunutta kuin 2015. Haluaisin, että tätä huikkea verkostoa hyödynnetään liiketoimintamielessä tehokkaammin ja jäsenhankinnassa "rekrytointia" kohdistetaan entistä enemmän liiketoiminnasta kiinnostuneisiin henkilöihin.
<p>Terveiseni strategiatyölle</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Kehittääkä käytännönläheinen ja selkokieline strategia ja nimekkää tai markkinoikaa sitä jollain muulla nimellä. Valitettavasti sana "strategia" kuulostaa monen mielestä vaikealle ja vastenmieliselle vaikei se sitä olekaan. • 18-25-vuotiaat voivat olla perustaneet jo ties kuinka monta firmaa yms. Hölmö ajatus se opiskelijajäsenyys. Miksei ihan oikea jäsenyys?

Tehkää strategiasta notkea ja ketterä. Maailma on vuonna 2017 ihan eri, mitä nyt luulemme.

- Ihmisellä on kaksi korvaa ja yksi suu. Tämä kysely on jo oivallinen osoitus siitä, että kyseistä asiaa on ajateltu. Hienoa! Teette tärkeää työtä, toivotan jaksamista kaikille!
- Ei ne kansainväliset JCI:n tavoitteet pure... Voimme edelleen kehittää itseämme ja tehdä ns. "jiicee" projekteja, vaikka niiden kohde tai tavoitteet olisi linjattu suurempien globaalien haasteiden mukaisesti. Jätämme Suomessa hyödyntämättä isot resurssit ja näkyvyyshmahdollisuudet kun kv-ohjelmaa ja painopisteitä ei hyödynnetä.
- Tsemppiä ja muistattehan pitää tekstit ja ilmaisumuodot riittävän konkreettisina. Strategian seuranta ja toteutus on itse suunnittelua paljon tärkeämpi vaihe, joten strategian jalkauttajille tulisi antaa parhaat mahdolliset työkalut ja ohjeet toimia strategian mukaisesti.
- Hyvä, että kamareita ja jäseniä otetaan alusta asti mukaan. Olisi kiinnostavaa, jos tämän tutkimuksen tulokset julkaistaisiin ja strategiaprosessi olisi muutenkin avoin. Myös strategian viestintä pitää olla selkeää. Nykyinen Kestävän johtamisen teema on ollut hyvä, mutta jäänyt melko ylätasolle yksittäisten kamareiden arjessa. Viestimällä tehokkaasti, miten strategia vaikuttaa arkeen ja miten sitä voidaan jalkauttaa kussakin kamarissa, auttaisi.
- Tsemppiä strategiatyöhön! Teillä on haastava, mutta erittäin mielenkiintoinen urakka edessä.
- Toivottavasti strategiatyöryhmässä on mahdollisimman monipuolinen kattaus erilaisista henkilöistä niin taustoiltaan kuin kokemukseltaan sekä kattavasti jokainen alue huomioiden.
- Miten eri alueet on otettu huomioon strategian luomisessa? Löytyykö jokaiselta omat edustajat sekä tuleeko vielä tarkentavia kyselyjä strategian tekemisen aikana? Tärkeintähän on lähteä viemään strategiaa alhaalta ylhäälle eikä toisinpäin.
- Dream big and make those dreams come true.
- Hienoa että SNKK pysyy hereillä ja jäsenistöä sparrataan. Lycka till tulevaisuudessakin!
- Keep it simple ja yli puolet ajasta kannatta käyttää sen viestintään. Kiitos työstänne!

Strategiatyön tilannekatsaus

Materiaali on esitetty jäsenistölle huhtikuussa 2016.

Suomen Nuorkauppakamarit ry – Strategia 2017-2020 tilannekatsaus

Strategiatyöryhmän pj Irene Lamberg



Sisältö – Strategia 2017-2020

- Osallistaminen (dia 3)
- Strategia 2017-2020, luonnos (diat 4-11)
- Osa isompaa kokonaisuutta (diat 12-14)
- Yhteenvedo – ideoita, ajatuksia, näkemyksiä ja tarpeita (diat 15-24)
- Käytettyjä työkaluja ja menetelmiä (diat 25-32)
- Yhteystiedot (dia 33)



Strategiatyötä yhdessä – osallistuminen

MIKSI STRATEGIA 2017-2020 TEHDÄÄN?

Nuorkauppakamaritoiminnalle on ominaista vuosi per virka -tyyppinen **jäsenten osaamisen kehittäminen**. Toimintamalli **vaatii tuekseen strategian**, pidemmän aikavälin suunnitelman, joka huomioi nuorkauppakamaritoiminnan erityispiirteet, tavoitteet sekä olemassaolon tarkoituksen. Strategian avulla pystymme toteuttamaan pitkäaikaista ja kestäväälle pohjalle rakentuvaa suunnitelmallista toimintaa, joka kokonaisvaltaisesti tukee jäsenten johtamis- ja työelämätiетоjen ja -taitojen kehittymistä.

MITEN STRATEGIA 2017-2020 TEHDÄÄN?

Työstäminen tapahtuu **yhdessä jäsenten, sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa** olemassa olevan kehitystoiminnan huomioiden ja sitä tukien. Strategia 2017-2020 tavoitteineen, toimenpiteineen ja mittareineen työstetään strategiatyöryhmän ohjauksessa osana vuoden 2016 toimintaa. Strategiatyön käynnistymisen jälkeen Suomen Nuorkauppakamareiden hallitus on huomionnut ja huomioi strategiatyön osana operatiivista toimintaa ja tulevaisuuden suunnitelmia.

MITÄ TEHDÄÄN?

Strategiatyötä **tehdään monella eri tasolla ja tavalla sekä erilaisissa foorumeissa**. Strategiatyössä tulemme mm. osallistamaan jäseniämme pohittamaan strategiatyön kannalta merkittäviä, yksittäisiä kokonaisuuksia. Osallistaminen tapahtuu **osana johtajuuspolkua tai erillisten strategiaan liittyvien tehtävänäntojen avulla**. Lisäksi keskustelemme valittujen, strategisesti merkittävien kumppaneiden kanssa sekä seuraamme aktiivisesti eri medioita ja yhteiskuntavaikuttajia.

Strategiatyöhön osallistaminen tapahtuu **rakentavan vuorovaikutuksen (dialogin) avulla** – Jokainen henkilö tuo dialogiin mukaan omat ainutlaatuiset mielipiteensä, uskumuksensa, olettamuksensa ja näkemyksensä. Dialogin lähtökohtana on, että **henkilöt huomaavat ja hyväksyvät erilaisten näkemysten ja mielipiteiden olemassaolon**. Tavallisessa keskustelussa pyritään löytämään yhteinen tai sopiva vastaus. Dialogi on uuden oivaltamista. Dialogin tarkoitus ei ole taistella erilaisten näkemysten puolesta tai vastaan, vaan **löytää yhteinen mielekäs tapa käsitellä** niitä.



Luonnos

STRATEGIA 2017-2020



Mitä on strateginen ajattelu tai strategia?

Strategista ajattelua ei tule sekoittaa operatiiviseen tai taktiseen ajatteluun. Nyrkkisääntönä eroista voidaan pitää: ”Strategia on suunnitelma, kuinka sota voitetaan, kun taas taktiikka on toimintatapa taistelun voittamiseksi.”

