

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Kohti toimivaa strategiaa

PuskaPromotion -osuuskunnan strategiauudistustyö

Heidi Yli-Yrjänäinen

Kulttuurituotannon koulutusohjelma
60 op

Arvioitavaksi jättämisaika
4/2019



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Tekijä: Heidi Yli-Yrjänäinen

Opinnäytetyön nimi: Kohti toimivaa strategiaa, PuskaPromotion -osuuskunnan strategiauudistustyö

Sivumäärä: 53 ja 6 liitesivua

Työn ohjaaja: Pekka Vartiainen

Työn tilaaja: PuskaPromotion osk.

Tämän kehittämistyön ydinajatus on, että hyvin laadittu strategia on yhä tärkeämpi toiminnan ohjaamisen väline kulttuurialan organisaatioissa. Kulttuurialan rajalliset resurssit ja epävarma rahoitus tuovat painetta tehostaa toimintaa ja käyttää olemassa olevat resurssit mahdollisimman järkevästi. Strategia on hyvä väline toiminnan tehostamiseen, mutta mitkä tahansa strategiatyökalut ja näkökulmat eivät ole hyödynnettävissä kulttuurialalla, jossa monen organisaation toiminta on arvo- ja taidelähtöistä, eikä markkinalähtöistä. Kehittämistyön tilaaja on osuuskuntamuotoinen tapahtumatoimisto PuskaPromotion. Yritys työllistää täysipäiväisesti neljä henkilöä ja se kuuluu tapahtumakentän pienimpiin toimijoihin. Osuuskuntana se toimii yksityisen ja kolmannen sektorin rajapinnalla ja toiminta on vahvemmin arvo- kuin markkinalähtöistä.

Työn tietoperusta koostuu strategiatyön teoriasta. Työssä käsitellään sitä, miten organisaation arvolähtöisyys vaikuttaa strategiaan ja strategiatyössä käytettyihin työkaluihin. Näiden lisäksi tärkeäksi osaksi strategiatyötä nousee se, miten strategia saadaan muutettua toiminnaksi ja integroitua osaksi kaikkien työntekijöiden arkityötä. Työssä selvitetään millainen strategiatyön prosessi ja organisaatiokulttuuri tukevat tätä tavoitetta pienissä kulttuurialan organisaatioissa.

Tämä kehittämistyö on tapaustutkimus, joka käynnistää työn tilaajan, PuskaPromotionin, strategiauudistuksen. Kehittämistyössä haetaan ratkaisua yrityksen toiminnan lyhytjänteisyydelle ja ajoittaiselle epäjohtonmukaisuudelle ja pyritään strategiatyön avulla luomaan vahvempaa pohjaa toiminnan jatkuvuudelle. PuskaPromotionin uuden strategian luominen aloitettiin kaikkien työntekijöiden yhteistyönä ja jokainen oli tasa-arvoisesti mukana prosessissa. Strategiatyötä tehtiin neljässä työpajassa sekä keskustelemalla strategiasta arkityön lomassa. Työpajoissa käytettiin strategiatyökaluina tulevaisuusikkunaa, tulevaisuuspyörää ja nelikenttäanalyysiä.

Kehittämistyön lyhyen aikajänteen vuoksi, siinä ei laadittu valmista strategiaa. Työn tuloksena syntyi tietoa ja oivalluksia PuskaPromotionin uutta strategiaa varten joiden pohjalta laadittiin strategialuonnos. Strategialuonnoksessa määritettiin PuskaPromotionin visio, missio, arvot, toiminnan kenttä, ydinosaaminen ja verkostokumppanit. Työn tuloksena toiminnan pitkäjänteinen kehittäminen tuli vahvemmin osaksi kaikkien PuskaPromotionissa työskentelevien työtä ja tulevaisuuden ennakointi tuli osaksi yrityksen toiminnan kehittämistä. Strategiatyöpajoissa käytiin keskustelu yrityksen toiminnasta ja toiminnan kentästä tuottivat kaikille työntekijöille syvällisempää ymmärrystä yrityksen strategiasta ja sitoutti koko organisaatiota sen toteuttamiseen.

Kehittämistyö osoittaa, että kulttuurialan organisaatioissa voidaan parantaa toimintaedellytyksiä fasilitoimalla yhteisöllisiä strategiaprosesseja ja kehittämällä organisaatiokulttuuria. Kehittämistyön tuloksia voivat hyödyntää pienet arvo- ja taidelähtöiset kulttuurialan organisaatiot.

Strategiatyö, strateginen johtaminen, organisaatiokulttuuri, tapahtumatuotanto

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Master Degree in Cultural Management

Author: Heidi Yli-Yrjänäinen
Title: Journey towards living strategy, strategy work in PuskaPromotion cooperative
Number of Pages: 53 and 6 attachment pages
Supervisor: Pekka Vartiainen
Subscriber: PuskaPromotion Cooperative

The core idea of this thesis is that a strategy is an increasingly important tool for cultural organizations. Limited resources and uncertain funding in the cultural sector create pressure for organizations to use their existing resources as effectively as possible. Strategy is a good tool for this, but not all strategy tools are applicable in the cultural sector, where many organizations are value-based instead of market-driven. The subscriber of the thesis is an event production cooperative PuskaPromotion. The company has four full time employees and is one of the smallest players in the event industry. As a cooperative, it operates at the interface between the private and the third sector and is therefore more value-oriented than market-driven.

The theoretical framework of the thesis consists of theories of strategic management. The thesis discusses how an organization's value orientation affects to their strategy and tools used in strategy work. In addition to these, an important aspect of strategy work is how to turn the strategy into action and integrate it into the everyday work of the organization. The thesis examines which kind of strategy process and organizational culture can support this goal in small cultural organizations.

This thesis is a case study that aims to create a new strategy for PuskaPromotion. The main objective of the thesis is to seek solutions to the short-term nature and inconsistency of the company's operational work and strives to create more sustainable foundation for the business through strategy work. Creating a new strategy for PuskaPromotion began as a collaboration with all employees and everyone was equally involved in the process. Strategy work was carried out in four workshops and by discussing about the strategy as part of everyday work. The methods used in the workshops were two forecasting methods and Four actions framework of *Blue ocean strategy*.

Due to the short time span of strategy work made within this thesis, a finished strategy was not accomplished. The result of the thesis was a draft of a new strategy that is based on new ideas and deeper knowledge of the event industry gathered during the process. In the strategy draft, vision, mission, values, branch of business, core competence and strategically valuable partners of PuskaPromotion were defined. As a result of the strategy process, long-term planning and forecasting the future became part of every day work in PuskaPromotion. In addition, the discussions in the strategy workshops gave all employees a deeper understanding of the company's strategy and committed the entire organization to its implementation.

The thesis shows that cultural organizations can improve their operational work by facilitating collective strategy processes and developing their organizational culture. The findings of the thesis can be utilized by small value- and art-based cultural organizations.

Strategy work, strategic management, organizational culture, event management

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	STRATEGIATYÖ.....	9
2.1	Hallinnasta havainnointiin.....	9
2.2	Heikkojen signaalien havainnointi avuksi epävarmuuteen.....	11
2.3	Strategiatyö arvo- ja taidelähtöisissä organisaatioissa	12
2.4	Strategia toimintana	15
2.5	Organisaatiokulttuuri toimivan strategian ytimessä	18
3	PUSKAPROMOTION OSUUSKUNTA	20
3.1	PuskaPromotionin strategia ja organisaatiokulttuuri	22
3.2	Tapahtumatuotannon kenttä	25
4	LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT	27
4.1	Lähestymistapa.....	27
4.2	Menetelmät	28
4.2.1	Ennakointimenetelmät	29
4.2.2	Nelikenttäanalyysi	30
5	PUSKAPROMOTIONIN STRATEGIAUUDISTUSTYÖ	30
5.1	Heikkojen signaalien kerääminen ja analysointi	32
5.1.1	Pehmeän bisneksen trendi.....	35
5.1.2	Viihteellistymisen trendi.....	37
5.2	Uuden luominen ja vanhan karsiminen nelikentän avulla	37
5.3	Strategian määrittäminen	39
5.3.1	Toiminnan kenttä	41
5.3.2	Visio, missio ja arvot	41
5.3.3	Asiakas	42
5.3.4	Ydinosaaminen	43
5.3.5	Verkostokumppanit	43
6	POHTIVA YHTEENVETO	44
6.1	Strategia toiminnaksi PuskaPromotionissa	46

6.2 PuskaPromotionin strategiauudistustyön seuraavat vaiheet	48
LÄHTEET	51
LIITTEET	54
Liite: PuskaPromotion tulevaisuusikkunaan kerätyt heikot signaalit	55

1 JOHDANTO

Strategiatyön merkitys kasvaa kulttuurialan organisaatioissa, sillä sen avulla parannetaan niiden toimintaedellytyksiä yhä epävarmemmiksi muuttuvissa olosuhteissa (Varbanova 2013, 35). Kiihtyvä muutostahti ja maailman monimutkaistuminen aiheuttavat nykyään haasteita mille tahansa organisaatiolle (Sydänmaanlakka 2009, 26-30). Lisäksi kulttuurialalla painitaan tyypillisesti rajallisten resurssien sekä aika- ja työntekijäpulan aiheuttamien haasteiden kanssa. Pienissä kulttuuriorganisaatioissa tasapainoillaan laajojen toimenkuvien ja epävarman talouden paineistetussa ja ristiriitaisessa maastossa. Priorisointi ja resurssien tehokas käyttö ovat avaimia toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen. Strategia on tehokas työväline priorisointiin ja resurssien kohdistamiseen mahdollisimman järkevästi organisaation tavoitteisiin nähden. Lisäksi sen avulla voidaan varautua riskeihin ja reagoida muutoksiin itselle suotuisalla tavalla. Pienet kulttuurialan organisaatiot tarvitsevat toimintaansa strategista otetta, ja kynnyksen madaltaminen strategiatyölle on tärkeää kulttuurialan kehittämisen kannalta.

Hyvä esimerkki strategiatyön arvosta kulttuurialalla on kanadalaisen Cirque du Soleilin menestys. Se on katutaiteilijoiden 80-luvulla perustama nykysirkusryhmä, jonka toiminta lähti aikoinaan nopeaan kasvuun. Cirque du Soleil kasvoi lopulta maailmanlaajuisesti tunnetuksi ja taloudellisesti kannattavaksi viihdealan toimijaksi. Menestys perustui strategiseen suunnanmuutokseen. Mielenkiintoiseksi menestyksen tekee se, että perinteisestä liiketoimintastrategianäkökulmasta katsottuna sirkus ei ole toimiala, jolle olisi voinut ennustaa merkittävää kasvua. (Kim & Mauborgne 2015, 35, 42.)

Cirque du Soleilin menestysstrategian salaisuus on siinä, että se ei verrannut itseään suoriin kilpailijoihinsa, kuten perinteisesti strategiatyössä tehdään. Se ei yrittänyt tuottaa sirkuksen perinteisiä ohjelmanumeroita paremmin, isommin ja näin ollen myös kalliimmalla kuin muut. Cirque du Soleil pyrki ajattelemaan koko sirkuksen määritelmän uudelleen. Se rikkoi kahden toimialan, sirkuksen ja teatterin, rajan ja tavoitti näin uutta yleisöä. Se toi sirkuksen pariin aikuisia ja yrityksiä, jotka olivat valmiita maksamaan tyylikkäästä ja tasokkaasta viihde-elämyksestä monikertaisesti enemmän kuin perinteisestä sirkusviihteestä. Cirque du Soleil onnistui ohittamaan sirkusten välisen kilpailun ja luomaan kokonaan uuden markkinan sirkuksen ja teatterin rajapintaan. (Kim ym. 2015, 36, 46-47.)

Yritystoiminnan strategiamallien ja johtamisen käsitteiden sopivuus aatteelliseen toimintaan on kiistelty aihe (Santalainen 2017, 201). Tässä kehittämistyössä pohditaan, mitä strategia tarkoittaa pienille (henkilöstöä alle 10) sekä arvo- ja taidelähtöisille kulttuurialan toimijoille. Työssä pyritään madaltamaan strategiatyön kynnystä pienille organisaatioille, joissa resurssipula ja kiireinen työarki määrittävät sitä, miten strategiatyötä on ylipäättään mahdollista tehdä. Työssä selvitetään mitkä strategiatyökalut ja millainen strategiatyön prosessi sopii niiden toiminnan luonteeseen.

Kulttuurialan organisaation strategiatyöhön vaikuttaa toiminnan arvo- ja taidelähtöisyys, sekä niukat resurssit ja heikot mahdollisuudet lisätä niitä. Monet voittoa tavoittelemattomat ja julkisrahoitteiset organisaatiot kohtaavat kuitenkin tänä päivänä myös sen haasteen, että vaikka toiminnassa on ensisijaisesti pidettävä kiinni arvoista, paine omarahoituksen kasvattamiselle on suuri. Tästä syystä myös taideorganisaatiot joutuvat pohtimaan kilpailuasetelmia (Pohjolainen 2016, 36).

Tämän lisäksi strategia on monimutkainen ja haastava aihe. Strategian toteutus epäonnistuu suurimmassa osassa organisaatioista. Pelkkä strategian laadinta ei siis vielä riitä vaan strategia on osattava toteuttaa käytännössä, jotta siitä on oikeasti hyötyä organisaatiolle. (Lindroos & Lohivesi 2010, 161.) Tässä kehittämistyössä etsitään vastauksia siihen, miten strategia muutetaan toiminnaksi ja millainen strategian laatimisen prosessi ja organisaatiokulttuuri tukevat tätä tavoitetta.

Tässä kehittämistyössä näitä haasteellisia näkökulmia strategiatyöhön pohditaan osuuskuntamuotoisen tapahtumatoimisto PuskaPromotionin strategiauudistuksen kautta. PuskaPromotion tuottaa tapahtumia ja niihin lisäpalveluita, kuten ohjelmalveluita ja mediatuotantoa. Osuuskunnan liikevaihto on noin 250 000 euroa ja henkilöstö koostuu neljästä kokoaikaisesta työntekijästä. (Tuohimaa 2019a.) PuskaPromotionia voidaan verrata muiden pienten yritysten lisäksi kulttuurialan yhdistyksiin, sillä osuuskuntamuotoisena yrityksenä se ei tähtää taloudellisiin voittoihin, vaan jäsentensä työllistämiseen ja arvojensa mukaisen toiminnan ylläpitämiseen. Osuuskunnan luonne yhdistyskentän ja yritysmaailman rajapinnalla luo oman erityislaatuisen leimansa strategiatyölle.

Tämä kehittämistyö lähti liikkeelle PuskaPromotionissa havaitusta tarpeesta kehittää yrityksen markkinointia. Tavoitteena oli tehostaa uusasiakashankintaa ja näin edistää

yrittäjien toiminnan jatkuvuutta. Työ laajeni kuitenkin nopeasti strategiauudistukseksi, sillä markkinoinnin kehittämisen keskeisin haaste oli resurssipula. Päivittämällä yrityksen strategia luotaisiin vahvempi perusta myös markkinoinnin kehittämiseksi ja resurssien kasvattamiselle. Hyvin laadittu strategia on tehokas keino kehittää koko yrityksen toimintaa ja taloutta.

Työskentelen itse PuskaPromotionissa tapahtumatuottajana ja HR-vastaavana, joten oma roolini työyhteisön jäsenenä sekä henkilöstönäkökulma vaikuttavat kehittämistyöhön ja aineiston tulkintaan. Tapahtumatuotannon kenttä ja tapahtumaliiketoiminta olivat minulle kehittämistyötä aloittaessani entuudestaan tuntemattomia. Lisäksi aloitin tämän kehittämistyön tekemisen samaan aikaan kun aloitin työt PuskaPromotionissa. Olin siis kaikissa kehittämistyön vaiheissa itselleni uusien asioiden äärellä.

Työn tietoperusta koostuu strategiakirjallisuudesta, josta nousi nykyaikaisen strategiatyön käyttökelpoisimmiksi näkökulmiksi tulevaisuuden ennakointi, kustannustehokas ja ketterä kehittämistyö sekä strategian yhtäaikaista laatimista ja toteuttamista tukeva organisaatiokulttuuri. Tietoperustan pohjalta valittiin kolme menetelmää ja strategia-asiakirjan malli käytettäväksi PuskaPromotionin strategiatyössä.

Työssä käsitellään ensin strategiatyön ja johtamisen näkökulmia tiivistetysti historiasta nykypäivään painottuen viimeisimpään strategiatyössä tapahtuneeseen murrokseen. Tämän jälkeen esitellään kehittämistyön tilaajan PuskaPromotionin toiminta ja nykyinen strategia. Neljännessä luvussa esitellään menetelmät, joiden avulla PuskaPromotionin strategiaa lähdetään uudistamaan. Viidennessä luvussa kuvaillaan näillä menetelmillä toteutetun strategiauudistustyön ensimmäiset vaiheet ja kuudennessa luvussa kerrotaan, miten strategiatyö jatkuu tämän kehittämistyön päätyttyä.

Kehittämistyö tehtiin niin lyhyellä aikajänteellä, että valmiin strategian valmiiksi saattaminen rajautui siitä ulos. Kehittämistyö käsittelee siis PuskaPromotionin strategiauudistuksen alkumetrejä ja luo perustan toimivan strategian laatimiseksi yritykselle. Kehittämistyö tuottaa myös muille pienille kulttuurialan yrityksille ja yhdistyksille hyödynnettävää tietoa strategiatyön prosessista ja strategiatyökalujen käytöstä.

2 STRATEGIATYÖ

Strategia on yksi johtamiskirjallisuuden suosituimmista aiheista ja strategia-sanaa käytetään hyvin monenlaisissa yhteyksissä. Strategiakirjallisuudessa on mistä valita, ja eri näkökulmat strategiatyöhön ovat jopa ristiriidassa keskenään. (Hiltunen 2012, 217-218; Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 65.) Strategia onkin monimutkainen aihe, sillä organisaatioon ja sen menestymiseen vaikuttavat useat eri asiat. Tyypillisimmin strategialla viitataan kuitenkin organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin ja toimintaan niiden saavuttamiseksi (Karlöf & Lövingsson 2004, 251). Strategiatyötä teemmällä pyritään näkemään toimintaympäristön uhat ja mahdollisuudet ja hyödyntämään tätä tietoa organisaatio eduksi (Vuorinen 2014, 35).

2.1 Hallinnasta havainnointiin

Strategia-sana tulee kreikan kielen sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa joukkojen johtajaa. Se on juonnettu sanoista armeija ja johtaa. Strategisen suunnittelun juuret ovat siis sodankäynnissä. Yritysmaailmaan strategia-sanana ja strategisen suunnittelun toi Alfred Chandler vuonna 1962. (Hiltunen 2012, 217; Kim ym. 2015, 38.) Yritysstrategioiden varhaisin oppi oli tieteellinen liikkeenjohto, eli taylorismi, joka syntyi 1900 -luvun alussa teollisen tuotannon kasvaessa. Taylorismin ydinajatus oli määrittää kaikkien yrityksen toimintaan yksityiskohtaisesti oikeat toimintatavat. Näin tehostettiin ja selkeytettiin työskentelyä, kun työntekijän ei tarvinnut ajatella itse vaan hänen työskentelynsä oli tarkasti ohjattua. (Vuorinen 2014, 20-21.)

Nykyaikaisen luovan alan asiantuntijaorganisaation johtaminen vaatii aivan toisenlaista otetta kuin tehdastyö, johon taylorismi alun perin kehitettiin. Vaikka taylorismin jälkeen on syntynyt useita uudempia johtamisoppeja, sen vaikutukset näkyvät yritysmaailmassa edelleen. (Vuorinen 2014, 20-21.) Noin sata vuotta vanhat johtamismallit ovatkin aktiivisessa käytössä edelleen, vaikka ne eivät vastaa kovin hyvin nykyajan muuttuneisiin olosuhteisiin ja tarpeisiin. Strategiatyö on murroksessa. Silti vanhanai-kaisten oppien ollessa meille tutumpia kuin uusien, niihin turvautuminen organisaatioiden johtamisessa voi olla edelleen helpompaa. (Juuti 2013, 14; Aaltolainen 2019.)

Tunnetuimmat strategiatyökalut ovat syntyneet aikana, jolloin yrityksen toimintaa pystyttiin suunnittelemaan vuosiksi eteenpäin (Hämäläinen ym. 2016, 19-20). Maa-

ilma on kuitenkin muuttunut nopeiden ja merkittävien teknologisten ja yhteiskunnallisten muutosten myötä (Sydänmaanlakka 2009, 28). Nopeasti kehittyvän teknologian ja yhtä kiihtyvän muutoksen vuoksi tulevaisuuden kehityssuuntien ennustaminen käy jatkuvasti vaikeammaksi. Pitkän aikavälin suunnittelusta on tullut melkein mahdotonta useilla toimialoilla. Nopeasta muutoksesta onkin tullut pysyvä olosuhde, johon on pakko sopeutua. Reagointiaika muutoksiin on lyhentynyt ja yrityksissä eletään jatkuvassa epävarmuudessa. Tämä on muuttanut myös strategiатыön luonnetta. (Hiltunen 2012, 43; Vuorinen 2014, 17; Hämäläinen ym. 2016, 13, 75.)

Nopean muutoksen lisäksi yritysten toimintaympäristöt monimutkaistuvat. Yrityksiltä vaaditaan entistä nopeampaa ja rohkeampaa reagointia kilpailussa selviytymiseen. Perinteiset strategiaopit ovat käyneet liian hitaiksi ja riittämättömiksi. Strategiатыön luonne onkin muuttumassa pikkutarkkojen suunnitelmien työstämisestä ja orjallisesta noudattamisesta ennemminkin nopeaksi ja mukautuvaksi päätöksenteoksi, joka elää tilanteen mukaan. Nykyaikaiselta strategialta vaaditaankin ehdottomuuden sijaan joustavuutta. (Hiltunen 2012, 233; Hämäläinen ym. 2016, 14-15, 66.) Nykyään strategiатыöllä pyritäänkin pääasiassa reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ja näkemään mahdollisuuksia, joihin tarttua (Sydänmaanlakka, 2009, 213; Hämäläinen ym. 2016, 17).

Kiihtyvän muutoksen sanotaan johtaneen jo siihen, että erillisistä strategian suunnittelu- ja toimeenpanovaiheista ei ole enää merkittävää hyötyä. Harvalla organisaatiolla olisikaan enää nykyaikana resursseja pitkiin strategiaprosesseihin. Strategian luominen ja toteuttaminen ovat näin ollen nivoutumassa yhteen organisaation arjessa. (Hämäläinen ym. 2016, 20, 190.) Pitkän aikavälin suunnitelmat ovat korvautuneet herkkyydellä havainnoida ympäristöä ja kyvyllä reagoida heikkoihin signaaleihin nopeasti. Parhaiten kiihtyvän muutoksen tuomiin haasteisiin vastataan kehittymällä joustavaksi ja nopeaksi oppimaan. Strategiaa tehdään yhä useammin nopeissa sykleissä, jolloin kokemuksesta oppiminen nousee olennaiseksi osaksi prosessia. Strategisesti arvokkaat uudet oivallukset syntyvät nykyään työntekijöiden arjessa ja joskus jopa epäonnistumisten kautta. Parhaimmillaan strategiатыö onkin oppimisprosessi ja suunnittelun ja toimeenpanon nivoutuessa yhteen, strategiатыö on laajentunut koskettamaan yritysjohton lisäksi henkilöstöä. Strategiатыöstä on tullut myös työntekijän osaamisalue. (Sydänmaanlakka 2009, 17; Tuomi & Sumkin 2010, 107; Vuorinen 2014, 16-17; Hämäläinen ym. 2016, 15-16.)

Pienissä organisaatioissa jatkuvan epävarmuuden kanssa eläminen on ollut tuttua kautta aikojen (Santalainen 2017, 180-181). Strategiatyön luonteen muuttuminen ja uusien strategiätyökalujen kehittyminen vanhojen rinnalle tuovatkin strategian käsitteen ja strategiätyön lähemmäksi niiden arkea. Kynnys strategiätyön tekemiseen pienissä organisaatioissa on nyt matalampi kuin koskaan.

Hämäläinen, Maula ja Suominen (2016, 13) arvioivat, että nykyaikana organisaatiot eivät pärjää perinteisillä strategiopeilla ja työkaluilla, mutta tarvitsevat nyt terävää strategista ajattelua enemmän kuin koskaan. Vaikka parhaat oivallukset syntyvät työarjessa, niiden synnyn taustalla on aina päämäärä. Edelleen tarvitaan ennakkoon määriteltä tavoite, joka kohdistaa kaikkien ajatukset tiettyyn aiheeseen. (Hämäläinen ym. 2016, 113.) Vaikka yrityksiä kannustetaan oppimaan epäonnistumisten kautta, strategiätyössä tulisi edelleen panostaa riskien minimointiin, ei riskien ottamiseen (Kim ym. 2015, 58). Näistä syistä strategia perustelee edelleen asemansa johtamisen välineenä.

2.2 Heikkojen signaalien havainnointi avuksi epävarmuuteen

Strategian tarkoitus on katsoa tulevaisuuteen, mutta tulevaisuutta ei voi ennustaa täsmällisesti. Sitä kuitenkin voi ja kannattaa ennakoida. Tulevaisuuden tarkastelu kehittää organisaation valmiuksia varautua ympäristön muutoksiin sekä kykyä vaikuttaa niihin. Tulevaisuutta ei siis pelkästään ennakoida vaan myös luodaan aktiivisesti. Nopea muutostahti on nostanut ennakoinnin merkittävään asemaan strategiätyössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 80; Vuorinen 2014, 15.)

Heikot signaalit ovat ensimmäisiä merkkejä muutoksesta (Ojasalo ym. 2009, 135). Yhdistämällä useita heikkoja signaaleja toisiinsa voidaan löytää trendejä. Trendit ovat jo nähtävissä olevia ilmiöitä, jotka osoittavat meneillään olevan kehityksen suuntaa. Kaikista uusista asioista ei kuitenkaan kehity trendejä. Uudet ideat kuolevat, jos ne eivät saa tarpeeksi massaa taakseen muuttuakseen trendeiksi ja edelleen megatrendeiksi. Megatrendit ovat nykyhetkessä läsnä olevia ilmiöitä. Ne ovat kaikkien nähtävissä ja vaikuttavat jo laajasti ihmisten elämään. (Hiltunen 2012, 33, 76, 79, 94.)

Heikkojen signaalien käsitteen toi yritysstrategioihin Igor Ansoff jo vuonna 1975. Strategiäkirjallisuuteen se on tullut vahvemmin 2000 -luvulla. (Vuorinen 2014, 119.) Futuristi Elina Hiltusen (2012, 217) mukaan organisaatioissa ei kuitenkaan vielä

osata täysin hyödyntää tulevaisuuden tarkastelua ja heikkoja signaaleja strategisessa suunnittelussa.

Heikkojen signaalien havainnointi on haastavaa, sillä niitä on vaikea hahmottaa. Ne ovat ikään kuin pieniä vihjeitä mahdollisesta muutoksesta. Signaalien havainnointi valmentaa yritystä toimimaan epävarmuudessa. Selkeästi nähtävissä olevien trendien mukaan ennustaminen on strategiatyössä jo tyypillisempää, mutta se johdattaa reagoimaan vallitseviin olosuhteisiin. Vahvojen signaalien varaan tehdyt suunnitelmat ovat alttiita kovalle kilpailulle, sillä ne ovat jo muidenkin yritysten nähtävissä. Vahvat signaalit eivät näin ollen ole strategisesti yhtä arvokkaita, kun heikot. (Vuorinen 2014, 120.)

Heikkoja signaaleja löytyy tyypillisimmin oman elinpiirin ulkopuolelta. Signaalien havainnointia kannattaa tehdä erityisesti uusissa ympäristöissä kuten matkoilla, messuilla, seminaareissa ja toimiessaan eri-ikäisten keskuudessa. Niitä voi löytyä myös esimerkiksi itselle vierailta toimialoilta, alakulttuureista, mediasta, trenditoimistojen nettisivuilta ja joukkorahoituspalveluista. Yhdelle ihmiselle täysin uutena näyttäytyvä asia voi toisenlaisessa ympäristössä elävälle olla jo arkipäivää. (Vuorinen 2014, 121-123; Hiltunen 2012, 125; Hiltunen 2017, 75; Ojasalo ym. 2019, 45.)

Signaalit voivat olla myös itselle oudolta tuntuvia asioita ja heikon signaalien tunnistaa yleensä siitä, että se herättää kielteisiä tai vähätteleviä reaktioita. Avoin mieli on kaikkein tärkein työkalu signaalien bongaamisessa. Signaalien havaitsemiseen vaikuttaa myös subjektiivinen kokemusmaailmamme, joten paras kokoelma heikkoja signaaleja saadaan isolla joukolla erilaisia, eri-ikäisiä ja erilaista elämää eläviä ihmisiä. Tästä syystä signaalien bongamiseen kannattaa ottaa mukaan koko organisaation henkilöstö. (Ojasalo ym. 2009, 136; Hiltunen 2012, 90, 99; Vuorinen 2014, 121, 123-124.)

2.3 Strategiatyö arvo- ja taidelähtöisissä organisaatioissa

Strategia on kaikenlaisien organisaatioiden johtamisen väline, jonka tehtävä on auttaa organisaatiota katsomaan tulevaisuuteen ja tekemään päätöksiä siitä, mitä tehdään ja mitä ei tehdä (Vuorinen 2014, 15; Hämäläinen ym. 2016, 81). Strategian tarpeellisuus ei katso organisaatiomuotoa tai organisaation kokoa, vaan se on niin yritysten kuin yhdistystenkin toiminnan johtamisen väline.

Yksinkertaisimmillaan strategiassa on kyse siitä, että pyritään vastaamaan kysymyksiin ”mitä” ja ”miten” (Karlöf ym. 2004, 251). Valtaosa strategiakirjallisuudesta on kuitenkin kirjoitettu suurten yritysten johtajille. Strategiatyön mielletäänkin usein kuuluvan vain yrityksille ja strategiaan liitetään helposti mielikuva jostain suuresta, hitaasta ja jäykästä (Karlöf ym. 2004, 252; Doz & Kosonen 2008, 15). Strategiatyöstä heräävät mielikuvat voivat pienessä arvolähtöisessä organisaatiossa tuntua kaukaisilta ja omaan toimintaan sopimattomilta.

Uusimmat strategia- ja johtamiskirjat nostavat esiin hierarkioiden purkamisen trendin yritysmaailmassa ja sen vaikutukset strategiatyöhön, mutta käsittelevät aihetta edelleen johtajien näkökulmasta. Strategia-sana voi tästäkin syystä tuntua kaukaiselta pienessä ja rakenteeltaan matalahierakisessa ja ketterässä organisaatiossa. Mikäli toiminnanjohtaja maksaa laskut ja vastaa asiakaspalautteisiin, on johdon ja työntekijöiden välinen kuilu jo valmiiksi kapea.

Strategiatyö voidaan nähdä pienissä organisaatioissa myös täysin mahdottomana tehtävänä, sillä sen oletetaan vievän paljon enemmän resursseja kuin siihen on mahdollista investoida. Strategiatyön tekemiseen kustannustehokkaasti ei välttämättä ole riittävästi osaamista ja työaika on liian kiireistä, jotta strategiatyöhön pystyttäisiin tarttumaan (Karlöf ym. 2004, 258; Åhman & Runola 2006, 21).

Strategiatyö on kuitenkin erityisen tärkeää pienissä ja arvopohjaisissa organisaatioissa. Silloin kun resursseja ei voida lisätä, niiden arvo täytyy moninkertaistaa (Kim ym. 2015, 197). Mitä vähemmän esimerkiksi työntekijöitä, työtunteja ja rahaa on käytettävissä tavoitteen saavuttamiseen, sitä tärkeämpää on käyttää nämä resurssit viisaasti. Strategian tärkein tehtävä onkin auttaa organisaatiota kohdistamaan resurssit mahdollisimman järkevästi toiminnan tavoitteisiin nähden. Se auttaa jäsentämään toiminnan tarkoituksen ja tavoitteet ja parantamaan toiminnan tehokkuutta kokonaisvaltaisesti. (Tuomi ym. 2010, 14-15; Varbanova 2013, 35.)

Vaikka hyvän strategian laatimiseen kuluu kallisarvoista aikaa, hyvä strategia on niin selkeä, että sen avulla pystytään lopulta vapauttamaan aikaa kaikkein tärkeimpiin asioihin. Hyvä strategia rajaa vaihtoehdot selkeiksi ja estää tuhlaamasta aikaa organisaation tavoitteiden kannalta epäolennaisiin asioihin ja kokeiluihin. Strategia auttaa myös ennakoimaan riskejä, jotka voivat uhata toiminnan jatkuvuutta. Parhaimmillaan sen

avulla voidaan onnistua lisäämään resursseja. (Åhman ym. 2006, 21; Tuomi ym. 2010, 15; Varbanova 2013, 35.)

Osuuskunta on kaupallisen ja arvopohjaisen organisaation hybridi. Rajapinnalla toimiminen voi olla ristiriitaista, ja aatteellisen ja kaupallisen logiikan yhteensovittaminen haasteellista (Santalainen 2017, 200). Sekä kulttuurialan liiketoiminnassa että avustusrahoitteisessa toiminnassa organisaation talous on usein epävarmalla pohjalla ja muutoksiin varautuminen on viisasta. Kulttuurialan liiketoiminnassa tuotteet ja palvelut ovat usein uniikkeja ja työvoimaintensiivisiä. Niitä ei voida helposti monistaa tai tuottaa suurina massoina, joten niitä voidaan myydä vain rajoitetulla volyyymilla. (Varbanova 2013, 36.) Vahva strateginen osaaminen parantaa kulttuurialan organisaatioiden toimintaedellytyksiä, vaikka ne eivät tavoittelisi taloudellista kasvua.