Henry Mintzberg on jakanut strategiakäsitykset viiteen osaan (Wikipedia):

- 1) Strategia on tarkoituksellinen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta
- 2) Strategia tarkoittaa yrityksen johdonmukaista – vaikka ei aina etukäteen suunniteltua – toimintaa
- 3) Strategia on yrityksen valitsema asema markkinoilla
- 4) Strategia on näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta
- 5) Strategia on liiketaloudellinen juoni



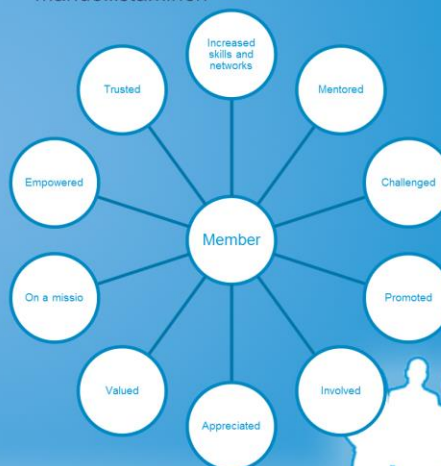
Uudesta strategiasta lyhyesti

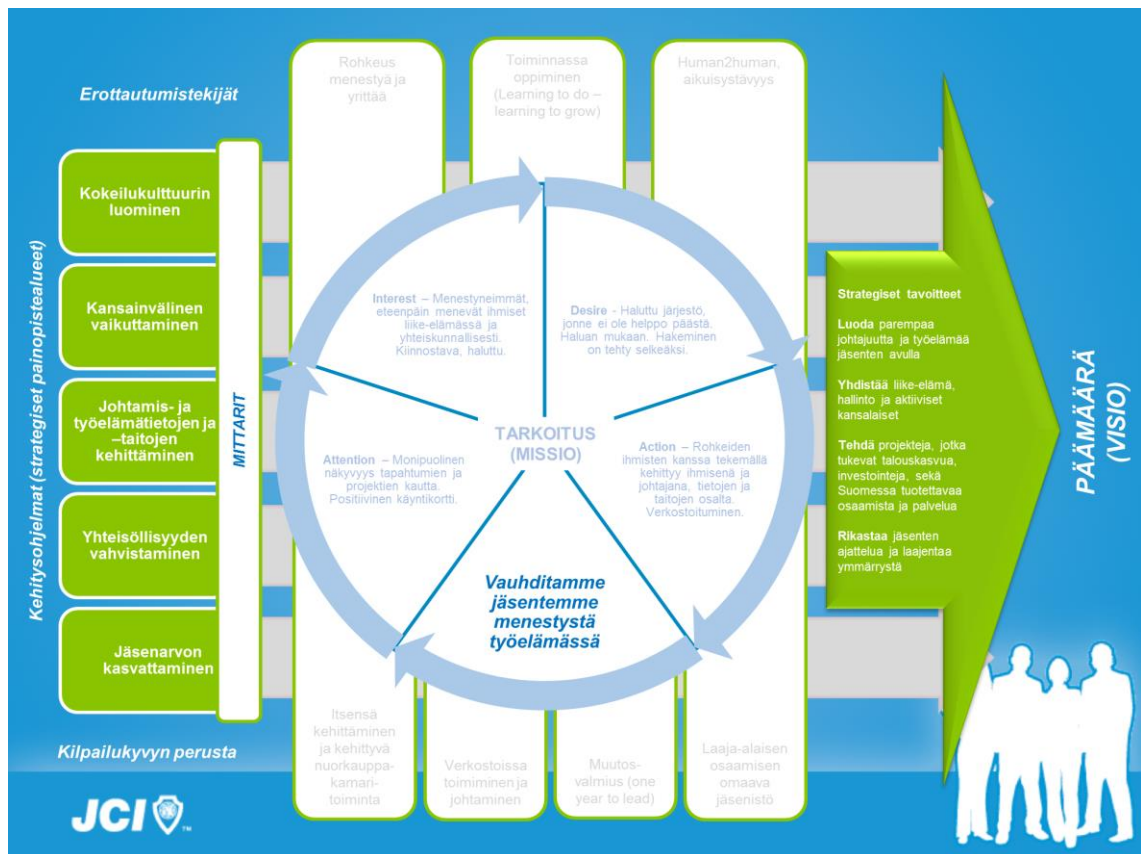
- Uuden strategian ei ole tarkoitus muuttaa strategia 2013-2016 aikaista teemaa ja painotusta **Kestävä Johtajuus**, koska johtamis- ja työelämätiedot ja taidot ovat edelleen ajankohtaisia.
 - Tarkoitusta ja päämäärää tullaan kuitenkin tarkastelemaan sekä päivittämään huomioiden mm. käsiteltävän kokonaisuuden sekä tulevaisuuden tarpeet.
- Vuosittaisia, strategian mukaisen toiminnan painotuksia mietittäessä on tärkeää havaita se **mikä on pysyvää ja mikä on ohimenevää**.
 - Pysyvää = ihmiset ja johtaminen
 - Ohimenevää = trendit



Strategian suunnittelussa huomioituja tekijöitä

- Vapaus, halu kehittyä ja tahto tehdä yhdessä ovat voittavan yhteisön kolme kultaista sääntöä.
- Moniosaajuus, kansainväliset ja sosiaaliset taidot sekä yrittäjä henkisyys –taitojen tarve.
- Strategiset kumppanit ja sidosryhmät ovat sellaisia,
 - jotka profiloivat meidät "oikeaan" seuraan, miellelyhtymään ja "oikeanlaisen tekemisen" porukkaan
 - jotka voivat auttaa meitä johtajuuden kehittämisessä ja yhteiskunnassa sekä yhteisöissä vaikuttamisessa
 - joiden avulla voimme saada näkyvyyttä eri medioissa ja kanavissa
 - joiden avulla voimme saada jäsenkasvua
- Nykyisten jäsenten pysyvyyden varmistaminen ja jäsenkasvun mahdollistaminen





Strategian määrittäykset

- **Erottautumistekijät** on tekijöitä, joilla voimme erottautua muista samankaltaisista toimijoista.
- **Kilpailukyyn perusta** (huom. ei saa sekoittaa kilpailuetuun) kertoo sen, mitkä tekijät ja asiat pitää tulla huomioiduksi itse toiminnassa, jotta voimme saavuttaa strategiset tavoitteet.
- **Kehitysohjelmat** ovat strategiakaudelle määritettyjä pidemmän aikavälin suunnitelmia, joille määritetään omat tavoitteet eli odotettavat tulokset. Tavoitteille asetetaan mittarit ja niitä seurataan vuositasolla toimintasuunnitelman yhteydessä. Kehitysohjelmat ja niiden suunnitelmallinen edistäminen kuuluvat varapuheenjohtajan (DP) vastuulle.
- **Strategiset tavoitteet** ovat strategiakauden tavoitteita, jotka vuosittain asetetaan toimintasuunnitelmaan konkreettisina tavoitteina ja toimenpiteinä.
- **AIDA** tulee englannin kielen sanoista Attention, Interest, Desire ja Action eli huomio, kiinnostus, halu ja toiminta. AIDA-mallia sovelletaan suostuttelevassa markkinointiviestinnässä. Markkinointiviestinnällisesti ja myynnillisestä näkökulmasta meidän strateginen ulospäin näkyvä tavoitteemme on **"vauhdittaa jäsentemme menestystä työelämässä"**.

Tarkoitus ja päämäärä – pohdintaa

- Jo 100 vuotta siten nuorkauppakamaritoiminnan ydintoiminta-ajatus on ollut "itsensä kehittäminen" ja "tekemällä oppiminen". Se on edelleen ajankohtainen, joten miksi emme hyödyntäisi sitä?!
- Ajatuksena on, että lähestymme tarkoitusta ja päämäärää strategisen tavoitteemme kautta. Miksikö? Siksi, että se toisi meille mm. etuja ja viestinnällistä huomioarvoa. Strategiamme ydintoiminta-ajatus (tarkoitus ja päämäärä) olisi yksinkertainen, helposti muistettava, yksilön huomioiva ja toimintaamme ja viestintäämme tukeva. Ja ennen kaikkea se huomioi nuorkauppakamaritoiminnan ydintoiminta-ajatuksen 100 vuoden takaa!
- Käytännössä se tarkoittaisi sitä, että **tarkoitus ja päämäärä olisi yksi ja sama lause**. Lause kuitenkin avattaisiin/ tarkennettaisiin muutamalla lauseella sekä tarkoituksen että päämäärän osalta. Avaisimme/ tarkentaisimme tarkoitusta "miksi olemme olemassa" ja päämäärää "mihin olemme menossa".