Nykysirkusryhmä Cirque du Soleilin menestystä strategisen suunnanmuutoksen avulla on käsitelty Sinisen meren strategia -kirjassa (Kim ym. 2015). Sinisen meren strategiassa puretaan perinteistä asetelmaa, jossa yritykset keskittyvät kilpailemaan keskenään. Sen johtoajatus on, että strategian ei tulisi perustua kilpailuun, jota kirjassa kuvataan punaisena merenä, vaan uuden kysynnän ja kilpailusta vapaan markkinan luomiseen, siniseen mereen. Sen sijaan että keskityttäisiin tekemään asioita paremmin ja tehokkaammin kuin kilpailijat, kilpailu tehdään merkityksettömäksi etsimällä hyödyntämätön markkina-alue. Yritys, joka löytää tällaisen kilpailusta vapaan sinisen meren, saavuttaa taloudellista menestystä helpommin ja nopeammin kuin kilpailijansa. Sinisiä meriä pyritään luomaan karsimalla kustannuksia sellaisista asioista, joilla alan muut yrityksen kilpailevat ja luomalla asiakkaille lisäarvoa tuomalla alalle asioita, joita muut yritykset eivät vielä tarjoa. (Vuorinen 2014, 98; Kim ym. 2015, 36-38.)

Sinisen meren strategiaa on sovellettu myös täysin ei-kaupallisella kentällä. Kim & Mauborgne (2015, 188-190) kuvaavat New Yorkin poliisin toiminnan tehostamista sinisen meren strategian työkalujen avulla. Mutta hieman lähempääkin löytyy esimerkki niiden hyödyntämisestä. Suomussalmen kunnan kulttuuripalveluita on kehitetty Sinisen meren strategiaan kuuluvan nelikenttäanalyysin avulla Joni Kinnusen (2018, 58-59) kulttuurituotannon ylemmän AMK -tutkinnon opinnäytetyössä. Sen perusajatus toimii siis myös arvopohjaisen toiminnan kehittämisessä.

2.4 Strategia toimintana

Strategia on perinteisesti ollut johtajien työväline. Pahimmillaan työntekijät eivät ole edes olleet tietoisia sen sisällöstä. (Karlöf ym. 2004, 101.) Strategia mielletään usein edelleenkin irralliseksi operatiivisesta toiminnasta. Strategian on kuitenkin tarkoitus ohjata arkityötä ja strategiatyö on valintojen tekemistä myös operatiivisella tasolla. (Tuomi ym. 2010, 14, 59.) Strategiatyön yleinen kompastuskivi onkin se, että organisaation työntekijät eivät ymmärrä tai sisäistä strategiaa. Mikäli strategia ei kuulu työntekijöille tai he eivät ymmärrä sitä, he eivät pysty sitoutumaan siihen ja noudattamaan sitä työssään. Tällöin strategia ei toteudu ja se muuttuu arvottomaksi. (Åhman ym. 2006, 26, 119; Hämäläinen ym. 2016, 143.)

Strategian toteutuminen lähtee siis aina työntekijöistä. Ihmiset motivoituvat tekemään työtä muutosten eteen, kun he ymmärtävät mitä ollaan muuttamassa ja miksi. Tähän päästään helpoiten siten, että työntekijät ja heidän osaamisensa otetaan mukaan strategiatyöhön. (Karlöf ym. 2004, 150-151.) Lisäksi ihmiset muistavat kaikkein tehokkaimmin asiat, jotka he itse näkevät ja kokevat ja omiin kokemuksiin reagoidaan kaikkein voimakkaimmin. (Kim ym. 2015, 193.) Yhdessä luotu strategia nopeuttaa sen sisäistämistä ja edistää siihen sitoutumista.

Perinteisen strategiatyön keskitetty päätöksenteko on kiihtyvän muutoksen vuoksi käynyt liian hitaaksi ja jäykäksi, joten yrityksissä on alettu purkaa hierakkisia johtamisen malleja ja hajauttaa päätöksentekoa sekä tukea itseohjautuvuutta. (Vuorinen 2014, 128; Hämäläinen ym. 2016, 120.) Isoissa yrityksissä hajauttamisella tavoitellaan muun muassa työntekijöiden vahvempaa sitoutumista yritykseen ja heidän osaamisensa laajempaa hyödyntämistä. Hajauttamalla päätöksenteko, se saadaan lähemmäs asiakkaita ja arkityötä ja päätösten tueksi saadaan enemmän kokemusperäistä tietoa. Hajauttamisen myötä vastuu ja johtajuus jakautuvat organisaatiossa myös työntekijöille. (Karlöf ym. 2004, 54, 252).

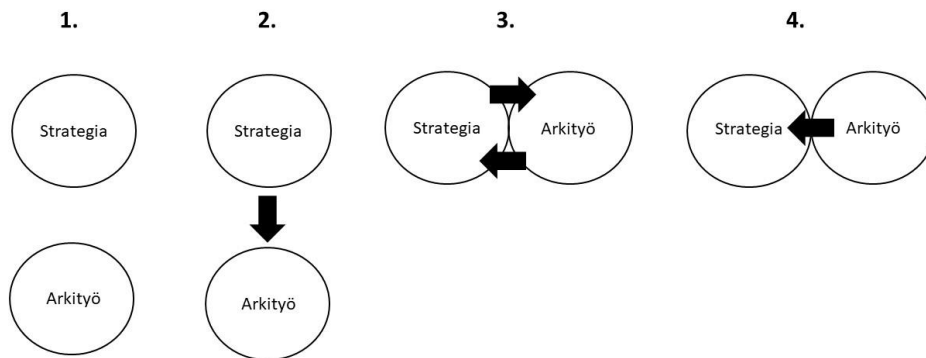
Nykyään ajatellaan, että asiantuntijaorganisaatioiden menestymiseen vaikuttaa pääosin se, että kaikki työntekijät sitoutuvat organisaation päämääriin ja toimivat yhteistyössä niiden saavuttamiseksi (Juuti 2013, 10). Jaettu johtajuus, itseorganisoituminen ja itseohjautuvuus ovat tuoreimpia käsitteitä johtamiskirjallisuudessa (Juuti 2013; Martela ja Jarenko 2017, 11). Hajauttamisen ja jaetun johtajuuden trendistä kertoo myös se, että osakeyhtiöt ovat alkaneet siirtää omistustaan ulkopuolisilta sijoittajilta

työntekijöilleen. Näin ovat toimineet muun muassa tapahtumatoimisto Tapaus ja ohjelmistoyritys Reaktor (Valtonen 2016; Tapaus 2019).

Strategiyan painopiste on asiantuntijaorganisaatioissa siirtynyt virallisesta strategiastyöstä strategiseen ajatteluun organisaation arjessa. Strategisella ajattelulla tarkoitetaan kykyä oppia nopeasti ja muuttaa toimintatapoja uuden tiedon ja kokemusten pohjalta. Reflektoimalla kokemuksia hyödynnetään intuitiivista eli tiedostamatonta tietoa. Aiempia kokemuksia ja hankittuja tietoja käytetään tällöin tehokkaasti hyväksi. Pelkkä rationaalinen ajattelu ei monimutkaistuvassa toimintaympäristössä enää yksin riitä vaan on kyettävä ajattelemaan asiat laajasti, haastamaan ilmeisiltä tuntuja vaihtoehtoja ja yhdistelemään asioita uusilla tavoilla. Parhaimmillaan tällainen laaja-alainen pohdinta saadaan osaksi arkityötä. (Santalainen 2017, 20, 22, 24.)

Nykyaikana strategia ei siis ole enää vain paperi, vaan mitä suurimmissa määrin aktiivista toimintaa, joka on muuttunut määrääjain tehtävästä toimenpiteestä jatkuvaksi prosessiksi. Hyvä strategia ei ole koskaan täysin valmis, vaan se on luonteeltaan kehittyvä. Strategisesti arvokkaita luovia ideoita tulisikin synnyttää myös työarjessa, eikä ainoastaan niille varatuissa ideointipajoissa ja virallisessa strategiaprosessissa. (Åhman ym. 2006, 33-34; Tuomi ym. 2010, 28; Hämäläinen ym. 2016, 140-142.) Parhaimmillaan nykyaikainen strategia on koko organisaation yhteinen oppimisprosessi, jossa syntyy yhteinen näkemys organisaation tulevaisuudesta (Tuomi ym. 2010, 10).

Strategia ei siis ole riittävä pelkkänä paperina, vaan sen täytyy näkyä puheena ja toimintana organisaation arjessa. Jokainen valinta ja päätös, jokainen ongelmanratkaisutilanne ja valtaosa keskusteluista työpaikalla ovat strategityötä (Tuomi ym. 2011, 15). Keskustelua tarvitaan erityisesti yhteisen ymmärryksen ja sitoutumisen rakentamiseen, mutta pelkkä puhe ei riitä vaan strategian täytyy näkyä ennen kaikkea toimintana. Kun puhe ja teot kulkevat käsi kädessä, on strategia aktiivisessa käytössä. Ideaalitalanteessa toimintaa on jopa enemmän kuin puhetta (Pfeffer & Sutton 2000, Sydänmaanlakan 2009, 52 mukaan; Tuomi ym. 2010, 13; Aaltolainen 2019.)



Kuva 1. Strategian ja arkityön välisen suhteen neljä skenaariota (ks. Åhman ym. 2006; Tuomi ym. 2010; Hämäläinen ym. 2016; Santalainen 2017).

Yllä olevassa kuviossa hahmotellaan neljä erilaista skenaariota strategian ja arkityön suhteesta organisaatioissa. Ensimmäisessä skenaariossa organisaation virallinen strategia ja arkityö eivät ole vuorovaikutuksessa toisiinsa. Strategia on laadittu, mutta se ei ohjaa arkityötä. Tämä on tutkimusten mukaan edelleen tyypillinen tilanne organisaatioissa (Hämäläinen ym. 2016, 66).

Toisessa skenaariossa on perinteisen strategianäkökulman mukainen tavoitetila, jossa strategia vaikuttaa arkityöhön ja ohjaa sitä ylhäältä alaspäin. Kolmannessa skenaariossa hahmottuu strategian tavoitetila kiihtyvän muutoksen aikakaudella. Siinä strategia ja arkityö ovat samanarvoisia, lähellä toisiaan ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Samaan aikaan, kun strategia ohjaa arkityötä, arjessa opitut asiat muokkaavat strategiaa. Neljännessä skenaariossa hahmottuu tilanne, jossa strategia syntyy arkitoiminnasta. Arkitoiminta ja arjessa opitut asiat muodostavat strategian. Arkityössä osataan ajatella strategisesti ja yrityksen strategiaa voidaan tulkita arkitoiminnan perusteella.

Pieniin organisaatioihin ei ole välttämättä kehittynyt jäykkiä ja hierakkisia rakenteita, joiden kautta toimintaa ohjataan (Santalainen 2017, 178). Tällöin toiminnan kehittäminen uusien oivallusten kautta on lähtökohtaisesti nopeampaa ja suoraviivaisempaa. Hierarkian purkutalkoisiin ei strategiatyössä siis tarvitse ensimmäisenä lähteä. Monilla kulttuurialan organisaatioilla onkin tässä asiassa jo hyvä etumatka. Työarjessa tapahtuva strateginen ajattelu saattaa kuitenkin puuttua organisaatiosta kokonaan, jos strategiatyötä ei ole tehty lainkaan.

Strategiaosaaminen ja strateginen ajattelu työarjessa voidaan nähdä pienen organisaation eilinehtona (Santalainen 2017, 178). Jonkinlainen virallinen strategiaprosessi perustelee siis edelleen paikkansa organisaatiossa, mutta strategiatyön malleja hakiessa on tärkeää ymmärtää strategiatyön luonteen muuttuminen. Strategia kannattaa siis laatia alusta asti sellaiseksi, joka on koko organisaation yhdessä luoma yhteinen tahtotila (Åhman ym. 2006, 117, 157). Strategiaprosessia ei tule eriyttää liikaa työarjesta ja jokainen organisaation jäsen on kutsuttava mukaan siihen.

Strategian luominen koko henkilöstön voimin on strategian sisäistämisen ja sitä kautta toteutumisen kannalta paras ratkaisu. Silloin strategian tekeminen ja toteuttaminen nivoutuvat luontevasti ja nopeasti yhteen. Tämä voi olla pienelle organisaatiolle lähtökohtaisesti luontevin vaihtoehto. Mikäli tämä ei ole käytännön syistä mahdollista, strategian on oltava niin selkeä, että jokainen yrityksen työntekijä pystyy ymmärtämään ja sisäistämään sen (Kim ym. 2015, 131). Parhaimmillaan strategia on niin selkeä, että sen voi tiivistää yhdeksi lauseeksi, motoksi (Hiltunen 2012, 231; Kim ym. 2015, 74). Ytimekkäät lauseet painuvat helposti mieleen ohjaamaan päätöksentekoa arkityössä.

2.5 Organisaatiokulttuuri toimivan strategian ytimessä

Organisaatiokulttuuri on organisaation jäsenten yhteisten arvojen, asenteiden, oletusten ja toimintatapojen kokonaisuus (Santalainen 2017, 257; Aaltolainen 2019). Tämä kokonaisuus on avainasemassa strategisen ajattelun syntymiseen ja strategisesti arvokkaisiin oivalluksiin organisaatiossa. Pienten kulttuurialan organisaatioiden matala hierakia ei automaattisesti johda siihen, että strategia toteutuu ja arkityössä toimitaan strategisesti. Organisaatiokulttuuriin täytyy erikseen kiinnittää huomiota. Organisaatiokulttuuri mahdollistaa tai estää sen, että organisaatiossa hyödynnetään uutta tietoa tehokkaasti ja heikkoihin signaaleihin reagoidaan nopeasti. (Pfeffer & Sutton 2000, Sydänmaanlakan 2009, 52 mukaan).

Luottamukseen perustuva yrityskulttuuri luo pohjan sille, että johtajuutta voi hajauttaa ja strategiaa luoda ja toteuttaa yhdessä (Kim ym. 2015, 213; Aaltolainen 2019). Vanhoja ylhäältä alas johtamisen malleja ja työntekijöiden kontrollointia saatetaan kuitenkin alkaa soveltaa automaattisesti, sillä ne ovat meille tuttuja aikaisemmista työpaikoistamme ja muista organisaatioista. Ne ovatkin edelleen laajasti käytössä suomalaisessa työelämässä. Tiukka kontrollointi on kuitenkin merkki siitä, että luottamus puuttuu. (Aaltolainen 2019.)

Itseohjautuvuus on nouseva trendi johtamiskirjallisuudessa, sillä se sopii hyvin muutuvaan toimintaympäristöön. Parhaimmillaan se vapauttaa työntekijät liiasta kontrollista pääsemään parhaaseen soritukseensa. (Martela ym. 2017, 319; Aaltolainen 2019.) Se on kuitenkin käytännön työssä hyvin haastava tapa organisoitua ja työskennellä kohti tavoitteita. Lisäksi Suomessakin on pitkä autoritäärisen johtamisen historia ja työkalut itseohjautuvan työskentelyn tukemiseen puuttuvat vielä (Aaltolainen 2019).

Ihmisten välistä yhteistyötä organisaatiossa estää tyypillisesti työntekijöiden väliset kilpailuasetelmat ja pelko. (Pfeffer & Sutton 2000, Sydänmaanlakan 2009, 52 mukaan). Erityisesti epäonnistumisen pelko estää ihmisiä kokeilemasta uutta, joten epäonnistumisiin tulisi organisaatiossa suhtautua sallivasti ja rakentavasti (Aaltolainen 2009). Suomalainen peliyhtiö Supercell toimii suunnannäyttäjänä epäonnistumisen sallivasta työkuulttuurista, siellä epäonnistumisia juhlitaan. Isot epäonnistumiset ja ennen kaikkea niiden reflektointi ja opitut asiat tuodaan näin koko organisaation tietoon. (Talouselämä 2012.)

Vaikka pienissä kulttuurialan organisaatioissa on matalan hierarkian vuoksi hyvä etumatka toimivaan strategiaan ja sitä tukevaan organisaatiokulttuuriin, haasteitakin on voitettavaksi. Kulttuurialalla ollaan usein kutsumustyössä. Intohimoinen suhtautuminen työhön ja sitoutuminen organisaation tavoitteisiin toteutuvat lähes automaattisesti. Kutsumustyössään olevat ihmiset ovatkin usein itseohjautuvia. Itseohjautuvat yksilöt eivät kuitenkaan automaattisesti muodosta hyvää tiimiä. Intohimoinen suhtautuminen työhön voi ajaa heitä ristiriitoihin muiden kanssa. Hyvin minäkeskeinen näkökulma voi estää toimivan yhteistyön muiden kanssa ja sitä kautta hyvän työyhteisön syntymisen. Muiden työyhteisön jäsenten ja asiakkaiden tahtoon joustaminen voi olla itseohjautuvalle yksilölle hyvin haastavaa. (Salovaara 2017, 70.) Tämä puolestaan estää strategisia oivalluksia ja niiden viemistä käytäntöön.

Tämänkaltaiset organisaatiot tarvitsevat toimiakseen rakenteita ja selkeää organisointumista. Rakenteiden tulee kuitenkin olla luonteeltaan kevyitä ja hierarkian sijaan niissä tulee pyrkiä toiminnallisuuteen. Rakenteiden tulee ohjata ihmisiä kohti yhdessä sovittuja päämääriä. Itseohjautuvuus vaatii tuekseen myös taitoa itsensä johtamiseen. (Salovaara 2017, 70-71; Martela ym. 2017, 321; Aaltolainen 2019.)

Strategisten oivallusten kannalta on tärkeää, että työkuulttuurissa sallitaan kyseenalaistaminen (Åhman ym. 2006, 105). Se kuitenkin vaatii vastapainokseen kyvyn joustaa ja

mukautua. Tätä ongelmaa voidaan intohimoisissa ja itseohjautuvista yksilöistä koostuvassa organisaatiossa häivyttää akateemisessa maailmassa käytetyllä kollegiaalisen päätöksenteon mallilla. Toisin kuin demokraattisessa päätöksenteossa, jossa äänestetään, kollegiaalisessa päätöksenteossa asia ratkaistaan sillä, kenellä on parhaat perustelut. Tämä lähestymistapa päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun vaatii kuitenkin kaikilta taitoa kuunnella ja kiinnostusta perustella näkemyksensä. (Hämäläinen ym. 2016, 145.)

3 PUSKAPROMOTION OSUUSKUNTA

PuskaPromotion on vuonna 2013 perustettu osuuskuntamuotoinen tapahtumatoimisto, joka tuottaa tapahtumia ja niihin liittyviä lisäpalveluita kuten ohjelmanpalveluita ja mediatuotantoa. Lisäksi palveluihin kuuluu koulutus ja konsultaatio tapahtumanjärjestämisessä, myynnissä ja sosiaalisen median markkinoinnissa. Yrityksen liikevaihto on noin 250 000 euroa. Se työllistää tällä hetkellä täysipäiväisesti neljä henkilöä ja arviolta 40 henkilöä keikkakohtaisesti. Osuuskunnassa on kahdeksan jäsentä, joista vain osa toimii osuuskunnassa aktiivisesti. Lisäksi palveluita tuotetaan laajan alihankintaverkoston avulla. PuskaPromotion tuottaa ison osan tapahtumiin liittyvistä toiminnoista ja palveluista kuitenkin itse ja hyödyntää näin jäsentensä osaamista laajasti. (Tuohimaa 2019a.)

PuskaPromotionin toimintakentäksi voisi luonnehtia yksityisen ja kolmannen sektorin rajapinnan. Osuuskunta on demokraattinen yritysmuoto, jossa jäsenet omistavat jokainen yhtä suuren osan yrityksestä. Osuuskuntatoiminnassa korostuu yhteisöllisyys ja arvot ohjaavat voimakkaasti PuskaPromotionin toimintaa. Osuuskunta onkin ikään kuin aatteellisen yhdistyksen vastapari yrityskentällä. Sen tarkoitus ei ole tuottaa voittoa omistajilleen vaan palveluita osuuskunnan jäsenille. PuskaPromotionin tapauksessa tämä palvelu on työllistäminen. (Suomen Yrittäjät 2014; Tuohimaa 2019a.)

PuskaPromotion on perustettu Haaga-Helia ammattikorkeakoulun myyntityön opiskelijoiden kouluprojektina Haaga-Helian StartUp School -yrittäjyysohjelmassa. Alkuvaiheessa yritys tarjosi myynnin ja markkinoinnin tukipalveluita, joihin kuuluivat promootiot, buukkaus, graafinen suunnittelu sekä tapahtumasuunnittelu. Myyntityön osaaminen kuitenkin jäi enemmän yrityksen sisäiseen käyttöön sen alkaessa keskittyä

vahvemmin tapahtumiin, sillä ne koettiin sen omaksi vahvuusalueeksi. (Tuohimaa 2014, 1.)

PuskaPromotionin palveluvalikoima on tänäkin päivänä laaja ja kehittyvä. Palveluita määrittää kaikkein vahvimmin osuuskunnan jäsenten osaaminen, jonka pohjalta palveluita räätälöidään asiakkaiden tarpeisiin. Osuuskuntatoiminta on luonteeltaan joustavaa ja se mahdollistaa yrityksen palveluvalikoiman laajentamisen uusille osa-alueille aina kun osuuskuntaan liittyvien uusien jäsenten mukana saadaan uutta osaamista. Ihmisten monipuolisen osaamisen hyödyntäminen onkin osuuskunnassa suoraviivaista. Myös osuuskunnan jäsenten ammattitaidon kehittyminen sekä muuttuvat kiinnostuksen kohteet muokkaavat palveluita. Yritys onkin jatkuvassa muutoksessa ihan omasta tahdostaan. (Meretniemi & Ylönen 2008, 48 Tuohimaan 2014, 16 mukaan; Tuohimaa 2014, 1; Tuohimaa 2019a.)

PuskaPromotion poikkeaa tyypillisestä osuuskunnasta siten, että sen jäsenten ammattitaito on yhdistetty yhdeksi brändiksi, jonka alla myydään osuuskunnan jäsenten sekä siihen palkattujen työntekijöiden yhteistyössä tuottamia palveluita. Kukaan ei toimi täysin itsenäisesti omalla brändillään. Näin ollen PuskaPromotion tarvitsee yhtenäisen strategian, joka ohjaa kaikkien osuuskunnassa toimivien työtä samaan suuntaan.

Osuuskunta linkittyy yhdistystoimintaan myös siten, että kuten yhdistyksissä, osuuskunnassa toimintaa ohjaavat säännöt. PuskaPromotionin vuonna 2017 päivitettyissä säännöissä määrätään muun muassa osuuskunnan jäseneksi liittymisestä, eroamisesta ja erottamisesta, talouteen liittyvistä asioista, äänioikeudesta ja kokouksista. Osuuskunnan toimialasta ja toiminnan sisällöstä PuskaPromotionin säännöissä määrätään seuraavaa:

Yrityksen tarkoituksena ja toimialana on tapahtumatuotanto, myynti, promootio sekä kaikki muu laillinen liiketoiminta. Osuuskunta voi järjestää toimialaansa liittyvää koulutusta jäsenilleen ja muille. Osuuskunta voi vastaanottaa lahjoituksia ja avustuksia. (PuskaPromotion 2017.)

Tavanomaisesta liiketoiminnasta PuskaPromotionin erottaa se, että yksi osuuskunnan suurimmista asiakasprojekteista on osittain kulttuuriavustuksella tuotettava lastenkulttuuritapahtuma Lasten Festarit. Tapahtuman konseptin omistaja on Keskuspiston Nuorkauppakamari – Helsinki ry., mutta se ei maksa PuskaPromotionille tapah-

tuman tuottamisesta vaan PuskaPromotion hankkii rahoituksen kokonaan itse myymällä tapahtumaan yhteistyökumppanipaketteja ja näytteilleasettajapaikkoja sekä hakemalla tapahtumalle avustuksia. (Tuohimaa 2019a.)

3.1 PuskaPromotionin strategia ja organisaatiokulttuuri

Strategian tarve PuskaPromotionilla on tiedostettu toiminnan alkumetreiltä saakka ja virallinen strategiaprosessi on viety läpi viimeksi vuonna 2016. Strategiaprosessia johti yksi osuuskunnan jäsenistä ja keskusteluun strategian sisällöstä osallistuivat kaikki osuuskunnan jäsenet. Prosessi koettiin kuitenkin luonteeltaan enemmän autoritääriseksi kuin yhteisölliseksi, ja kaikkien näkemyksiä ei aidosti nostettu keskusteluun. Täydellistä yhteisymmärrystä strategiaprosessissa ei saavutettu, vaan strategiaan valintoihin päädyttiin enemmistön päätöksellä. Kukaan ei myöskään huolehtinut strategian käytäntöön viemisestä. Strategian laatimisen aikaan PuskaPromotionin toiminta ja palvelut keskittyivät vielä myyntiin. (Tuohimaa 2019b.)

Vuonna 2017 PuskaPromotionissa koettiin tarpeelliseksi aloittaa strategiauudistus, jossa keskityttäisiin vahvemmin tapahtumiin. Strategia ei enää vastannut sitä millaiseksi yritys ja sen palvelut olivat kehittyneet. Strategiaudistus jäi kuitenkin kiireen ja suuren työmäärän vuoksi operatiivisen toiminnan jalkoihin eikä tullut koskaan valmiiksi. Strategiaudistuksessa ehdittiin uudistaa yrityksen visio, missio ja arvot. Näitä kuitenkin ehdittiin kiireen keskellä pohtia vain pintapuolisesti. Yrityksen ja sen toimintaympäristön laajempi ja syvällisempi tarkastelu jäi tekemättä. Tapahtumakenttää ja kilpailutilannetta ei analysoitu strategiatyön tueksi vaan siinä keskityttiin yrityksen sisäisiin vahvuuksiin ja tavoitteisiin. (PuskaPromotion 2015; Tuohimaa 2019b.)

PuskaPromotionin missioksi on määritetty, että kaikille sidosryhmille jää aina hyvä fiilis toimittuaan yrityksen kanssa ja visioksi bisneksen ja luovien alojen yhdistäminen. (PuskaPromotion 2018.) Vision taustalla oleva ajatus on tuoda bisnesmaailmaan luovuutta, rentoutta ja hauskuutta. Mitään todella konkreettista se ei kuitenkaan tarkoita, vaan visio perustuu lähinnä haaveeseen siitä, millaisilla asioilla haluttaisiin tehdä liiketoimintaa. (Tuohimaa 2019b.) Visio ja missio tuntuvatkin hahmottomilta ja arkisiin päätöksentekotilanteisiin ne antavat vain hyvin vähän tukea. Yrityksen visio ei ole selkeästi tulevaisuuskuva vaan kuvaus toiminnan luonteesta tai arvoista, joten se ei ohjaa toiminnan suuntaa pitkällä aikavälillä. Visio ja missio ovat ytimekkäitä ja helposti mieleen jääviä lauseita, mutta tarvitsevat tuekseen syvällisempää pohdintaa ja konkretiaa.

Vuonna 2018 aloitetussa strategiauudistuksessa PuskaPromotionin arvoiksi on listattu ”Puskan 11 käskyä”, jotka ovat:

1. Tarjoamme kumppaneillemme lisäarvoa elämysten kautta.
2. Olemme oikeasti kiinnostuneita asiakkaistamme, työmme on kutsumusammatti, meitä on helppo lähestyä.
3. Asiakkaamme ovat kumppaneitamme, tuomme sidosryhmämme yhteen.
4. Yhdistämme bisneksen ja luovuuden, erikoistumme out of the box -ajatteluun.
5. Haluamme painua mieliin ja olla inspiraation lähde muille.
6. Emme pelkää heittäytyä, myydä ja olla omaperäisiä, olemme rohkeasti erilaisia.
7. Itseironia ja sarkasmi ovat työssämme mukana, pieni pilke silmäkulmassa on vain hyväksi.
8. Avoimuus ja yhteisöllisyys ovat perusarvojamme.
9. Me pistetään tuulemaan, saamme aikaan ja olemme tehokkaita.
10. Iloisuus, positiivisuus ja hauskuus ovat toimintamme peruspilareita.
11. Olemme yhteisöllinen elämystoimisto, teemme tätä koko persoonilamme, Voimanaiset at your service! (PuskaPromotion 2018.)

Arvoiksi listatut asiat ovat laajoja ja pitkiä toimintaa kuvailevia lauseita. Arvojen taustalla on tavoite avata yrityksen visiota ja missiota ja niillä halutaan ilmentää yrityksen rentoutta ja humoristisuutta (Tuohimaa 2019b). Oman kokemukseni mukaan nämä lauseet kuvailevat yrityksen nykyistä toimintaa hyvin. Ongelmallista näin laajassa listauksessa on se, että kaikkia lueteltuja arvoja on vaikea muistaa ja omaksua.

Aloittaessani itse työntekijänä yrityksessä minulta odotettiin välitöntä tarttumista operatiiviseen toimintaan, eikä yrityksen strategiaa tuotu esille. Arkityötä laajemmat päämäärät ja tavoitteet jäivät epäselviksi. Yrityksen strategia ei myöskään suoraan tule ilmi operatiivisessa toiminnassa, mutta siinä määritellyistä asioista puhutaan jonkin verran. Erityisesti yrityksen missio, hyvän fiiliksen tuottaminen sidosryhmille, on säilynyt muuttumattomana ensimmäisestä strategiasta saakka ja tämä ajatus elää vahvasti yrityksen arjessa edelleen.

Strategia on siis osittain käytössä, mutta ei vahvasti ohjaa arkitoimintaa. Yrityksen toiminta koetaankin rönsyilevänä ja työssä on vaikea valita, mihin kannattaisi keskittyä

(Tuohimaa 2019a). Myös yrityksen palveluvalikoiman laajuutta ja muuttuvaa luonnetta voidaan pitää merkinä siitä, että päivittäinen toiminta rönsyilee omalla painollaan eivätkä arjessa tehtävät päätökset ole aina strategisia.

Yrityksen alkuperäistä strategiaa ja aloitettua strategiauudistusta ei viety yrityksen rakenteisiin ja arkityöhön. Vain osa strategisista ajatuksista on kulkeutunut arkitoimintaan. (Tuohimaa 2019b.) Strategioita ovat olleet laatimassa kaikki PuskaPromotionissa sillä hetkellä aktiivisesti toimineet ihmiset. Strategiatyöpajoissa käydyt keskustelut ovat vaikuttaneet heidän ajatteluunsa yrityksen toiminnasta ja tästä syystä strategia on osittain kulkeutunut työarkeen. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä pienessäkään organisaatiossa ja strategiatyön koko potentiaali yrityksen toiminnan tehostamiseksi on jäänyt hyödyntämättä.

Kuten osuuskunnassa voi olettaakin, PuskaPromotionin työkuultuuriin kuuluu yhteisöllisyys ja matala hierarkia. Muutokset ja jatkuva kehittyminen ovat PuskaPromotionissa luonteenomaisia. Ne ovat olosuhde, johon on totuttu. Päivittäinen työ on hyvin joustavaa, työntekijät tekevät niin kuin parhaaksi näkevät ja lupia ei kysellä. Luvan kysymisen sijaan kysytään apua ja työt tehdään tiiviissä yhteistyössä.

Tästä huolimatta keskeiseksi ongelmaksi muodostuu se, että vaikka yrityksessä työskentelee vain muutama ihminen, tieto ei liiku tehokkaasti ja päivittäinen työ tuntuu sekavalta. Yritys on sisäisesti jatkuvassa muutoksessa ja uusien työntekijöiden tuodessa uudenlaista osaamista yritykseen, sen toiminta ja tavoitteet alkavat elää. Tilanne onkin monin tavoin hyvä. Yritys pystyy reagoimaan ketterästi muutoksiin ja hyödyntämään niitä. Työntekijöiden monipuolinen osaaminen saadaan käyttöön, mutta pysyvien rakenteiden ja yhteisen suunnan puute myös hidastavat työskentelyä.

PuskaPromotionissa arkityö on siis ketterää ja asioita ollaan valmiita uudistamaan tilanteen tullen nopeasti. Uusia ideoita vilisee arkisissa keskusteluissa säännöllisesti. Suurin osa ideoista ei kuitenkaan muutu toiminnaksi, vaikka kaikki organisaation jäsenet olisivat yhtä mieltä siitä, että idea on käyttökelpoinen. Kehittäminen jää suurimmaksi osaksi puheen tasolle. Puhe ja yhteisen käsityksen luominen asioista ovat toki tärkeässä osassa yrityksen kehittämisessä. Lisäksi, kun on yhdessä innostuttu uudesta ideasta, sillä on jo välittömästi pieniä vaikutuksia arkityöhön, mutta vaikutukset jäävät pintapuolisiksi ja lyhytkestoisiksi, mikäli ideoita ei pystytä viemään käytäntöön. Jatkuva ideointi ja herkästi innostuminen eivät ole pelkästään hyvä asia. Työ on samaan

aikaan sekavaa, poukkoilevaa ja hallitsematonta. Toimintaa ohjaavat ja kehittämistä tukevat rakenteet puuttuvat.

Joustavuus ja jatkuva muutos ovat olleet PuskaPromotionille tyypillisiä koko yrityksen historian ajan. Tämä voi muodostua myös yrityksen heikkoudeksi. PuskaPromotionin keskeinen kehityskohde onkin uusista ideoista innostumisen vastapainoksi vahvistaa kykyä karsia ja keskittyä. Strategiatyö on PuskaPromotionissa muutosprojekti, jonka tavoite on siirtyä reaktiivisesta ja lyhytnäköisestä työskentelystä suunnitelmalliseen ja pitkäjänteisempään toimintaan. Strategiatyön tavoitteena on saada rönsyily kuriin ja auttaa organisaatiota keskittymään keskeisiin vahvuuksiinsa ja hyödyntämään niitä paremmin. (Tuohimaa 2019a.) Näin vahvistetaan myös pitkäjänteisyyttä organisaatiossa.