Tarkoitus ja päämäärä?

Tarkoitus

Vauhditamme jäsentemme menestystä työelämässä -
Kehitämme jäsentemme johtamis- ja työelätietoja ja -taitoja kestäväen johtajuuden arvopohjalta. Tarjoamme jäsenillemme konkreettisia kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, joiden avulla luodaan positiivista muutosta yhteisöihin ja yhteiskuntaan.

Päämäärä

Vauhditamme jäsentemme menestystä työelämässä -
Olemme suomalaisen johtajuuden ja työelämän kasvualusta. Meidät tunnetaan johtamis- ja työelämätietojen ja taitojen kehittämisen konkreettisena mahdollistajana.



Strategia 2017-2020

OSA ISOMPAA KOKONAISUUTTA



2014-2018 JCI Strategic Plan

- Strategic Concept
 - *A successful organization must define a strategic concept, which guides all decisions and development. There are three intersecting areas of this concept: what we are deeply passionate about, what we can be the best in the world at, and what drives our resource engine. When all activities are aligned with these three areas (mission, vision impact index), the organization will reach its strategic position.*
- JCI Mission
 - **To provide development opportunities that empower young people to create positive change.**
- JCI Vision
 - **To be the leading global network of young active citizens.**
- Impact Index
 - Number of JCI Active Citizen Framework projects per number of JCI Local Organizations.
- Strategic Position Statement
 - *By aligning all activities with the strategic concept, an organization reaches its strategic position. An organization defines their strategic position based on how they desire to be perceived in society and the world. A strategic position statement defines a specific need and how the organization is uniquely positioned to address this need.*
 - **JCI will be the organization that unites all sectors of society to create sustainable impact.**
- Strategies



Strategia 2013-2016

- Suomen Nuorkauppakamarit ry:n ensimmäinen strategia esiteltiin Lappeenrannan vuosikokouksessa 2012.
- Strategia sijoittuu vuosille 2013 – 2016 ja sen toteuttaminen aloitettiin vuonna 2013.
- Strategiakauden teema ja painotus on
 - **Kestävä Johtajuus.**
- Tarkoitus
 - **Kehitämme yhteiskuntaa ja johtajuutta paremman tulevaisuuden turvaamiseksi.**
- Päämäärä
 - **Vuonna 2016 olemme arvostettu ja tunnettu kestävä johtajuuden ja yhteiskunnan kehittäjä.**
- Strategian toimeenpanoa tukee vuosittaiset toimintasuunnitelmat, jotka huomioivat strategiset tavoitteet ja toimenpiteet; *kestävän johtajuuden, yhteiskuntavaikuttamisen, kansainvälisyyden sekä kasvun ja jatkuvuuden turvaamisen.*
- Vuosittaisen, strategian mukaisen toiminnan painottuminen
 - Kestävä johtajuus ja sen kehittäminen 2013 – 2014
 - Yhteiskuntavaikuttaminen 2015
 - Kansainvälisyys 2016



Ideoita, ajatuksia, näkemyksiä, tarpeita

YHTEENVETO

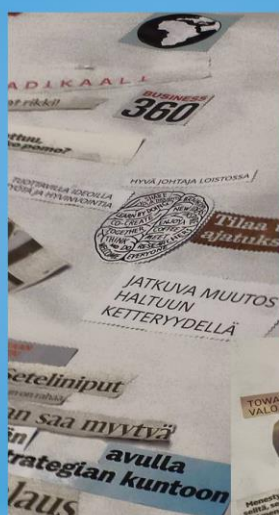


Tähän mennessä tehtyä...

- Taustatietoja kerätty strategiatyöryhmän jäsenten toimesta eri foorumeista (strategia 2013-2016 materiaalit, 2014-2018 JCI strategic plan, ehdokkaiden ajatuksia ja ideoita jne.)
- Strategiakysely koko jäsenistölle, 04-2015
- Pres-Akatemiassa unelmakartta, 05-2015 (pres2015 ja dp2015)
- Strategia workshop Johtajuusakatemiassa (pres2016)
- Strategia ennakkotehtävä Hallitusakatemioiden (pres2015)
- Strategiatyöryhmän workshop joulukuussa, jolloin käytiin läpi alueiden palautteet ja työstettiin linjauksia
- Strategia workshop alueiden kick offeissa 01-2016 (pres2016)
- Strategia-aamiainen alueiden vuosikokouksissa 03-2016 (avoin kaikille)



Pres-Akatemia workshop - unelmakartat



Johtajuusakatemian workshop

- Kysymyksiä oli kaksi, joihin saimme yhteensä 229 vastausta
- Mitä johtamis- ja työelämä tietoja ja -taitoja jäsenemme haluavat/ tarvitsevat? (122 vastausta). TOP5 vastaukset:
 - 1) Strateginen suunnittelu, ison kuvan ymmärtäminen (global -> local)
 - 2) Liiketoiminnan kasvattaminen
 - 3) Puhe- ja esiintymistaidot
 - 4) Johtamistietoja ja -taitoja
 - 5) Vuorovaikutustaidot
- Miten eli minkälaisen toiminnan avulla voimme saavuttaa strategisen tavoitteemme? (107 vastausta). TOP 5 vastaukset:
 - 1) Laadunvarmistaminen (keynotet, koulutukset, tapahtumat)
 - 2) Osaamisen tunnistaminen (CV/ diplomit/ sertifikaatti)
 - 3) Yritysyhteistyön lisääminen
 - 4) Osallistavamman toiminnan tekeminen (työpajat, caseharjoitukset)
 - 5) Työelämä lähtöistä toimintaa lisäarvoa kasvattamalla (koulutukset, vierailut, projektit, tapahtumat)

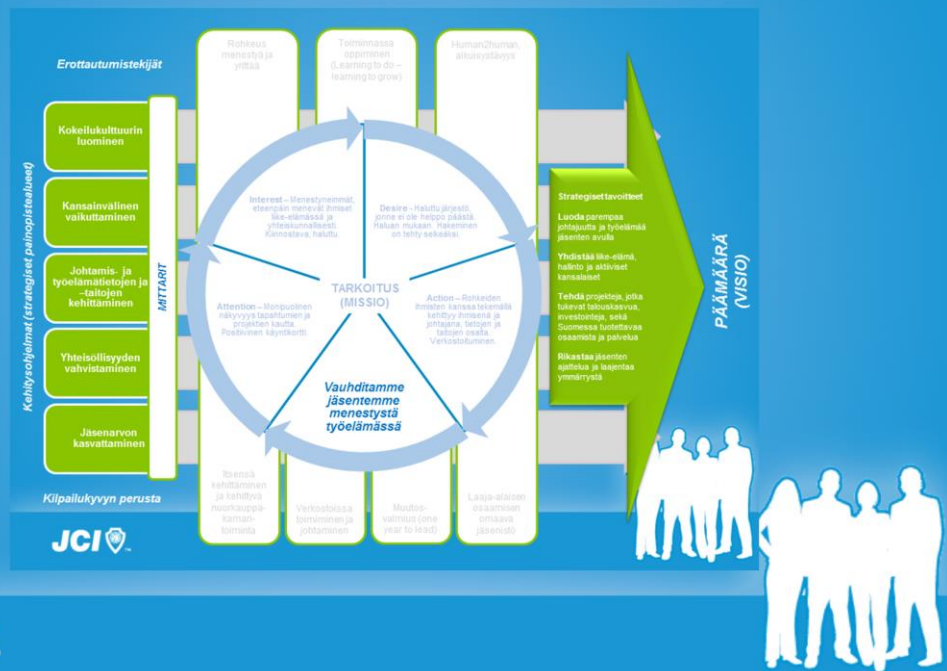


Hallitusakatemioiden ennakkotehtävä

- Alue toiminta koetaan tärkeäksi
 - Halutaan lisätä vuorovaikutusta ja dialogia
 - Erilaisten virkojen ja tehtävien tekeminen kolmella eri tasolla (kehittyminen, oppiminen)
- Vähemmän byrokratiaa ja enemmän innostavaa sekä tarkoituksellista tekemistä
 - Samojen asioiden esittely ja käsittely moneen kertaan (SNKK-alue-pj) voitaisiin vaihtaa esim. vuorovaikutteisempaan asioiden käsittelyyn (jumptautetaan asioita tekijöiden kanssa)
- Yhteistyön vahvistaminen
 - Tiedonkulun parantaminen SNKK-alue-puheenjohtajat-jäsenet
 - Vaikuttaminen (valta-vastuu)
 - Roolin ja tarkoituksen täsmentäminen sekä vastualueet