Tällä hetkellä konkreettisenä kehittämiskohteena PuskaPromotionissa on kasvattaa liikevaihtoa ja luoda sen avulla vakaampaa ja pysyvämpää pohjaa yrityksen toiminnalle. Näin pystytään myös parantamaan osuuskunnan jäsenten työskentelyolosuhteita ja lisäämään työn mielekkyyttä, kun yrityksen toimitilojen, tekniikan ja kaluston päivittäminen sekä riittävän palkkatason takaaminen mahdollistuvat. Jatkuvaa kasvua ei kuitenkaan nähdä itseisarvona. Maltillinen kasvu auttaisi säilyttämään yrityksen ketterän ja yhteisöllisen toimintatavan. (Tuohimaa 2019a.)

3.2 Tapahtumatuotannon kenttä

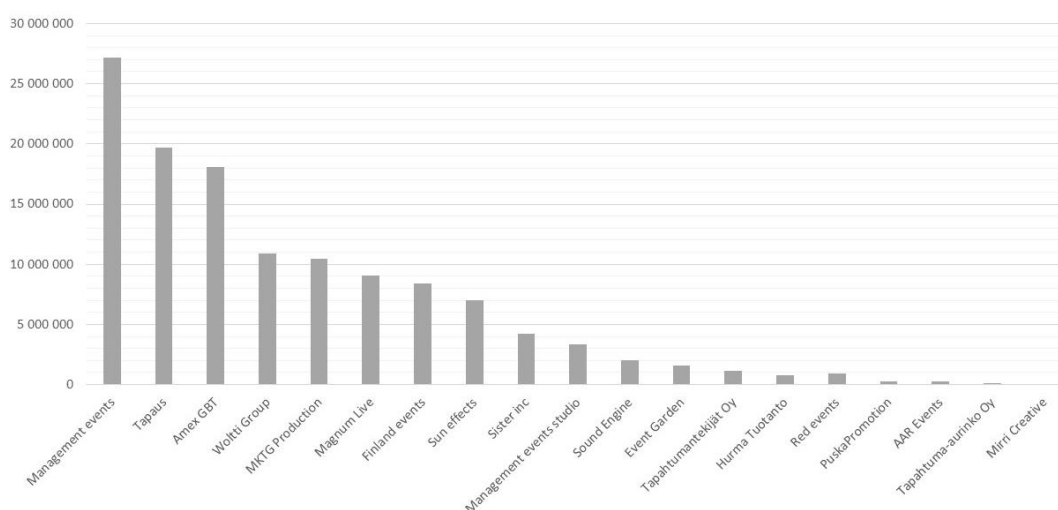
PuskaPromotionin tehtävä on tarjota jäsenilleen työtä, joten sen on tehtävä taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa, joka mahdollistaa palkanmaksun ja työsuhteiden jatkumisen. PuskaPromotion voi tarjota jäsenilleen sellaista työtä, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Tästä syystä sen on strategiatyössään kohdistettava katseensa tapahtuma-alan kilpailutilanteeseen ja vahvistettava omia mahdollisuuksiaan selvittää siinä.

Suomessa tapahtumatuotannon kenttä on hajanainen ja tilastoja ei toistaiseksi ole. Maailmanlaajuisesti ihmisten välinen kohtaaminen on arviolta miljardien arvoista liiketoimintaa. Britanniassa tapahtumateollisuuden arvoksi on arvioitu vuositalolla lähes 70 miljardia euroa. Suomalaisen tapahtumateollisuuden taloudellista arvoa ja vaikuttavuutta Suomen taloudelle ei ole tutkittu. Taloudellisen arvon laskeminen on han-

kalaa, sillä alaa on kokonaisuutena vaikea hahmottaa. (Visit Finland 2017.) Tapahtumateollisuus on suomen kielen sanana varsin uusi eikä tapahtumateollisuudesta puhuta yhtenä toimialana. Tapahtumatoiminta on jakaantunut pienempiin lokeroihin, kuten tapahtumamarkkinointiin, musiikkitapahtumiin, urheilutapahtumiin ja messuihin. (New Work Agency 2018; Suomen ammattipuhujat 2018.)

Matkailu- ja ravintolapalveluiden edunvalvontajärjestö MaRa on perustettu vuonna 2017 kongressi- ja tapahtumatoimialatyöryhmän, jonka tehtävä on kartoittaa suomalaisen tapahtuma-alan tarpeita edunvalvontaan, tutkimukseen ja tilastointiin. Tavoitteena on nostaa tietoisuutta kongressi- ja tapahtumatoimialan taloudellisesta merkityksestä ja kasvumahdollisuuksista. (MaRa 2017.)

Suomessa toimii tällä hetkellä yksi tapahtuma-alan kattojärjestö, joka on kansainvälisen Meeting Professionals Internationalin Suomen osasto, MPI Finland Chapter (MPI Finland Chapter 2018). Lisäksi Suomessa julkaistaan Evento-lehteä, joka määrittelee itsensä tapahtuma- ja toimistoalan ammattilehdeksi (Evento 2019). Lehden kohderyhmää eivät ole ainoastaan tapahtuma-ammattilaiset vaan myös yritysten henkilöstöosastot, jotka usein järjestävät yritysten sisäisiä tapahtumia, joko itse tai tilaamalla palvelun tapahtumatoimistolta.



Taulukko 1. Helsinkiläisiä tapahtumatoimistoja liikevaihdon mukaisessa järjestyksessä.

Kartoitin Helsingissä toimivia tapahtumatoimistoja ja niiden taloustietoja (taulukko 1) Kauppalehden yrityshaulla. Kartoituksessa löytyi yhteensä 28 yritystä joista 18 yrityksen taloustiedot olivat löydettävissä Kauppalehden yrityshaulla. Yritysten liikevaihdot vaihtelevat 64 000 eurosta 27 000 000 euroon. PuskaPromotion kuuluu 250 000 euron liikevaihdollaan tapahtumakentän pienimpiin toimijoihin. Tapahtumatoimistojen lisäksi tapahtuma-asiakkaista kilpailevat myös tapahtumatilat. Tapahtumatuotannon kenttä on laaja ja taloudellinen potentiaali merkittävä. Rahaa kentällä liikkuu siis paljon, mutta alalla on myös paljon kilpailua.

4 LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT

PuskaPromotionilla on tarve kasvattaa liikevaihtoa ja luoda vahvempaa pohjaa yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. PuskaPromotionissa toimitaan hyvin niukoilla resursseilla ja ajan puute rasittaa työskentelyä. Strategiatyötä tarvitaan siihen, että resurssit saadaan ohjattua järkevästi. Strategia uudistuksen tavoite on auttaa yritystä keskittymään olennaiseen ja hyödyntämään vahvuuksiaan paremmin selviytyäkseen tapahtuma-alan kilpailussa. Strategia uudistus vastaa myös tarpeeseen kehittää PuskaPromotionin toimintaa pitkäjänteisemmäksi, mutta samaan aikaan työssä on otettava huomioon nopeasti muuttuvan ja monimutkaistuvan toimintaympäristön vaikutukset strategiseen suunnitteluun.

Tässä kehittämistyössä jatketaan PuskaPromotionissa vuonna 2017 aloitettua strategia uudistusta ja kokeillaan uutta lähestymistapaa strategiatyöhön. Kehittämistyön tavoite ja keskeisin haaste on luoda strategia, jonka kaikki organisaation työntekijät ovat sisäistäneet ja johon kaikki ovat sitoutuneet. Kehittämistyössä pyritään alusta asti viemään strategiaa osaksi kaikkien työntekijöiden työtä ja näkyväksi toiminnaksi organisaation arjessa.

4.1 Lähestymistapa

Kehittämistyön lähestymistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan mahdollisimman paljon tietoa tutkimuskohteesta sen todellisessa toimintaympäristössä (Osajalo ym. 2009, 52). Tutkimuksen avulla saatu tieto ohjaa strategiatyötä PuskaPromotionissa. Strategiatyö läpäisee koko organisaation toiminnan ja on pienessäkin yrityksessä laaja ja pitkäkestoinen projekti. Tämän kehittämistyön ly-

hyen aikajänteen puitteissa ei ollut mahdollista lähestyä strategiatyötä konstruktiivisena tutkimuksena. Näin ollen valmiin strategian laatiminen ei ollut tämän työn tavoite. Myöskään toimintatutkimuksen kriteerit (Ojasalo ym. 2009, 61, 65) eivät täyty, sillä kehittämistyö tehtiin niin lyhyellä aikajänteellä, että toimintatutkimuksen sykliisyys ei ehdi toteutua. Työssä käytetään ennakointia, joka on myös itsenäinen tutkimuksellisen kehittämistyön näkökulma. Ennakointi ei kuitenkaan tässä työssä määritä kaikkien menetelmien valintaa (Ojasalo ym., 2009, 80).

4.2 Menetelmät

Strategiatyötä varten on kehitetty lukuisia erilaisia työkaluja. Strategiatyökalujen tarkoitus on ohjata ajatustyötä ja auttaa organisaatiota näkemään tarkemmin, valitsemaan viisaammin ja loppupeleissä toiminaan tehokkaammin. Strategiatyössä on kuitenkin riskinä monimutkaisten asioiden ja ilmiöiden liiallinen yksinkertaistaminen, joten useita erilaisia työkaluja kannattaa soveltaa samanaikaisesti. Tämä auttaa näkemään asiat laajasti. (Vuorinen 2014, 35-37.)

Strategiatyökalujen valinta oli kehittämistyöni haasteellisin osuus. Niiden valintaa ja strategiaprosessin suunnittelua ohjasi kaikkein vahvimmin tavoite pitää strategiatyöhön tarttumisen kynnyks matalana kaikille organisaation jäsenille riippumatta heidän toimenkuvastaan ja roolistaan organisaatiossa. Organisaatiokulttuurin ja yhteistyön merkitys toimivan strategian kannalta nousivat yksiselitteisesti esiin useissa eri strategiaoppaissa, joten tärkein yksittäinen valinta menetelmien suhteen oli yhdessä tekeminen. Koko organisaation yhteisessä strategiaprosessissa saadaan parhaimmillaan aikaan yhdessä oppimista ja prosessissa syntynyt tieto saadaan heti kaikkien käyttöön. Yhdessä tapahtuva oppiminen luo perustan sille, että strategian toteuttaminen onnistuu. Samalla saadaan kaikkien tiedot ja osaaminen strategiatyöhön käyttöön ja tehdyt päätökset ovat laadukkaampia. (Karlöf ym. 2004, 163.) Lisäksi yhdessä luotu strategia on osuuskuntatoiminnan luonteen mukaista. PuskaPromotionissa on määrällisesti niin vähän ihmisiä, että jokaisen saaminen saman pöydän ääreen on myös suhteellisen helppoa.

Valitsin strategiatyökalut kahdesta eri lähestymistavasta: ennakkoinnista ja sinisen meren strategiasta. Sinisen meren strategian laadinta on raskas ja pitkä prosessi, joka vaatii paljon tausta-analyysia toimialasta. Lisäksi se on suunnattu suurten yritysten

johtajille. Se ohjaa keskittymään olennaiseen ja vähentämään kustannuksia epärelevanteista toiminnoista, joka on strategiatyön keskeisin tavoite myös ei-kaupallisella kentällä. Sinisen meren strategiaa ei pitäisi sivuuttaa sen vaikeuden ja monimutkaisuuden vuoksi, vaan pyrkiä hyödyntämään sitä edes osittain. Valitsin PuskaPromotion strategiaprosessiin Sinisen meren strategian työvaiheista nelikenttäanalyysin. Ennakointimenetelmiksi valitsin tulevaisuusikkunan ja tulevaisuuspyörän.

4.2.1 Ennakointimenetelmät

Tulevaisuusikkuna on futuristi Elina Hiltusen strategiatyön tueksi kehittämä väline heikkojen signaalien havainnointiin. Tulevaisuusikkunan idea on, että kuka tahansa organisaatiossa työskentelevä voi ottaa puhelimella kuvan näkemästään heikosta signaalista ja lisätä sen yhteiseen signaalipankkiin kaikkien nähtäville. Signaalien keräämisessä rima pidetään matalalla ja laadun sijaan haetaan määrää. Tulevaisuusikkuna osallistaa koko organisaation tulevaisuuden ennakkointiin ja se on koko organisaation oppimisen apuväline. (Hiltunen 2012, 72, 288, 293.)

Tulevaisuusikkunan vahvuus on visuaalisuus. Ihmiset hahmottavat asioita eri tavoilla, mutta juuri visuaalisuuden tehosta on Hiltusen (2012, 289) mukaan tutkimusnäyttöä. Lisäksi sen käytännön toteuttamien on vaivatonta, joka nousee kiireisessä työarjessa tärkeäksi. Liian monimutkaiset ja hankalilta tuntuvat uudet toimintatavat jäävät usein toteuttamatta. Signaalien keräämisessä onkin tärkeää oikeanlainen työkalu. Työkalun tärkeimpiä ominaisuuksia ovat helppokäyttöisyys, nopeakäyttöisyys, visuaalisuus ja avoimuus, eli se että kaikilla työntekijöillä on oikeus lisätä signaaleja työkaluun suoraan. Työkalun tulisi lisäksi mahdollistaa tiedon luokittelu ja jäsentely, keskustelu aiheen ympäriltä ja sen tulisi toimia mobiilisti. Lisäksi tiedon analysointi tulisi olla ainakin osittain automatisoitua. Heikkojen signaalien analysointiin ei ole vielä kehitetty omaa työkaluaan, joka osaisi automaattisesti nostaa esiin trendejä. (Hiltunen 2017, 70, 72-73.)

Tulevaisuusikkunan yhteydessä käytin tulevaisuuspyörää, joka on Jerome Glennin 1970-luvulla kehittämä mind map -tyyppinen työkalu. Paperille piirretyn pyörän keskelle sijoitetaan organisaatiolle merkityksellinen trendi tai heikko signaali. Siitä eteenpäin johtavien nuolien avulla analysoidaan signaalin ensimmäisen, toisen ja kolmannen tason vaikutuksia organisaatioon. (Ojasalo ym. 2009, 41; Nurmi 2019.) Valitsin tulevaisuuspyörän menetelmäksi heikkojen signaalien analysointiin, sillä työkalu on

nopea omaksua ja sen avulla päästään nopeasti työstämään signaaleja konkretian tasolla.

4.2.2 Nelikenttäanalyysi

Cirque de Soleilin menestystä edeltävä strateginen suunnanmuutos hahmotellaan Sinen meren strategiassa neljän ratkaisevan kysymyksen kautta. Nämä kysymykset ovat mitä tekijöitä yrityksen toiminnassa tulisi merkittävästi supistaa alan normaalitasoon verrattuna, mitä toimialalle täysin uusia tekijöitä tulisi luoda, mitä tekijöitä alalla tulisi korostaa selvästi nykyistä enemmän ja mitkä toimialan itsestänselvyydet tulisi eliminoida kokonaan. Näiden kysymysten avulla pyritään samanaikaisesti erottautumaan kilpailijoista ja madaltamaan kustannuksia. (Vuorinen 2014, 98-99; Kim ym. 2015, 63.)

Näiden kysymyksien pohjalta laaditaan yritykselle nelikenttä, joka muistuttaa laajasti käytettyä strategyökalua SWOT -analyysia, mutta siinä missä SWOT -analyysi keskittyy korostamaan kilpailuasetelmaa, nelikenttä pyrkii vapauttamaan kilpailusta. Nelikentän vahvuus on siinä, että se ohjaa yrityksiä miettimään uuden luomisen ohessa kustannustehokkuutta. Uusien ideoiden ja investointien vastapainoksi pohditaan mistä kannattaa luopua. Nelikenttä voi parhaimmillaan tuoda näkyväksi itsestänselvyyksinä pidettyjä asioita, joihin ei muuten tule kiinnittäneeksi huomiota. (Kim ym. 2015, 16, 69-70.)

5 PUSKAPROMOTIONIN STRATEGIAUUDISTUSTYÖ

PuskaPromotionin strategiauudistus käynnistyi alun perin tarpeesta kehittää yrityksen markkinointia ja laatia markkinointistrategia. Kehittämistyön alkuvaiheessa havaitsin, että yrityksen markkinoinnissa keskeinen haaste on kuitenkin resurssipula. Markkinointiin liittyvää ammattitaitoa ja ideoita yrityksellä kyllä on mutta ei riittäviä resursseja niiden toteuttamiseen. Markkinointistrategian laatimisen haasteeksi nousi myös se, että yrityksellä ei ollut riittävän vahvaa strategiaa, joka ohjaisi markkinointistrategian tekemistä. Hyvä markkinointi on seurausta hyvästä strategiasta, joten markkinoinnin kehittäminen törmäsi strategian puutteisiin.