Strategiatyöryhmän workshop



Alueiden kick off

- Kysymyksiä oli kolme, joihin saimme yhteensä 255 vastausta
- Mikä erottaa meidät muista järjestöistä (108 vastausta) KOROSTA. TOP 5 + 2 vastaukset:
 - 1) Vuosi per virka
 - 2) Oppiminen
 - 3) Kehittyminen ja kasvaminen
 - 4) Kansainvälisyys
 - 5) Verkostot
 - 1) Juhlminen ja palkitseminen
 - 2) Monipuolinen jäsenistö
- Toiminnan osa-alueet, joita pitäisi edistää (70 vastausta) PANOSTA. TOP 5 vastaukset:
 - 1) Viestintä ja tiedotus
 - 2) Yhteistyökumppanuudet
 - 3) Jatkuvuuden turvaaminen (hand over)
 - 4) Työelämälahtoisyyden edistäminen
 - 5) Brändi ja tunnettavuus
- Minkä asioiden vuoksi olisit valmis taistelemaan (77 vastausta) SÄILYÄ. TOP 5 + 1 vastaukset:
 - 1) Vuosi per virka
 - 2) Ikäraja
 - 3) Kansainvälisyys
 - 4) Ystävät ja ihmiset
 - 5) Itsensä kehittäminen
 - 1) Juhlat ja palkitseminen



Alueiden vuosikokoukset

Strategia-aamiainen – Tähtisadetta, salamointia vai turvallisesti tuttua?

Strategia-aamiaisella päästiin puraisemaan aamupalan lisäksi ”koeleivonnassa” olevaa Strategiaa 2017-2020. Esittelimme reseptin, osallistujat ottivat haukun ja kertoivat mitä tunteita ja makuja strategian osa-alueet herättivät? Mitä mausteita oli sopivasti, mitä ehkä liikaa tai liian vähän! Mikä maku on lähellä sydäntäsi – tuttua ja turvallista? Mikä taas ärsyttää ja saa mielesi salamoimaan? Entä mistä nousee ja herää tähtiajatuksia, jotka innostaa ja kiinnostaa?

Noin 50 nuorkauppakamarilaista kävi ilmaisemassa tunteensa ja kertomassa miltä Strategia 2017-2020 maistuu!

- Tuttua ja turvallista = johtamis- ja työelämätietojen ja -taitojen kehittäminen
- Ärsyttää ja saa mielen salamoimaan = kansainvälinen vaikuttaminen
- Tähtiajatuksia, innostaa ja kiinnostaa = kokeilukulttuurin luominen



Askelmerkit tästä eteenpäin...

TAMMIKUU 2016, alueiden kick off

- Mitä: tilannekatsaus ja workshop
- Kohderyhmä: puheenjohtajat ja alueiden tekijät
- Vastuuhenkilö(t): DP Jenni ja strategiatyöryhmän pj Irene

HELMIKUU 2016

- Alueille valitaan oma strategialähettiläs

MAALISKUU 2016, aluekokoukset

- Mitä: strategia-aamiainen
- Kohderyhmä: kaikille avoin keskustelutilaisuus
- Vastuuhenkilö(t): Irene

HUHTIKUU 2016, kansallinen vuosikokous (edustajakokous)/ Pres-Akatemia

- Mitä: strategian linjausten esittely
- Kohderyhmä: edustajakokouksen osallistujat
- Vastuuhenkilö(t): strategiatyöryhmän pj Irene
- Mitä: workshop strategian linjauksista ja sisällöistä
- Kohderyhmä: puheenjohtajat (PRES) ja varapuheenjohtajat (DP)
- Vastuuhenkilö(t): DP Jenni

TOUKOKUU 2016, strategiatyöryhmän workshop

- Mitä: workshop – evaluointi ja implementointi alkuvuoden tuotoksien osalta
- Kohderyhmä: strategiatyöryhmä
- Vastuuhenkilö(t): strategiatyöryhmän pj Irene



Askelmerkit tästä eteenpäin...

KESÄKUU 2016, hallituksen kesäakatemia

- Mitä: hallitus hyväksyy strategiset isot linjaukset. Linjaukset toimitetaan vaalilautakunnalle ja viestitään osana ehdokasvalmennusta
- Kohderyhmä: SNKK:n hallitus
- Vastuuhenkilö(t): DP Jenni

ELOKUU 2016, alueakatemioiden

- Mitä: tulevaisuuden suuntaviivojen ja strategialinjausten konkretisointi – esittely ja sisältöjen tarkennus
- Kohderyhmä: puheenjohtajat (PRES) ja varapuheenjohtajat (DP)
- Vastuuhenkilö(t): DP Jenni ja strategialähteläiset

SYYSKUU 2016, alueiden vaalikokoukset

- Mitä: tulevaisuuden suuntaviivojen ja strategialinjausten konkretisointi – esittely ja sisältöjen tarkennus
- Kohderyhmä: aluekokousten osallistujat
- Vastuuhenkilö(t): strategiatyöryhmän pj Irene

LOKAKUU 2016, kansallinen vaalikokous

- Mitä: Strategian 2017-2020 esittely
- Kohderyhmä: vaalikokouksen osallistujat
- Vastuuhenkilö(t): strategiatyöryhmän pj Irene



Strategia 2017-2020

KÄYTETTYJÄ TYÖKALUJA JA MENETELMIÄ



Jäsentoiminnan motivaattorina – AMP

Autonomy – jäsenemme pystyvät toimimaan ja päättämään itsenäisesti (valta ja vastuu, oikeudet ja velvollisuudet)

Mastery – jäsenemme hallitsevat tarvittavat johtamis- ja työelämätiedot ja -taidot sekä pystyvät kehittymään yksilöinä

Purpose – jäsentemme tekemällä työllä on merkitys sekä heille itselleen että yhteisölleen, johon työtä tekevät



Siilikonsepti = strateginen konsepti

- Ohjaa kaikkea päätöksentekoa ja kehitystä
- Sijaitsee kolmen tärkeän osa-alueen risteyskohdassa
- Tekemisen pohjautuessa siilikonseptin kolmen alueen risteyskohtaan voidaan saavuttaa strateginen asema.
- Siilikonsepti ei kuitenkaan tarkoita strategiaa, tavoitetta eikä aikomusta vaan asioiden todellista ja syvällistä ymmärtämistä.



*Katsumuksesi on siellä, missä
tartosi kohtaavat maailman
tarpeet.
Aristoteles*



Siilikonseptin ydinkohdat

- **Huutomerkki**; Tärkeintä on ymmärtää missä voimme olla maailman parhaita ja missä emme voi sitä olla, vaikka haluaisimmekin.
- **€ – merkki**; Tärkeää on myös ymmärtää mistä saamme taloudellista voittoa (eniten suhteessa käytettyyn aikaan). Meidän tulisi löytää yksi tunnusluku, joka määrää sen mikä on tärkein ja jolla on suurin vaikutus, sen luvun tulee olla siilikonseptimme taloudellinen nimittäjä.
- **Sydän**; Siilikonseptin yksi kehä on, innostuksen kehä. Mikä innostaa yksilöä pyrkimään erinomaisuuteen? Siellä missä on innostus, siellä on usein valmius tehdä töitä asioiden eteen. Monet meistä ovat innostujia, mutta kuka meistä on se, joka vie asiat kestävästi ja pitkäjänteisesti päätökseen?



MIKSI

Strateginen tavoitteemme on **vauhdittaa jäsentemme menestystä työelämässä**



MITEN

Miten eli **minkälaisen toiminnan avulla** voimme saavuttaa strategisen tavoitteemme?



MITÄ

Mitä johtamis- ja työelämä tietoja ja –taitoja jäsenemme haluavat/ tarvitsevat?



Kysymyksiä, avoimia asioita, mitä tahansa strategiatyöhön liittyvää – ota yhteyttä

Irene Lamberg
Strategiatyöryhmän puheenjohtaja
p. 044 31 47278
irene.lamberg@jci.fi



DON'T
BE AFRAID
TO FAIL,
BE AFRAID
NOT TO TRY.



Strategia 2017–2020

Suomen Nuorkauppakamarit ry:n hallituksen esitys uudeksi strategiaksi kaudelle 2017–2020. Uusi strategia hyväksyttiin yhdistyksen sääntömääräisessä kokouksessa Hämeenlinnassa lokakuussa 2016.

Suomen Nuorkauppakamarit ry Strategia 2017-2020

Hallituksen päätösesitys kansalliselle
vaalikokoukselle





Kilpailukyvyyn perusta ja erottautumistekijät

Tekemisemme perustuu jäsentemme tahtoon kehittää itseään ja kehittyvään nuorkauppakamaritoimintaan, jonka avulla luomme positiivista muutosta yhteisöihin ja yhteiskuntaan. Se tarkoittaa sitä, että kehitämme jäsentemme johtamis- ja työelämä tietoja ja -taitoja kestäväen johtajuuden arvopohjalta. Vahvistamme jatkuvasti kilpailukyymme perustaa tarjoamalla jäsenillemme konkreettisia kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä verkostoissa toimimista ja niiden johtamisesta. Muutosvalmius ja laaja-alainen osaaminen ovat tärkeä voimavara muuttuvassa maailmassa ja työelämässä.

Kilpailukyvyyn perusta

- Itsensä kehittäminen ja kehittyvä nuorkauppakamaritoiminta
- Verkostoissa toimiminen ja johtaminen
- Muutosvalmius (one year to lead)
- Laaja-alaisen osaamisen omaava jäsenistö

Erottaudumme muista toimijoista vahvan toiminnassa oppimisen ja konkreettisen johtamis- ja työelämä tietojen ja -taitojen mahdollistavan toiminnan tuottajana. Se tarkoittaa sitä, että toimintamallimme rohkaisee menestymään ja yrittämään sekä kasvamaan ihmisenä ja johtajana. Mahdollistamme aikuisystävyyden sekä ihmiseltä ihmiselle tapahtuvan vuorovaikutuksen ja toisilta oppimisen.

Erottautumistekijät

- Rohkeus menestyä ja yrittää
- Toiminnassa oppiminen (learning to do – learning to grow)
- Human2Human, aikuisystävyyys

Tarkoitus (missio)

Vauhditamme jäsentemme menestystä työelämässä - Kehitämme jäsentemme johtamis- ja työelämätietoja ja -taitoja kestäväen johtajuuden arvopohjalta.

Tarjoamme jäsenillemme konkreettisia kehittymis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, joiden avulla luodaan positiivista muutosta yhteisöihin ja yhteiskuntaan.



Päämäärä (visio)

Vauhditamme jäsentemme menestystä työelämässä - Olemme suomalaisen johtajuuden ja työelämän kasvualusta.

Meidät tunnetaan johtamis- ja työelämätietojen ja taitojen kehittämisen konkreettisenä mahdollistajana.



STRATEGISET TAVOITTEET JA KEHITYSOHJELMAT

Strategiset tavoitteet

Strategisilla tavoitteilla mitataan edistymistä kohti päämäärää (visiota).

Luoda parempaa johtajuutta ja työelämää jäsenten avulla

Yhdistää liike-elämä, julkinen sektori ja aktiiviset kansalaiset

Tehdä projekteja, jotka tukevat talouskasvua, investointeja, sekä Suomessa tuotettavaa osaamista ja palvelua

Rikastaa jäsenten ajattelua ja laajentaa ymmärrystä

Strategisten kehitysohjelmien tarkoitus ja tavoite

- Strategiaan on kirjattu 5 kehitysohjelmaa, joiden tavoitteena on auttaa strategian muuttamisessa teoiksi ja viedä kohti päämäärää (visiota).
- Kehitysohjelmiin liittyvät mittarit ja strategiset tavoitteet muutetaan teoiksi eli toimenpiteiksi ja hankkeiksi vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla.
 - Kehitysohjelmat voivat sisältää useita jatkuvasti päivittyviä toimenpiteitä ja hankkeita.
- Toimintasuunnitelmaan kytkettyjen kehitysohjelmien tavoitteita, toimenpiteitä ja operatiivisia mittareita seurataan osana normaalia johtamista.
- Strategisten tavoitteiden kehitystä ja etenemistä seurataan hallituksen toimesta vähintään kvartaalitasolla. Etenemisestä raportoidaan jäsenyhdistyksille vähintään kaksi kertaa vuodessa.



Strategiset kehitysohjelmat

Kokeilukulttuurin luominen

Kansainvälinen vaikuttaminen

Johtamis- ja työelämä tietojen ja -taitojen kehittäminen

Yhteisöllisyyden vahvistaminen

Jäsenarvon kasvattaminen



Kokeilukulttuurin luominen

Suomen Nuorkauppakamarit kannustavat ja rohkaisevat jäseniään uusien ratkaisujen luomiseen sekä kokeilemaan uudenlaisia toimintatapoja. Kokeiluja tehdään osana jäsenten oppimista ja osallistamista käytännön tekemisen kautta. Kokeilukulttuuri näkyy avoimena keskusteluna, rakenteiden ja käytäntöjen haastamisella sekä uuden ajattelun kehittämisenä tekemisen, onnistumisen ja epäonnistumisen kautta. Kokeilukulttuurin luomisen myötä jäseniä rohkaistaan jakamaan hyviä käytänteitä, ideoita ja asioita yhteisöilleen.

Kansainvälinen vaikuttaminen

Suomen Nuorkauppakamarit on jäsenmäärältään Euroopan neljänneksi suurin kansallinen organisaatio (NOM). Toiminta on arvostettua ja tunnettua kansainvälisesti. Jäsenistöstä on tasaisin väliajoin virkailijoita JCI:n organisaatiossa. Osaamista, hyviä käytäntöjä ja projekti-ideoita jaetaan suoraan paikallisille nuorkauppakamareille, kansallisille organisaatioille sekä JCI:lle jäsentemme aloitteesta. Jäsenistön aktiivisuus näkyy kokous-, koulutus- ja tapahtumaosallistumisena. Suomalaiset kouluttajat ovat tuttu näky kansainvälisissä tapahtumissa ja koulutuksissa. Aktiivinen toiminta kansainvälisessä JC-ympäristössä luo edellytyksiä jäsenten kansainväliselle uralle.