Käynnistäessäni strategiauudistustyötä käsitykseni strategiatyöstä oli suppea ja oletin sen liittyvän vahvasti yritysten väliseen vastakkainasetteluun ja koostuvan lähinnä selkeästi määritellyistä ja kontrolloiduista toimintatavoista. Taylorismi oli muokannut ajatteluaani, vaikka en ollut aikaisemmin tutustunut johtamisoppeihin. Alusta asti oli selvää, että luovan työn johtamisessa, sekä nopeasti muuttuvassa ja monimutkaistuvassa maailmassa, tarvitaan tuoreempaa otetta strategiatyöhön. Halusin oppia millä strategiatyökaluilla luovan alan asiantuntijatiimit vastaavat tämän päivän haasteisiin ja miten luodaan strategia, joka on paperin lisäksi toimintaa.

PuskaPromotionin osuuskuntamuoto vaikuttaa strategiatyön luonteeseen. Perinteisen kilpailustrategianäkökulman lisäksi on tarkasteltava yrityksen sisäisiä tavoitteita ja arvoja, eikä osuuskunnan jäsenten henkilökohtaisia toiveita ja tavoitteita voi jättää huomiotta. Osuuskunnan strategiaa voi verrata arvo- ja taidelähtöisten organisaatioiden strategiaan, mutta siinä missä taidelähtöinen organisaatio voi vain tiettyyn rajaan asti vaikuttaa tuloihinsa ja kasvattaa resurssejaan, osuuskunta voi toimia joustavammin ja kehittää talouttaan tuottavalla liiketoiminnalla. Se ei kuitenkaan voi tehdä liiketoimintaa arvojensa kustannuksella ja jokaisen osuuskunnan jäsenen mielipide toiminnan suunnasta on otettava huomioon. Näin ollen se ei ole yhtä ketterä yritysmuoto, kun vaikka osakeyhtiö. Perinteiset kilpailustrategianäkökulmat voivatkin olla liian yksioikoisia osuuskunnalle.

Oma roolini strategiauudistuksessa oli fasilitoija. Suunnittelin PuskaPromotionin henkilökunnalle, joita on itseni lisäksi kolme henkilöä, yhteensä neljä strategiatyöpajaa. Työyhteisön jäsenenä osallistuin itsekkin keskusteluihin työpajoissa. Yhden työpajan kesto oli kahdesta kolmeen tuntiin ja kaikki työpajat pidettiin kuukauden sisällä. Kii-reisessä ja sirpaleisessa työarjessa muutaman tunnin pituiset työpajat olivat kaikkein helpoin toteuttaa. Pitkät suunnittelukokoukset eivät ole toistaiseksi kuuluneet Puska-Promotionin työkuultuuriin ja kokonaisen työpäivän varaaminen vain yhteen asiaan olisi hyvin hankalaa hektisessä tapahtumatyössä. Oma kaksoisroolini työyhteisön jäsenenä ja opinnäytetyön tekijänä mahdollisti etäisyyden ottamisen prosessiin ja sen arvioimisen ulkoapäin.

Kehittämistyössä ei lyhyen aikajänteen vuoksi ollut mielekästä tavoitella valmista strategiaa, joten kehittämistyön tuloksena tuotettiin tietoa, ideoita ja oivalluksia

PuskaPromotionin strategiaa varten. Kehittämistyötä ohjasi kuitenkin koko strategia-prosessin isommat tavoitteet, joita oli kaksi. Valmis strategia-asiakirja tulisi olemaan tiivis kiteytys tärkeimmistä toimintaa ohjaavista tekijöistä, joten sen käyttäminen työarjessa olisi helppoa ja nopeaa. Toinen tavoiteltu tulos oli se, että kun strategia on valmis, se on jo käytössä työarjessa ja kaikki organisaation jäsenet ovat sisäistäneet sen ja sitoutuneet siihen.

Jälkimmäisen tuloksen tavoittelu vaikutti prosessiin siten, että en määrittänyt kovin paljoa ennalta, vaan halusin antaa tilaa prosessissa esiin nouseville asioille ja fasilitoida aidosti yhteisöllisen strategiaproessin ilman liikaa kontrollointia. Suunnittelin kaksi ensimmäistä työpajaa ennakkoon, mutta niiden jälkeen strategiatyöhön vaikutti vahvasti toisessa workshopissa esiin nousseet asiat.

5.1 Heikkojen signaalien kerääminen ja analysointi

Tulevaisuusikkuna otettiin käyttöön neljä kuukautta ennen ensimmäistä strategiatyöpajaa. PuskaPromotionilla ei ollut varaa investoida erilliseen työkaluun heikkojen signaalien keräämiseksi eikä työntekijöiden sitouttaminen uuden työkalun käyttöön tuntunut realistiselta. Aikana, jolloin lähes jokaisella on älypuhelin, eli kamera ja nettiyhteys mukanaan kaikkialla, signaalien tallentaminen on todella helppoa. Monet sosiaalisen median kanavat käyvät alustaksi signaalien tallentamiseen. Valitsimme alustaksi Facebook Messenger -viestiketjun, sillä Messenger on jo aktiivisesti käytössä yrityksen sisäisessä viestinnässä. Kuvan tai linkin tallentamiseen viestiketjuun menee vain muutama sekunti ja se on kaikilla mukanaan lähes kaikkialla. Muiden bongaat signaalit tulevat välittömästi kaikkien nähtäville ja niihin on myös mahdollista reagoida.

Heikkojen signaalien bongaamiseen osallistui koko yrityksen henkilöstö. Mitä isompi joukko ihmisiä osallistuu signaalien keräämiseen, sitä heterogeenisempi maailmankuva saadaan käyttöön. Ihmiset ovat erilaisia persoonia ja elävät erilaista elämää työarjen ulkopuolella, joten isolla joukolla signaaleihin saadaan katettua laajasti elämän eri osa-alueita. Myös signaalien analysointitiimin heterogeenisyys on tärkeää, jotta analyysiin saadaan erilaista ajattelua ja monipuolisesti näkökulmia. (Hiltunen 2017, 68-69, 72-73).

PuskaPromotionin heikkous tulevaisuusikkuna-menetelmän kannalta on, että vaikka kaikki yrityksen työntekijät ovat mukana prosessissa, joukko on hyvin pieni ja mukana

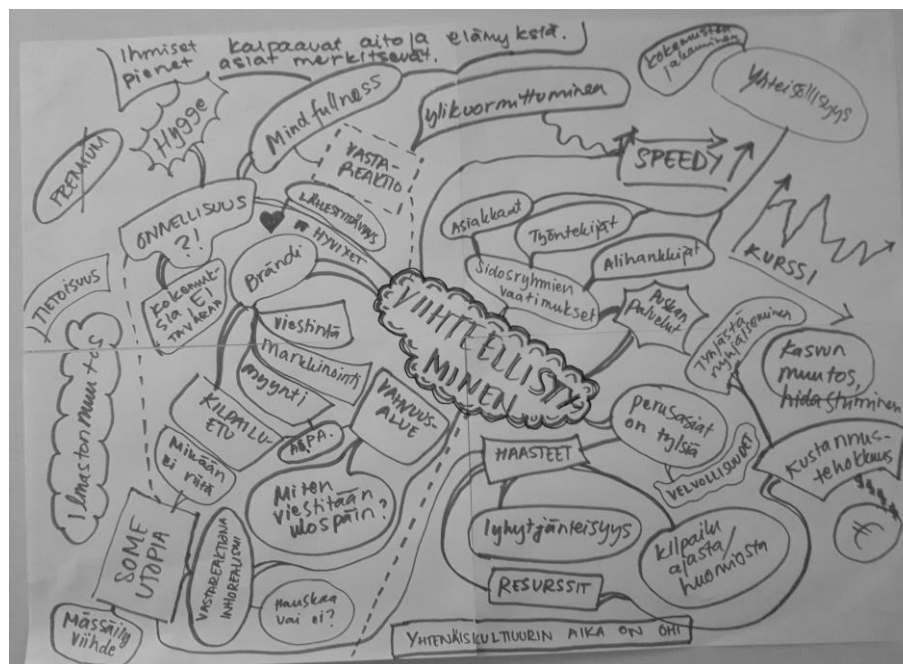
on niukasti eri näkökulmia. Tulevaisuustyöhön voisikin osallistaa myös yrityksen ulkopuolisia henkilöitä. Tämä kuitenkin vaatisi enemmän sitouttamista ja muovaisi strategiaprosessista raskaamman. Kun heikkojen signaalien käsittelystä on ensin saatu kokemusta se kannattaisi toistaa hieman laajemmalla joukolla.

Tulevaisuusikkunan tavoitellut vaikutukset PuskaPromotionille ovat kahdenlaiset. Sillä tuotetaan tietoa organisaation virallista strategiaa varten ja samaan aikaan se kehittää ja ylläpitää kaikkien työntekijöiden tulevaisuusajattelua ja tuo heikot signaalit ja niihin reagoinnin osaksi työarkea. Heikkojen signaalien tehokas hyödyntäminen on sidoksissa organisaatiokulttuuriin. Työntekijöiden asenne, avoin ja keskusteleva kulttuuri sekä toiminnan pitkäjänteisyys ovat avainasemassa siinä, että signaalit hyödynnetään kunnolla. (Vuorinen 2014, 128). Organisaatiokulttuurin kehittäminen on siis tärkeä osa onnistunutta strategiatyötä myös ennakoinnin näkökulmasta.

Ensimmäisessä strategiatyöpajassa käsiteltiin tulevaisuusikkunaan kerätyt heikot signaalit (ks. liite). Heikkojen signaalien ollessa hahmottomia ja osittain riippuvaisia signaalien bongaaajan elinpiiristä ja kokemusmaailmasta, on luonnollista, että joukkoon eksyy myös jo trendeiksi kehittyneitä havaintoja. Tästä ei kuitenkaan ole strategia-työlle varsinaista haittaa. (Vuorinen 2014, 121.) Ylipäätään se, että avataan silmät ympäröivälle maailmalle ja pysytään herkkänä muutokselle, edistää uusiin asioihin tarttumista.

PuskaPromotionin tulevaisuusikkunaan kerättyjen signaalien joukossa oli ilmiselvästi jo vahvemmin näkyviä trendejä. Tulevaisuusikkunan tärkein anti ei kuitenkaan ollut signaalien laatu vaan uuden toimintatavan istuttaminen organisaatioon. Se valmensi yritystä katsomaan oman työarjen ulkopuolelle ja inspiroitumaan ympärillä tapahtuvista asioista. Signaalien bongaamisessa voi myös kehittyä. Mikäli niiden keräämistä jatketaan, voidaan vähitellen oppia erottamaan trendit ja heikot signaalit toisistaan.

Signaaleja kertyi neljän kuukauden keräämisen aikana yhteensä 34 ja ne käsiteltiin tulevaisuuspyörä-menetelmän avulla. Messenger ei mahdollista signaalien jäsentelyä tai analysointia vaan ne täytyi manuaalisesti kerätä talteen analysointia varten. Kopioin signaalit viestiketjusta tekstitiedostoksi. Tulostin ne ja leikkasin jokaisen signaalin omalle paperilapulleen. Tämä oli melko työlästä ja mikäli signaalit olisivat olleet valokuvia, niiden tulostaminen voisi tulla kalliiksi ja epäekologiseksi. Keräämämme heikot



Kuva 3. Miellekartta viiheteellistymisen trendistä.

Trendeistä laaditut miellekartat (kuva 2 ja kuva 3) ripustettiin toimiston seinälle odotamaan jatkokäsittelyä ja muistuttamaan työpajassa tuotetuista ajatuksista. Työpajan tuotoksena oli toimintaan vaikuttavien trendien tunnistamisen ja niiden analysoinnin lisäksi yhteinen pohdinta yrityksen toiminnasta ja toimintakentästä. Tällainen syvälinen keskustelu yrityksen toiminnasta on erittäin harvinaista hektisessä työarjessa.

Ymmärsimme taloudellista voittoa tavoittelemattoman osuuskuntamuodon olevan nyky maailmassa positiiviseksi mielletty asia, joka voi olla PuskaPromotionille kilpailuetu. Omassa työkalutuurissa tärkeänä pidetty yhteisöllisyys ja yrityksen viikkorutiineihin kuuluva ”fiilispalaveri” nähtiin tärkeiksi säilyttää ja niiden arvo ja merkitys tunnustettiin ja ymmärrettiin entistä paremmin. Tapahtumaliiketoiminnan tulevaisuudelle positiivisena signaalina esiin nousi ihmisten tarve viihtyä ja kokea elämyksiä.

5.1.1 Pehmeän bisneksen trendi

Ensimmäinen trendi, pehmeä bisnes, koostettiin tunteiden näyttämistä, yhteisöllisyyttä ja vastuullisuutta korostavista havainnoista. Trendi koettiin mahdolliseksi kilpailueduksi PuskaPromotionille, sillä arvokas osuuskuntatoimintaan pehmeä bisnes on jo sisäänkirjoitettuna.

Yhdistelemällä keräämiämme signaaleja nousi esiin huomio, että vastuullinen toiminta alkaa muodostua normiksi yritysmaailmassa. Yrityksiltä odotetaan aitoa yhteiskunnallista panostusta ja yritykset ovat alkaneet enenemässä määrin toimia sen mukaisesti sillä vastuullisuuden avulla voidaan nykyään tehdä kannattavaa liiketoimintaa (American Express Global Business Travel 2018). Vastuullisuuden toteuttaminen ja osoittaminen on kuitenkin monimutkaista ja kokemuksiemme mukaan yrityksiä syytetään herkästi viherpesusta, mikäli vastuullisuus ei toteudu kaikessa yrityksen toiminnassa.

Verkostomaisen työskentelytavan ja arvolähtöisen toiminnan arvostuksen nousu viestivät yhteisöllisyyden korostumisesta. Sekä yhdessä tekeminen, empatia, että yhteisöstä välittäminen ovat tulleet myös bisnekseen (American Express Global Business Travel 2018; Huone 2018). Pelkkä tuloshakuinen toiminta ei vaikuta olevan enää yhtä hyväksyttävää kuin aikaisemmin. Ilmastonmuutoksen vuoksi jatkuvan kasvun tavoittelua ei myöskään koeta enää hyväksyttävänä. Lisäksi kustannustehokkuuden vaatimus on tullut arkipäiväiseksi monessa yrityksessä ja joukkoistamalla toiminnan osa-alueita tavoitellaan myös kustannusten laskua.

Sukupolven muutos on tuonut tunteiden näyttämisen ja huomioimisen työelämään ja johtajilta odotetaan nykyään tiukan kontrolloinnin sijaan empatiakykyä (Talouselämä 2018). Työelämän epäkohtia nostetaan säännöllisesti esiin mediassa. Yksi esimerkki tällaisesta epäkohdasta on elokuva- ja teatterikenttää ravistellut #metoo -kampanja, jolla puututtiin naisten epäasialliseen kohteluun ja seksuaaliseen häirintään.

Pohdimme, että tunteiden näyttäminen ja huomioiminen työelämässä voivat tuoda mukanaan myös haasteita. Tunteet tarttuvat herkästi ihmisestä toiseen, jolla voi olla positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia työilmapiiriin. Lisäksi pohdimme, että sellaiset ihmiset, joiden tunnetaidot ovat heikompia, voivat jäädä muuttuneessa työkuultuurissa ulkopuolisiksi.

Tämän keskustelun myötä tunnistimme PuskaPromotionissa jo pitkään pidetyn ”fiilispalaverin” tärkeäksi. Palaverissa jokainen työntekijä kertoo vuorollaan sen hetkisistä tunteistaan ja ajatuksistaan työhön tai yksityiselämään liittyen. ”Fiilispalaveri” auttaa huomioimaan ihmiset kokonaisuutena tunteineen ja tunnustaa sen, että myös muilla elämän osa-alueilla, kun työssä tapahtuvat asiat vaikuttavat työntekoon. Esiin nousseita asioita ei pyritä ratkomaan tai kommentoimaan. Jokainen voi valita miten paljon

tai vähän kertoo tunteistaan. Kun kaikki ovat jakaneet ajatuksensa, työpäivää jatketaan normaalisti.

5.1.2 Viihteellistymisen trendi

Toinen käsittelemämme trendi oli viihteellistyminen. Se koostui havainnoista, joiden mukaan ihmiset hakevat nykyään viihteellisiä kokemuksia kaikilta elämän osa-alueilta. Tätä kaikkea kuitenkin värittää ihmisten lyhytjänteisyys. Hauskoja ja mukavia kokemuksia halutaan helposti ja nopeasti. Ihmiset ovat lisäksi tottuneet kuluttamaan hyvin provosoivaakin viihdettä, joten monet asiat voivat tuntua jo laimeilta. Tätä ilmiötä kuvailimme työpajassa mässäilyviihteeksi, joka kehittyi koko ajan rajummaksi. Erottautuminen viihteellistämällä on mässäilyviihteen aikakaudella hyvin hankalaa.

Mässäilyviihteen vastatrendinä vaikuttaa olevan mielenrauhan tavoittelu. Ylikuormitus tuntuu ajavan ihmisiä rajoittamaan ympäristöstä tulevaa ärsyketulvaa. Näitä kaikkia havaintoja yhdistää se, että onnellisuuden tavoittelu on korostunut.