Johtamis- ja työelämätietojen ja – taitojen kehittäminen

Suomen Nuorkauppakamarit on yritysten tuntema ja tunnustama työelämän ja johtajuuden kasvualusta, jossa oppiminen tapahtuu tekemällä oppien. Muutosvalmiutta tukeva toimintamalli (one year to lead) ja verkostomainen toiminta tarjoavat käytännön kokemusta muuttuvan työelämän tarpeisiin. Nuorkauppakamari nähdään vahvana ja potentiaalisena kumppanina osaamisen kehittämisessä niin johtamis- kuin työelämätietojen ja –taitojen osalta. Nuorkauppakamarilaiset tuovat lisäarvoa yrityksiin rohkeudellaan, monipuolisella osaamisellaan ja verkostoillaan.

Yhteisöllisyyden vahvistaminen

Suomen Nuorkauppakamarit tarjoaa jäsenilleen ainutlaatuisen, kansainvälisen ja monialaisen verkoston, josta syntyy yhteisö. Yhteisö muodostuu aktiivisista jäsenistä, jotka haluavat kehittää itseään ja vaikuttaa positiivisesti yhteiskuntaan. Yhteisöllisyyden vahvistaminen tapahtuu jäsenten keskinäisen luottamuksen, avoimen kommunikaation, rakentavan vuorovaikutuksen ja osallistumisen avulla. Yhteisöllisyyden myötä aktiiviset jäsenet oppivat yhdessä ja kasvattavat henkilökohtaista, sosiaalista pääomaa, joka on yksi isoimmista menestystekijöistä työelämässä.

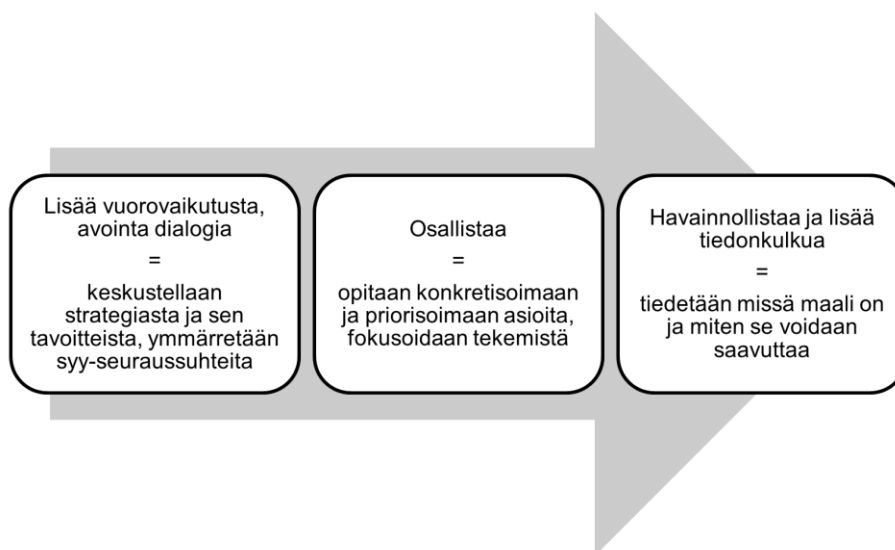
Jäsenarvon kasvattaminen

Suomen Nuorkauppakamarit tarjoavat jäsenilleen konkreettisia kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Jäsenten avulla luodaan parempaa johtajuutta ja työelämää sekä luodaan positiivisesta muutosta yhteisöihin ja yhteiskuntaan. Nuorkauppakamarilaisten työmarkkina-arvo on korkea ja jäsenarvo näkyy positiivisena urakehityksenä. Toimintaan kuulumisen näkyy ”viivan alla” henkilökohtaisten johtamis- ja työelämä tietojen ja -taitojen kasvuna sekä menestymisenä elämässä.

Alustavat – tarkennetaan Johtajuusakatemiaan mennessä

STRATEGISET MITTARIT

Mittarit osana oppimisprosessia



Mittari

- Mittari on määrällinen tai laadullinen.
- Mittarin avulla mitataan lopputulemia sekä toteutusprosessia.
- Mittaamiseen tarvitaan ”sykemittareita”, jotka aiheuttavat toimintaa.
- Kuvaavien mittareiden rinnalle tarvitaan energisoivia ja ohjaavia mittareita, jotka johtavat tulosten ja vaikutusten syntymiseen.
- **Se lisääntyy mitä mittaat.**
 - Kvanttifysiikka todistaa, että se mihin kiinnität huomiosi, lisääntyy.

Millainen on hyvä mittari?

- Hyvällä mittarilla on viisi peruseriaatetta:
 - 1) Selkeä yhteys tavoitteisiin ja strategiaan.
 - 2) Yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä.
 - 3) Seurataan siellä missä tekemiseen ja tapahtumiin voidaan vaikuttaa.
 - 4) Tavoitteiden suhteen riittävän laaja-alainen ja tasapainoinen.
 - 5) Mittaria käytetään jatkuvan kehittämisen välineenä.



*Valitut mittarit ja panostus

Mittareita voidaan kuvata paketeiksi, joiden avulla strategia voidaan viedä operatiiviseen ohjaukseen. Mittarivalinnoilla tuetaan toiminnan tavoitteita, rakennetaan yhteys strategian ja sen toteutuksen välille. Valitut mittarit vievät strategiaa eteenpäin ja eri pelaajille tehtävän roolituksen avulla strategia lopulta kiinnittyy ihmisiin ja organisaatioon.

- Mittarissa suoritus näkyvä.
 - Vastuhenkilöt voivat toiminnallaan vaikuttaa – valitut mittarit mittaavat toimijan tulostasoa. Mittarin avulla nähdään onko toiminta tavoitteen mukaista.
- Mittarit ohjaavat suoritusta.
 - Mittaaminen johtaa tekemiseen ja korjaamiseen sekä kytkeytyy johtamisprosessiin.
- Mittarit kytkeytyvät johtamisprosessiin.
 - Mittarit ovat strategialähtöisiä ja ne auttavat strategian viemistä toiminnan kautta käytäntöön.
- Mittarit kytkeytyvät rakentavaan vuorovaikutukseen eli dialogiin.
 - Mittareiksi on valittu tekijöitä, jotka välittävät vastuuhenkilölle strategisen tarkoituksen.
 - Mittaaminen johtaa rakentavaan vuorovaikutukseen ja sitä kautta syvempään ymmärrykseen.
 - Operatiivisia ja paikallisia tärkeitä asioita mitataan.
 - Tuloksiin johtavia tekijöitä, jotka ohjaavat ja energisoivat, mitataan.
- Mittarien benchmarking.
 - Mittarit standardisoidaan, jos kysymyksessä on kustannustehokkuuteen tai laatuun liittyvä strategia tai toiminnan mittaaminen.
- Ero tavoitteen ja tuloksen välillä tehtävä selkeäksi.
 - Helpottaa havainnointia, lisää ohjattavuutta ja fokusoi dialogia.
- Mittarien hyödyntämisen kuvaaminen toimintaprosessin avulla
 - Kuvaaminen auttaa tarkastelemaan asioita useista eri näkökulmista. Uusien energisoivien ja ohjaavien mittareiden käyttöönotosta seuraa joukko käytäntöön vieviä askeleita/toimenpiteitä.
- Mittarivastuullisten nimeäminen luo omistajuutta ja vastuuttaa toimintaa.
 - Selkeyttää toimintaan liittyvien muutostarpeiden, kysymysten, aikataulutusten ja vuorovaikutuksen hallintaa ja edistämistä.

* Lähteenä Kauppinen, Tero J. 2014 Johtamisen pelikirja

- Strategisten mittareiden valinnassa on kiinnitetty huomiota myös siihen, että niiden avulla voidaan luoda strategian kannalta oleellisia operatiivisia mittareita toimintasuunnitelman seurantaan ja aktivointiin.

1) Aktiivisuusmittari

- **Aktiivisuusmittari** –mittarilla tarkastellaan kokousten osallistujien aktiivisuutta, kokousten sisällölle ja laadulle asetettuja tavoitteita sekä päämäärää.
 - Kansainväliset kokoukset, vähintään 7,5 % jäsenistä (suhdeluku koko jäsenmäärä)
 - Kansalliset kokoukset, vähintään 50 % jäsenistä (suhdeluku koko jäsenmäärä)
 - Aluekokoukset, vähintään 50 % jäsenistä (suhdeluku alueen jäsenmäärä)
 - Kamarin viralliset kokoukset, vähintään 75 % jäsenistä (suhdeluku kamarin jäsenmäärä)

2) Osaamisen vienti

- **Osaamisen vienti** –mittarilla tarkastellaan kansainvälistä vaikuttavuutta, yhteistyötä, tiedonvaihtoa ja kulttuurien törmäyttämistä sekä innovaatioiden vastaanottoa.
 - X kappaletta projekteja toteutettu Suomen rajojen ulkopuolella (idea + toteutus)
 - X kappaletta koulutuksia pidetty Suomen rajojen ulkopuolella (idea + toteutus)
 - X kappaletta kouluttajia kansainvälisissä kokouksissa

3) Osaamisen jakaminen

- **Osaamisen jakaminen** –mittarilla tarkastellaan olemassa olevien tietojen ja taitojen, hyvien käytäntöjen ja projekti-ideoiden jakamista sekä saadun tiedon hyödyntämistä.
 - X kappaletta projekteja jaettu (idea + toteutus)
 - X kappaletta uusia projekteja syntynyt (idea + toteutus)

4) Proaktiivinen urasuunnitelma

- **Proaktiivinen urasuunnitelma** –mittarilla tarkastellaan johtamis- ja työelämä tietojen ja –taitojen tavoitteellista ja jatkuvaa kehittymistä työurakehityksen näkökulmasta. Proaktiivisessa urasuunnitelmassa hyödynnetään nuorkauppakamaritoiminnan eri mahdollisuudet (projektit, tehtävät, virat, koulutukset etc.).
 - 75 % jäsenillä proaktiivinen urasuunnitelma

5) One year to lead

- **One year to lead** –mittarilla tarkastellaan nuorkauppakamaritoiminnan tehtävien ja virkojen tunnettavuutta ja kiinnostavuutta sekä niiden kautta saatavaa lisäarvoa opin ja kokemuksen näkökulmasta.
 - *Kansainväliset tehtävät ja virat*
 - Kansalliset ja alueelliset vaaleilla valittavat virat sekä päälliköt, vähintään 2 hakijaa /virka
 - Kamarin vaaleilla valittavat virat, vähintään 1 hakija /virka

6) Sponsor

- **Sponsor** –mittarilla tarkastellaan nuorkauppakamaritoiminnan tunnettavuutta työnantajien keskuudessa. Nuorkauppakamari tunnustetaan osaamisen kehittämisen mahdollistajaksi (kumppaniksi). Työnantaja tukee ja kannustaa jäsenen omaehtoista kehittymistä mm. antamalla aikaa ja osallistumalla koulutuksista syntyviin kustannuksiin etc.
 - 75 % jäsenillä on toimiva Sponsor-suhde työnantajansa kanssa

7) Fiilismittari

- **Fiilismittari** –mittarilla tarkastellaan nuorkauppakamaritoiminnan luomaa fiilistä ja sitä, että tuottaako toiminta positiivia tunteita ja onnellisuutta.
 - 90 % jäsenistä kokee fiiliksen hyvänä

8) Kasvupyrähdys

- **Kasvupyrähdys** –mittarilla tarkastellaan jäsenmäärän kehittymistä huomioiden eroavat tai ikänsä puolesta toiminnasta poisjäävät jäsenet. Mittarin avulla voidaan tarkastella koejäsenten kotiuttamiseen ja Suomessa työskentelevien, potentiaalisten jäsenten kiinnostuksen herättämiseen liittyvien toimenpiteiden merkitystä jäsenmäärän positiiviseen kehitykseen.
 - 10 % nettokasvu jäsenmäärässä

9) Laadukasta koulutusta

- **Laadukasta koulutusta** –mittarilla tarkastellaan koulutusten sisältöä ja laatua työelämälähtöisyyden ja asetettujen tavoitteiden näkökulmasta erillisen koulutuspalautteen avulla. Koulutuspalaute on standardimuotoinen.
 - Koulutuspalaute käytössä; kansallisesti 100 %, alueellisesti 100 %, paikallisesti 100 %
 - Yleisarvosana vähintään 90 %
 - 75 % suosittelee koulutusta työnantajalleen
 - 90 % osallistujista koki oppimista koulutuksen aikana

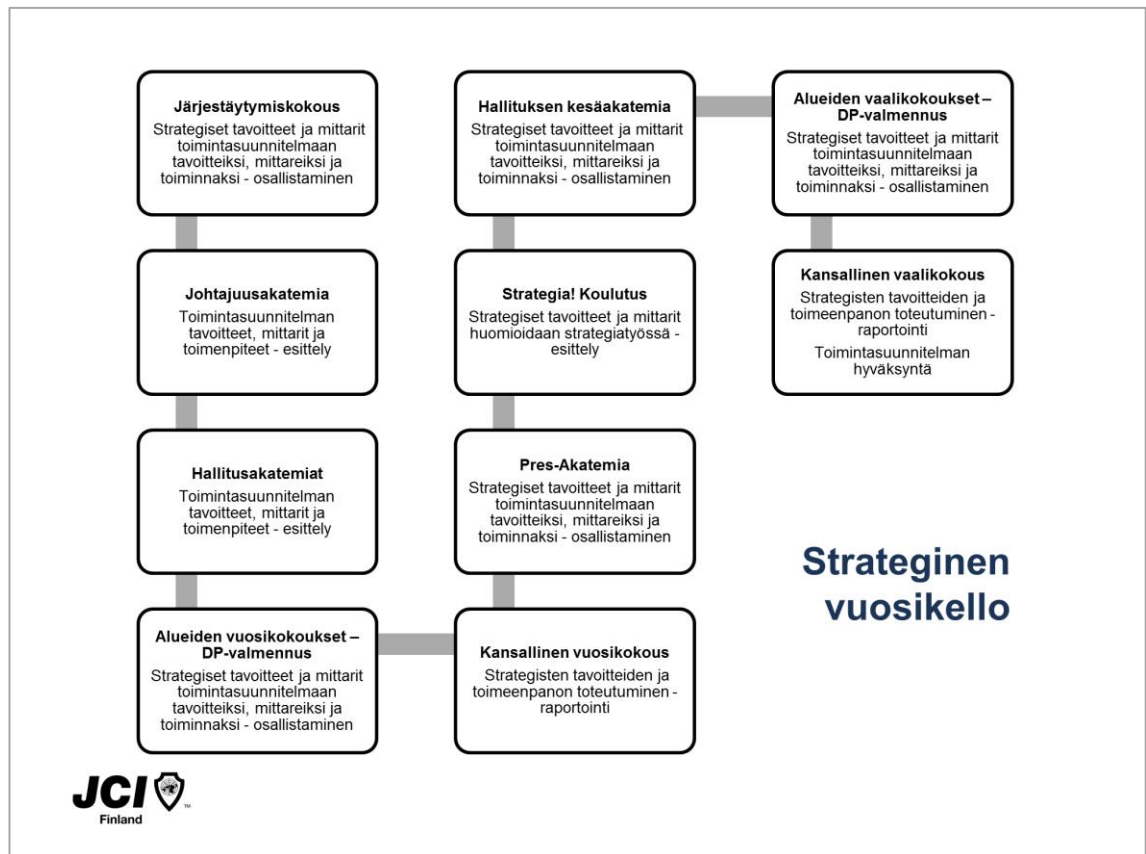
10) Sillanrakentaja

- **Sillanrakentaja** –mittarilla tarkastellaan yhteistyöprojekteja/ -koulutuksia, jotka yhdistävät liike-elämän, julkisen sektorin (kunnat/ kaupungit, virastot, koulut etc.) ja aktiiviset kansalaiset. Projektien tavoitteena on löytää ratkaisuja olemassa oleviin tarpeisiin. Tarvekartoitusta voidaan tehdä mm. hyödyntämällä Active Citizen Framework –työkalua.
 - X kappaletta projekteja/ koulutuksia toteutettu (idea + toteutus)
 - X kappaletta yhteistyökumppaneita, joiden kanssa tehdään aktiivista ja molempia osapuolia hyödyttää yhteistyötä