Tällainen trendi voi luoda yritykselle painetta tarjota mukavia ja hauskoja kokemuksia asiakkailleen ja työntekijöilleen palveluissa ja arkitoiminnassa. Luonnollisesti sillä voi olla vaikutuksia myös siihen, millaisiin tapahtumiin ihmiset haluavat osallistua. Tähän trendiin vastaaminen koettiin hyvin haastavaksi, sillä yhtenäiskulttuurin aika on ohi ja trendin alla on useita eri lähestymistapoja mukavuuden, viihtymisen ja onnellisen elämän tavoitteluun. Ihmisten tarve viihtyä ja rentoutua on toki positiivinen signaali tapahtumaliiketoiminnalle.

5.2 Uuden luominen ja vanhan karsiminen nelikentän avulla

Toisessa strategityöpajassa analysoimme PuskaPromotionin sisäistä toimintaa ja tapahtumakenttää nelikentän avulla. Alkuperäinen idea oli käsitellä nelikentässä ainoastaan tapahtumakenttää, mutta keskustelu kääntyi myös oman toiminnan kipupisteisiin, joista keskustelu tuntui tarpeelliselta.

Analyysin pohjaksi keskustelimme tekemäni kilpailijakartoituksen (ks. luku 3.2) tuloksista ja tapahtuma-alan kilpailutekijöistä. Näin luotiin yhteistä ymmärrystä PuskaPromotionista suhteesta alan muihin toimijoihin. Tämä kilpailijakartoitus ja siitä käyty keskustelu oli melko yleisluontoinen ja suuntaa antava. Tapahtumapalveluita tarjoavia yrityksiä on todennäköisesti kymmeniä enemmän kuin tekemässäni kartoituksessa tuli ilmi.

Tapahtuma-alan merkittävimmäksi kilpailutekijäksi keskustelujen pohjalta koimme toimintavarmuuden. Isot tapahtumatoimistot kilpailevat sillä, että ne voivat tarjota kaikki tapahtuman tuottamiseen tarvittavat palvelut ja toiminnot saman katon alta. Tapahtuman onnistunut toteuttaminen vaatii monien muuttujien ja riskien hallintaa, sekä taloudellisten ja toiminnallisten haasteiden kestokykyä. Tähän isot yritykset pystyvät vastaamaan paljon paremmin kuin PuskaPromotion.

<p>Poista</p> <ul style="list-style-type: none"> rönsyily ja hektisyys työarjessa premium eli suuret lupaukset ja odotukset epäjärjestelmällisyys ja epäselkeys työarjessa liioiteltu virallisuus ja kankeus laskelmointi (vs. aitous) pelkkä tuloksen tavoittelu näennäinen asiakkaiden tarpeiden kuuntelu (vs. aito räätälöinti) 	<p>Korosta</p> <ul style="list-style-type: none"> toimintavarmuus vastuullisuus arvolähtöisyys osuuskunta luotettavuus ketteryys humoristisuus löytöretkeily ja out of the box -ajattelu oivaltavuus ja pienet teot tapahtuman tavoitettavuuden lisääminen (some, livestream jne.) kustannustehokas ammattilaistiimi (vs. in-house tai freelancer) seuraaminen ja mittaaminen omassa toiminnassa
<p>Supista</p> <ul style="list-style-type: none"> palveluvalikoima (esim. promootiot ja mediapalvelut) 	<p>Luo</p> <ul style="list-style-type: none"> aitous aito räätälöinti kustannustehokas luovuus yhteisöllisyys henkilökohtaisuus suunnitelmallisuus ja systemaattisuus omassa toiminnassa maanläheisyys lämmihenkisyyys kotoisa tunnelma kokemuksellisuus some osana tapahtumia

Taulukko 2: PuskaPromotionin nelikenttäanalyysi.

Analyysiä tehdessä pohdimme myös PuskaPromotionin kohdeasiakasta ja sitä, mitä asiakas oikeasti ostaa ostaessaan tapahtuman. Tämän keskustelun myötä PuskaPromotionin kilpailijoiksi tunnistettiin muiden tapahtumatoimistojen lisäksi tapahtumatilat, jotka tuottavat itse tapahtumia sekä freelance-tuottajat ja in house -toteutus.

Asiakkaan todettiin ostavan omaan operatiiviseen toimintaansa sujuvuutta, varmuutta, ammattitaitoa, uusia ideoita, tuoretta näkemystä, muutosta, resurssisäästöjä, rohkaisua, ulkopuolista näkemystä ja tukea perusasioihin. Omille työntekijöilleen tai asiakkailleen he puolestaan ostavat muistijäljen, elämyksellisyyttä, positiivista brändi-

mielikuvaa ja luotettavuutta. Strategiaprosessin myöhemmässä vaiheessa tätä kysymystä kannattaisi kysyä suoraan asiakkailta ja saatua tietoa käyttää palveluiden kehittämisessä.

Yllä olevassa taulukossa on tiivistelmä PuskaPromotionin nelikenttäanalyysistä. Analyysin pohjalta yrityksen arkitoiminnasta halutaan poistaa hektisyys, rönsyily, epäjärjestelmällisyys ja toiminnan yleinen epäselvyys. Tätä korvaamaan halutaan luoda toimintaan suunnitelmallisuutta, systemaattisuutta ja seurantaa.

Tapahtumakentän ominaispiirteistä PuskaPromotionissa halutaan poistaa turha viralisuus ja sekä suureellisuus ja tuoda tapahtumiin enemmän huumoria, lämminhenkisyttä ja oivalluksia, joilla tehdään pienestä suurta. Tapahtumabisneksen tuloshakuisuus halutaan korvata yhteisöllisyydellä ja henkilökohtaisuudella. Lisäksi tapahtumapalveluihin halutaan tuoda aito asiakkaiden tarpeiden kuuntelu ja räätälöinti, jota pieni ja ketterä organisaatio pystyy toteuttamaan helpommin kuin isot yritykset.

Lisäksi PuskaPromotionin tapahtumien lisäpalveluna tarjoamaa sosiaalisen median osaamista halutaan korostaa. Sosiaalisen median hyödyntäminen voidaan tuoda keskeiseksi osaksi tapahtumaa ja parantaa näin tapahtumien tavoitettavuutta ja tehostaa markkinointia.

5.3 Strategian määrittäminen

Kolmannessa työpajassa aloitimme strategian työstämisen konkreettisemmin aiemmissa työpajoissa syntyneiden ajatusten ja oivallusten pohjalta. Tässä vaiheessa strategiaprosessia koettiin, että strategian työstämistä olisi helpompi jatkaa valmiin strategiapohjan avulla. Strategian malliksi valitsin Tuomen ja Sumkinin (2010, 85) esitelmän strategiapohjan. Siinä määritettäviä asioita pohdimme kahdessa eri työpajassa.

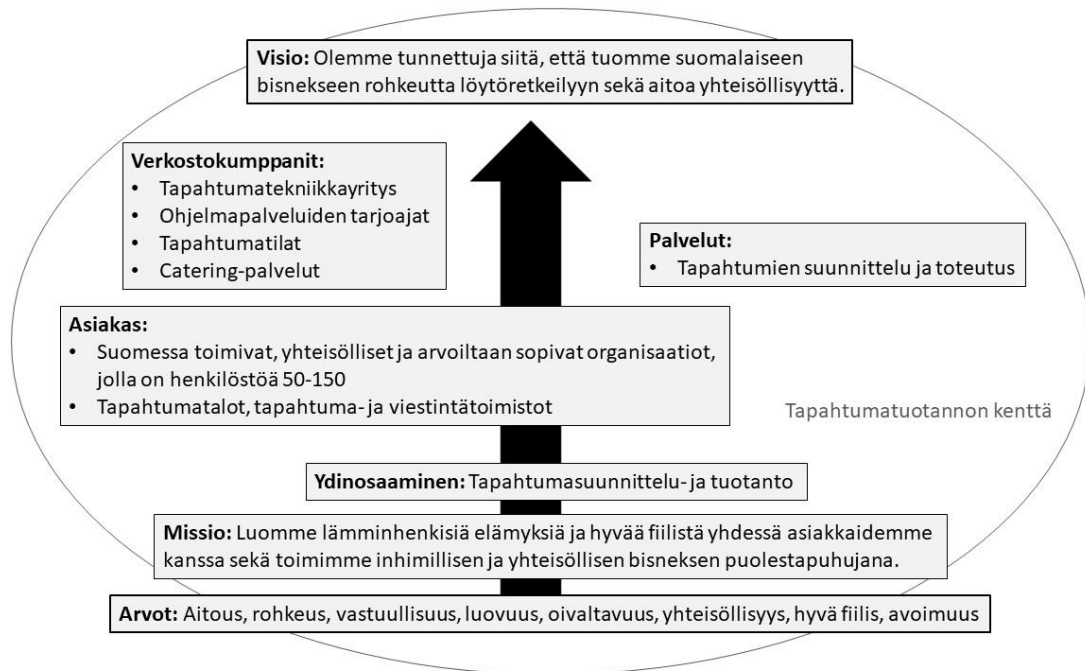
Strategiapohjassa vision, mission, arvojen ja asiakkaan lisäksi määritellään yrityksen toimintakenttä, ydinosaaminen, kehittämisen painopisteet ja verkostokumppanit. Tämä strategiamalli vaikutti työpajoissa esiin nousseiden ajatusten pohjalta hyödynnettävimmältä PuskaPromotionin toiminnassa. Malli on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä, joten sen avulla strategian määrittämiseen pääsee kiinni vaivattomasti. Se myös tuo PuskaPromotionin strategiaan uusia osa-alueita, joiden tarkastelu vaikuttaa hyödylliseltä yrityksen kehittämisen kannalta.

Valitsemani strategiamalli tuo PuskaPromotionin strategiaan uutena elementtinä ydinosaamisen, verkostokumppaneiden, toimintakentän ja kehittämisen painopisteiden määrittelyn. Yrityksen palveluvalikoiman määrittäminen ja tuotteistaminen sen sijaan tuntui järkevältä irrottaa kokonaan omaksi prosessikseen. Se on tärkeä kehityskohde PuskaPromotionille, mutta siihen tartutaan vasta kun strategiatyössä on päästy pidemmälle.

Strategiaan kirjattavia asioita ohjasi ajatus siitä, että strategia tulee käyttöön jokaiseen päätöksentekotilanteeseen. Sanamuotoja ja määritelmiä pyrittiin hiomaan sellaisiksi, että strategia tarkoittaisi jotain konkreettista ja siitä olisi helppo saada tukea arkiseen päätöksentekoon. Riskinä luovassa ja idearikkaassa tiimissä on se, että keksitään nopeasti hienolta kuulostavia lauseita, mutta niiden hyöty käytännön päätöksenteossa jääkin heikoksi ja strateginen arvo kevyeksi. Koimme myös, että helposti mieleenpainuvien iskulauseiden lisäksi strategiaan tarvitaan laajempi kirjallinen selvitys, mitä niillä tarkoitetaan. Vaikka strategia on hyvä tiivistää nopeasti omaksuttaviksi lauseiksi, näiden lauseiden on kuitenkin perustuttava syvälliseen pohdintaan.

Totesimme myös, että strategian ilmaiseminen sisäisesti ja ulkoisesti vaatii hieman erilaisia sanavalintoja ja rajauksia. Yrityksen visio, missio ja arvot voidaan mainita markkinoinnissa, mutta kohdeasiakas, verkostokumppanit, ydinosaaminen, kehittämisen painopisteet ja toimialan määrittäminen ovat luonteeltaan sisäistä tietoa.

Strategioita luodaan monesti jollekin ajanjaksolle, kuten kolmeksi tai viideksi vuodeksi. Tätä harkittiin myös PuskaPromotionin strategiaprosessissa. Tietyille ajanjaksoille määritellyn strategian riskinä on kuitenkin se, että strategiaa ei muuteta tarvittaessa, vaan siinä pitäydytään tarkasti koko sovitun ajanjakson ajan. Mikäli strategiassa havaitaan puutteita tai maailma ympärillä muuttuu, voi strategia muuttua yrityksen kannalta nopeastikin epäedulliseksi. PuskaPromotion kaltaisessa ketterässä ja joustavassa organisaatiossa, joka muuttuu herkästi uusien ihmisten ja heidän osaamisensa myötä ja joka toimii haastavalla ja kilpaillulla toimintakentällä, on syytä jättää strategia jossain määrin avoimeksi ja helposti muokattavaksi. Toiminta-avustuksen turvin toimivassa yhdistyksessä puolestaan strategian sitominen aikaan voi olla luontevampaa ja hyödyllisempää.



Kuva 4. Luonnos PuskaPromotionin strategiasta tapahtumaliiketoiminnan osalta työpajoissa käydyin keskustelun pohjalta (soveltaen Tuomi ym. 2010, 29).

5.3.1 Toiminnan kenttä

PuskaPromotionin aiemmassa strategiassa yrityksen toimintakenttää ei ollut määritelty tarkasti ja siinä käsiteltiin PuskaPromotionia myyntiorganisaationa (PuskaPromotion 2015). Toiminnan luonne on muuttunut hyvin paljon muutamassa vuodessa ja nyt yrityksen toiminnan kentäksi määritettiin tapahtuma-ala sekä koulutus ja konsultaatio. Totesimme että kilpailutilanteeseen perehtyminen ja kilpailijakartoitus tulee strategiaprosessissa tehdä myös koulutuksen ja konsultaation osalta ja näin ollen tässä kehittämistyössä tehty toimintakentän kartoitus ei ole vielä riittävän laaja ja strategialuonnos (kuva 4) painottuu toistaiseksi tapahtumaliiketoimintaan.

5.3.2 Visio, missio ja arvot

Yrityksen visio on tyypillisimmin kuvaus toivotusta tulevaisuuden tilasta (Karlöf ym. 2004, 355-356). PuskaPromotionin aiempi visio, bisneksen ja luovien alojen yhdistäminen, ei ollut muotoilultaan sellainen, joka ohjaisi yritystä kehittymään. PuskaPromotionin uudeksi visioksi määritettiin ”haluamme olla tunnettuja siitä, että tuomme suomalaiseen bisnekseen rohkeutta löytöretkeilyyn sekä aitoa yhteisöllisyyttä”. Uusi

visio on tarkennettu kuvaus siitä millaista liiketoimintaa PuskaPromotion haluaa tehdä. Lauseen muotoilu haastaa yrityksen tekemään toimenpiteitä sen eteen, että viesti välittyy myös yrityksen ulkopuolelle.

Yrityksen missio kuvailee sitä, miksi yritys on olemassa (Tuomi ym. 2010, 50). PuskaPromotionin aiempi missio oli tuottaa hyvää fiilistä sidosryhmilleen. Uudeksi missioksi määritettiin ”luomme lämminhenkisiä elämyksiä ja hyvää fiilistä yhdessä asiakaidemme kanssa sekä toimimme inhimillisen ja yhteisöllisen bisneksen puolestapuhujana”. Missiota ankkuroitiin vahvemmin tapahtumatuotantoon ja yritykselle tärkeää hyvän fiiliksen tuottamista tarkennettiin ja konkretisoitiin.

Arvot ovat yrityksen peruseriaatteita (Karlöf ym. 2004, 25). PuskaPromotionin arvoiksi määriteltiin aitous, rohkeus, vastuullisuus, luovuus, oivaltavuus, yhteisöllisyys, hyvä fiilis ja avoimuus. Arvojen määrittäminen oli hankalaa ja niitä jätettiin lopulta strategialuonnokseen kahdeksan kappaletta. Verrattuna aiempaan kokonaisten lauseiden listaukseen arvot tiivistyivät jo huomattavasi. Niitä on tarkoitus supistaa myöhemmin, kun strategian toteuttamisesta on saatu käytännön kokemusta.

Pohdimme, että näin monta arvoa voi joko tehdä päätöksenteosta hankalampaa tai antaa paremmat työvälineet erilaisiin päätöksentekotilanteisiin. Tätä ei osattu arvioida työpajassa vaan asiaa päätettiin kokeilla käytännössä ja palata arvojen määrittämiseen myöhemmin.

5.3.3 Asiakas

PuskaPromotionin aiemmassa strategiassa ei ole määritetty kohdeasiakasta, mutta siitä on yrityksessä selkeä käsitys. Kohdeasiakkaaksi on luonnehdittu kolmannen sektorin toimijat ja arvoiltaan sopivat yritykset. PuskaPromotionin kohdeasiakkaiksi tarkennettiin kaksi eri asiakassegmenttiä. Toinen tapahtumapalveluiden ja toinen koulutus- ja konsultaatiopalveluiden alle.

PuskaPromotion pystyy nykyisillä henkilöstöresursseillaan tarjoamaan palveluita vain tiettyyn kokoluokkaan saakka. Tästä syystä tapahtuma-asiakkaaksi määriteltiin organisaatio, jolla on henkilöstöä 50-150 henkeä. Koulutusasiakkaaksi määriteltiin organisaatio, jolla on henkilöstöä 10-200 ja konsultaatioasiakkaaksi organisaatio, jolla on henkilöstöä 4-10. Lisäksi kohdeasiakas määriteltiin yleishyödylliseksi tai arvoiltaan sopivaksi organisaatioksi. Aiempaa kolmannen sektorin määritelmää haluttiin laajentaa,

sillä esimerkiksi perheyrietykset, julkishallinto ja vastuullisesti toimivat yritykset koetaan tavoiteltuina asiakkaina.