TOIMINTAMALLI

Toimintamalli – Strategiatyö

- Strategian toimeenpano
 - Strategiatyö on jatkuva prosessi, jota tarkastellaan osana arjen työtä ja siksi strategiakaudella 2017-2020 jatkaa erillinen työryhmä.
 - Toimikunnan tehtävänä on tarkastella strategian tavoitteita, toteutumista ja toimeenpanoa hallituksen ohjauksessa.
 - Hallituksessa strategiasta ja sen toteutumisesta vastaa varapuheenjohtaja (DP). Työryhmän operatiivinen vastuu on strategiatyöryhmän 2015-2016 puheenjohtajalla.
- Strategiasta toiminnaksi
 - Strategiasta toiminnaksi eli toimintasuunnitelmaksi tarkoittaa sitä, että strategiset kehitysohjelmat ja tavoitteet puretaan vuosittaisiksi tavoitteiksi, toimenpiteiksi ja operatiivisiksi mittareiksi.
 - Strategian tavoitteita, toteutumista ja toimeenpanoa ohjaa strateginen vuosikello, jonka avulla strategia muuttuu teoksi toimintasuunnitelman ja toiminnan kautta.
 - Strategian vahva viestiminen jäsenistölle jo olemassa olevien toimintojen (kts. Vuosikello), välineiden sekä uusien osallistavien toimintamallien avulla.

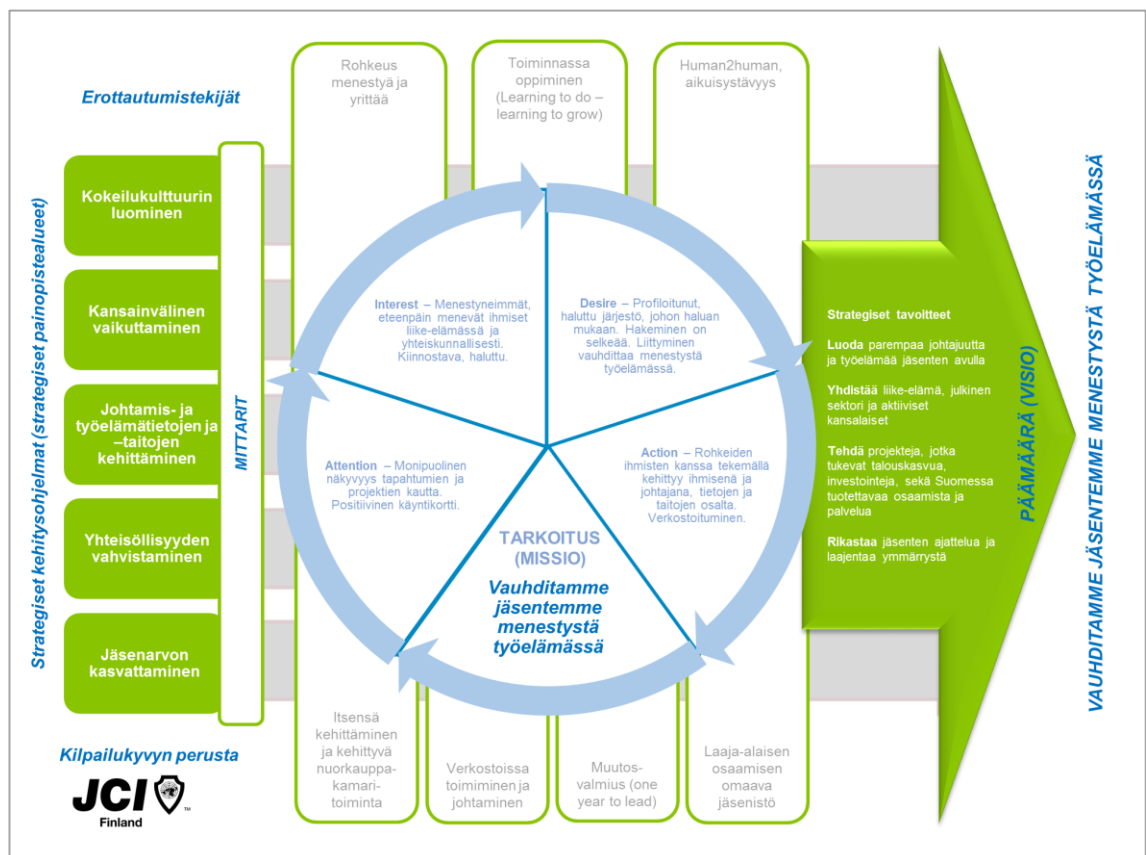


Toimintamalli – Viestintä

- Yksi strateginen viesti koko strategiakauden 2017-2020 ajan **”Vauhditamme jäsentemme menestystä työelämässä”**. Viesti avataan toiminnan kautta eli kerrotaan mitä em. lause tarkoittaa projekteissa/ toiminnassa, kansainvälisyydessä, koulutuksissa, viestinnässä.
- Strateginen viesti on yksinkertainen, arjen toimintaa ja yksilöä huomioiva. Turvaa jatkuvuutta ja selkeyttää ydinviestiä.
- Viestinnälle asetetaan omat strategiset mittarit, tavoitteet ja toimenpiteet yhdessä strategisen kumppanin kanssa.
- Viestintäyhteistyöstä vastaa viestintäjohtaja, joka tekee yhdessä operatiivisesti vastuussa olevan henkilön kanssa viestinnän toimintasuunnitelman ja vuosikellon. Viestinnän toimintasuunnitelmaan kuuluvat roolitukset ja erillinen vastuunjakotaulukko (RACI)

Toimintamalli – Kumppanit

- Kumppanuudet jaetaan selkeisiin kokonaisuuksiin;
 - **strategiset kumppanit**, jotka tukevat strategisia kehitysohjelmia ja – tavoitteita (raha tai palvelu etc.). Tavoitteena 3-5 strategista kumppanuutta. Kumppanuus strategiakauden pituinen.
 - **strategiset sidosryhmät**, joiden omat tavoitteet tukevat strategisia kehitysohjelmia ja –tavoitteita (yhteinen tavoite ja mahdolliset toimintaa tukevat hankkeet, raha tai palvelu). Tavoitteena 3-5 strategista sidosryhmää. Kumppanuus strategiakauden pituinen.
 - **projektikumppanit**, jotka ovat sidottu määräaikaan esim. projektin keston (raha tai palvelu etc.)
 - **yhteistyökumppanit**, jotka tuottavat lisäarvoa toimintaan ja/ tai jäsenille (raha tai palvelu etc.)
- Kumppaniyhteistyöstä vastaa toiminnanjohtaja, joka tekee yhdessä operatiivisesti vastuussa olevan henkilön kanssa kumppanuuden toimintasuunnitelman ja vuosikellon. Kumppanuuden toimintasuunnitelmaan kuuluvat roolitukset ja erillinen vastuunjakotaulukko (RACI).



Strategia 2020

**Vauhditamme jäsentemme
menestystä työelämässä**



KYSYMYKSIÄ, PALAUTETTA

Strategiatyöryhmän puheenjohtaja

Irene Lamberg

irene.lamberg@jci.fi

+358 44 314 7278