Osuuskuntamuoto, joka määrittää PuskaPromotionin toiminnan vahvemmin arvolähtöiseksi kuin tuloshakuiseksi, tekee luontevaksi, sen että yritykselle sopiva asiakas voi olla myös sen kilpailija. PuskaPromotion tekeekin jo tällä hetkellä yhteistyötä American Express Meetings and Eventsin kanssa tuottaen osan yrityksen tapahtumista heidän nimissään.

5.3.4 Ydinosaaminen

Ydinosaamista on yrityksen strategisesti merkittävin osaaminen ja sen tunnistaminen on yksi haastavimmista strategian osa-alueista. Usein ydinosaamisen pohdinta rajoittuu sellaiseen osaamiseen, jolla yritys on alun perin perustettu. Ydinosaamisen lisäksi strategiaan olisi hyvä määritellä organisaation kehittämisen painopisteet. Ydinosaamisen määrittely auttaa ennen kaikkea henkilöstön rekrytoinnissa ja kehittämisessä. Sitä määriteltäessä pohditaan millaisilla tiedoilla, taidoilla ja kokemuksilla yrityksen visio saadaan toteutettua. (Tuomi ym. 2010, 54-55, 57.)

Keskusteluissa nousi esiin, että PuskaPromotionissa on hyvin monenlaista osaamista ja yrityksen vahvuus on juuri laaja-alaisuudessa. Tärkeimmäksi osaamiseksi nousi kuitenkin tapahtumasuunnittelu ja tapahtumatuotanto. Erityisesti tapahtumasuunnittelussa tarvittavaa näkemystä, idearikkautta ja luovuutta, sekä taitoa toimia yhteisöllisesti ja verkostomaisesti, pidettiin PuskaPromotionin keskeisinä vahvuuksina. Kehittämisen painopisteeksi puolestaan nousi jo nelikenttäanalyysissäkin (ks. luku 5.2) ilmi tullut johdonmukaisten prosessien ja suunnitelmallisuuden kehittäminen.

5.3.5 Verkostokumppanit

Strategisesti arvokkaimmat verkostokumppanit ovat sellaisia, jotka tukevat yritystä sen vision saavuttamisessa. Kumppaneita määriteltäessä pohditaan millä verkostokumppaneilla on sellaista osaamista, joka vahvistaa omaa ydinosaamista. Tämä pohdinta auttaa myös näkemään millaisia uusia kumppanuuksia yrityksen kannattaisi tavoitella. (Tuomi ym. 2011, 59.)

PuskaPromotion on riippuvainen useista palveluntarjoajista, kuten tapahtumatekniikkaa, tapahtumatiloja ja ohjelmapalveluita tarjoavista toimijoista, sillä yritys ei pysty

itse tuottamaan kaikkia tapahtumien osa-alueita. Tästä syystä strategisesti merkittävien verkostokumppaneiden tunnistaminen ja verkoston strateginen kehittäminen on PuskaPromotionille arvokasta.

Verkostokumppaneita määritettäessä huomattiin miten laaja verkosto PuskaPromotionilla on. Saimme nopeasti kokoon listan, jossa oli 60 organisaatiota. Totesimme, että laaja verkosto on PuskaPromotionille todella arvokas asia, koska vain sen avulla yritys voi tuottaa keskenään hyvin erilaisia tapahtumia ja räätälöidä niitä asiakkaiden tarpeisiin. Olemassa olevista kumppaneista strategisesti arvokkaimmiksi todettiin tapahtumatekniikkaa tarjoava yritys, kaksi tapahtumiin sisältöjä tarjoavaa kumppania ja mediatuotantoyritys. Lisäksi todettiin, että verkostoa tulisi kehittää tapahtumapaikkojen ja catering-palveluiden osalta. Myös laaja verkosto ohjelmapalveluiden osalta tunnistettiin arvokkaaksi. Keskustelun pohjalta todettiin myös, että verkoston aktiivinen ylläpitäminen ja alihankkijarekisterin tietojen säännöllinen päivittäminen ovat rahanarvoisia ja tärkeitä töitä, joita yrityksessä pitäisi priorisoida enemmän.

6 POHTIVA YHTEENVETO

Tämä kehittämistyö osoittaa, että strategia on tärkeä johtamisen väline myös niissä organisaatioissa, joissa ei tavoitella taloudellista voittoa. Strategiatyön tulisikin olla myös aatteellisen toiminnan peruspilari. Kehittämistyössä toteutetut strategiaprosessin vaiheet ja työn esiin tuomat näkökulmat strategiatyöhön ja organisaatiokulttuuriin ovat hyödynnettävissä myös muissa pienissä kulttuurialan yrityksissä sekä yhdistyksissä. Kehittämistyön tuloksia voivat siis soveltaa pienten yritysten lisäksi kolmannen sektorin toimijat. Kevyt, hajautettu ja yhteisöllinen strategiatyö ja strategiaprosessin integrointi työarkeen sopii hyvin strategiatyön malliksi resurssipulan kanssa kamppaileville pienille kulttuurialan organisaatioille. Muutaman hengen organisaatiossa nykyaikainen strategiaprosessi on mahdollista viedä läpi nopeasti. Mikäli kaikki organisaation jäsenet ovat läsnä, päätöksiä voidaan tehdä välittömästi jo strategiatyöpajoissa. Lisäksi jokainen voi välittömästi alkaa toteuttaa strategiatyöpajassa saatuja ideoita ja tietoa omassa työssään.

Nykyaikaisen strategian voisi määritellä yksinkertaiseksi, helposti omaksuttavaksi, innostavaksi, yhdessä luoduksi ja jatkuvasti päivittyväksi osaksi organisaation operatiivista toimintaa. Strategiatyö on keskustelua, kokeilua ja reflektion kautta oppimista

arkityön lomassa. Toimivan strategian reseptiä ei ole kovin vaikea löytää, mutta reseptin vieminen onnistuneesti käytäntöön on paljon hankalampaa.

Strategiatyössä on tärkeintä varmistaa, että se on tasa-arvoista ja kaikkien organisaation jäsenten tulee voida osallistua siihen. Kaikkien ei ole kuitenkaan pakko osallistua kaikkiin strategiatyön vaiheisiin vaan osallistumista voi jakaa ihmisten vahvuuksien ja kiinnostuksien mukaan. Tämä edistää sitä, että kaikki pysyvät motivoituneita strategiatyöhön, kun he voivat antaa panoksensa siinä asiassa minkä kokevat itselleen mielekkääksi. (Aaltolainen 2019.)

Osuuskunta- ja yhdistystoimintaan sisäänkirjoitettu demokratia on kuitenkin haastava lähtökohta strategian luomiselle koko organisaation voimin. Mikäli tavoitellaan sitä, että kaikki osuuskunnan jäsenet ovat yksimielisiä, voidaan jättää huomiotta tärkeitä näkökulmia esimerkiksi alan kilpailutilanteesta, joiden käsitteleminen on vaikeaa ja hidasta tai joiden valossa yritystoiminnan suuntaa kannattaisi muuttaa merkittävästi. Enemmistön tahtoon taipumisessa puolestaan on riskinä se, että lopullinen strategia on laiha kompromissi, johon kaikki organisaation jäsenet eivät täysin sitoudu. Tällöin strategia on hankalampi muuttaa toiminnaksi.

Tässä kehittämistyössä pidettiin virallisia strategiatyöpajoja. Ne olivat vain muutaman tunnin pituisia ja ne pidettiin yrityksen toimistolla. Tämä piti strategiatyön kynnyksen matalalla ja siihen käytetyn ajan minimissä. Riskinä kiireiseen työarkeen integroidussa strategiatyössä on kuitenkin liian kevyt ja pinnallinen suhtautuminen siihen. Vaarana on, että päätösten ja toiminnan reflektointi jätetään puolitiehen ja strategia jää ideoiden tasolle. Mikäli prosessi on liian nopea ja kevyt eikä päätöksiä punnita, ne eivät välttämättä ole strategisesti arvokkaita. Arkityöstä irrottautuminen ja strategiatyöpajojen pitäminen toimiston ulkopuolella ja erillään työarjesta on perusteltua strategiatyössä. Arkityöstä irti päästäminen voi auttaa keskittymään paremmin strategiseen pohdintaan ja edistää luovaa ajattelua (Sydänmaanlakka 2009, 213). Yhdistelmä toimiston ulkopuolella pidettyjä strategiatyöpajoja ja strategista pohdintaa arkityön lomassa, vaikkapa viikkopalaverissa, voisi olla hyvin tehokas keino laatia strategiaa. Näin päästään helpommin irti kiireisestä arjesta, jolla on suotuisia vaikutuksia luovuuteen, mutta sidotaan samalla strategiaprosessi työarkeen.

Strategia voi lopulta tulla niin vahvasti osaksi toimintaa, että virallinen strategia menettää merkityksensä. Tätä edistää strategian hiominen mahdollisimman selkeään

muotoon ja strategia-asiakirjan elävöittäminen kuvilla (Lindroos ym. 2010, 162). Parhaassa tapauksessa strategia alkaa syntymään toiminnasta eikä toisinpäin. Tällöin uusien ideoiden testaaminen ja toiminnan kehittäminen on mahdollisimman nopeaa, eikä nykyaikana yhä arvokkaammaksi käyvää aikaa tuhjata pitkään pohdintaan ja päätöksentekoon. On kuitenkin tärkeää erottaa puhuminen ja toiminta. Se, että organisaatiossa vilisee ideoita ja niistä puhutaan paljon, ei vielä tarkoita, että ideat on viety käytäntöön ja jalostettu arvoa tuottavaksi toiminnaksi.

6.1 Strategia toiminnaksi PuskaPromotionissa

Strategian suunnittelu on jo osa strategian toteuttamista ja todeksi tekemistä (Tuomi ym. 2011, 68-69). Kuitenkin strategian laatimisen jälkeen kaikissa yrityksen päätöksentekotilanteissa on tietoisesti perustettava päätökset strategiaan. Jokapäiväisten isojen ja pienten päätösten tulee olla linjassa strategian kanssa ja organisaation toimintaa tulee viedä kaikissa päätöksentekotilanteissa samaan suuntaan. Strategia muunnetaan hiljalleen toimiviksi arkikäytännöiksi pitämällä strategiaa tietoisesti esillä kokouksissa ja päätöksentekotilanteissa. Strateginen ajattelu vaatiikin aluksi tietoisesta työskentelystä ja päätösten äärelle pysähtymistä, jonka myötä strategian mukainen ajattelutapa alkaa automatisoitua. (Tuomi ym. 2011, 68-69).

Tämän kehittämistyön keskeisin kysymys oli strategian muuntaminen toiminnaksi PuskaPromotionissa. Strategiatyö aloitettiin strategiatyöpajoilla, eli virallisella ja perinteisellä strategiaprozessilla. Kolmen työpajan jälkeen strategian laatimisessa oltiin päästy jo hyvään vauhtiin ja voitiin päästää irti virallisesta prosessista ja alkaa luoda ja toteuttaa strategiaa työarjessa. Neljännessä työpajassa ei käytetty erillisiä menetelmiä vaan strategiaa laadittiin kevyemmin jatkamalla aiemmissa työpajoissa alkanutta keskustelua. Strategiasta alettiin puhua myös työpajojen ulkopuolella ja sen integroituminen arkityöhön lähti käyntiin. Strategian päivittäminen ja strategiakeskustelu päätettiin ottaa osaksi kaikkia organisaation toimintaa ja kehittämistä käsitteleviä palaveriteita.

Strategian toteuttaminen on käytännössä kysymysten kysymistä. Päätöksiä tehtäessä kysytään esimerkiksi, onko päätös arvojemme mukainen tai miten verkostokumppanit on huomioitu siinä. (Tuomi ym. 2011, 67, 70). Strategiassa määriteltyjen asioiden kääntäminen kysymysten muotoon tai jopa koko strategian laatiminen listaksi keskeisimpiä kysymyksiä todennäköisesti nopeuttaisi strategista muuttumista toiminnaksi.

Tällaisten ydinkysymysten tunnistaminen on pitkä prosessi ja voi tulla mahdolliseksi strategian viimeistelyvaiheessa.

Kehittämistyö lähti liikkeelle tarpeesta kehittää PuskaPromotionin markkinointia ja yrityksen nettisivujen uudistaminen on ollut jo pitkään esillä keskusteluissa, sillä niiden sisältö ei täysin vastaa yrityksen tämän hetkistä toimintaa. Strategiatyö antoi työkaluja ja suunnan markkinoinnin kehittämiseksi. Nettisivujen tekstisisältöjen päivittäminen aloitettiin heti, kun visio ja missio oli määritetty. Lisäksi strategian pohjalta laaditaan markkinoinnin kehittämistoimenpiteet.

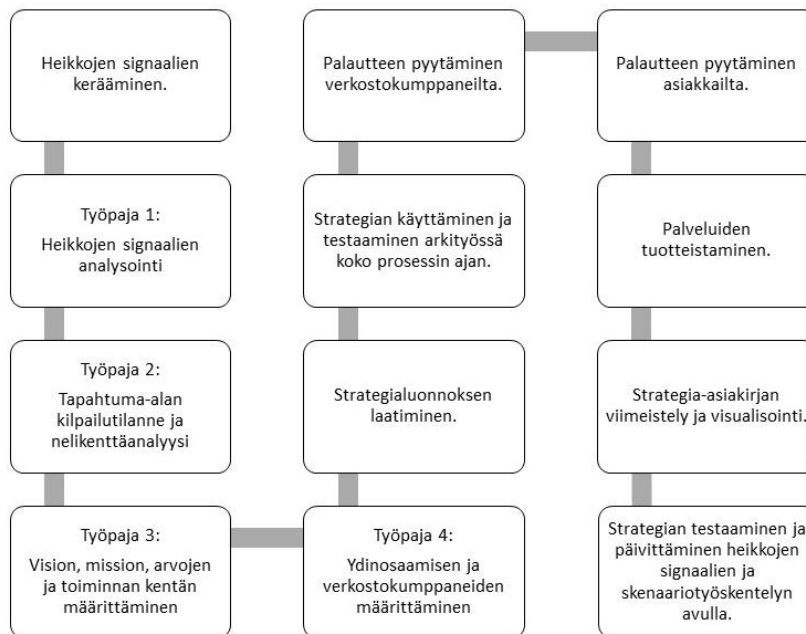
Strategian voi ottaa osaksi kehityskeskustelua ja niitä voi käydä myös koko tiimin kesken (Åhman ym. 2006, 112, 114-115). PuskaPromotionissa päätettiin strategiaprosessin aikana alkaa pitämään neljä kertaa vuodessa kehityspalavereita, joissa käydään läpi kuluneen vuosineljänneksen aikana asiakasprojekteissa opitut asiat. Tavoitteena on, että tulevaisuudessa vältetään tehdyt virheet ja toistetaan onnistumiset. Kehityspalavereissa peilataan kehitettäviä asioita yrityksen strategiaan. Strategia auttaa keskittymään olennaisimpiin yksityiskohtiin ja rajaa pois yrityksen tulevaisuuden kannalta merkityksettömät korjausliikkeet. Tämä auttaa keskittämään resurssit oikein.

Strategian tulee ohjata PuskaPromotionin tulevia rekrytointeja ja erityisesti ydinosaamisen määrittäminen auttaa tässä. Strategiasta keskusteleminen tulee olla osa uuden työntekijän perehdytystä ja hänellä täytyy olla mahdollisuus luoda myös itse työlleen strategian mukaisia tavoitteita, jolloin sitoutuminen strategiaan on vahvempaa. Lisäksi itseohjautuvuuden haasteita tulee tarkastella ja työntekijöiden itsensä johtamisen taitoa tulee kehittää, jotta matalan hierarkian ja kevyiden rakenteiden mahdollistamat hyödyt voidaan saada kunnolla käyttöön PuskaPromotionissa.

Strateginen ajattelu ja luovuus vaativat tilaa ja aikaa. Luovuus syntyy vapauden kokemuksesta ja sille ei voi asettaa tulostavoitteita. Strategisesti arvokkaita oivalluksia tuskin syntyy kiireen ja paineen keskellä, joka valitettavasti määrittää nykypäivänä monen organisaation työkuiluuria. (Sydänmaanlakka 2009, 14, 213.) PuskaPromotionin työarjen hektisyyteen on puututtava kehittämällä rakenteita, jotka tukevat syvällistä pohdintaa, kyseenalaistamista ja uusien ratkaisujen kokeilemistä.

6.2 PuskaPromotionin strategiauudistustyön seuraavat vaiheet

Tämän kehittämistyön puitteissa ei ollut mahdollista laatia valmista strategiaa ja arvioida sen toimivuutta organisaation arjessa sillä aikajänne on liian lyhyt. Organisaatiokulttuuriin kehittäminen jäi myös osittain opinnäytetyön ulkopuolelle tiukan aikataulun vuoksi. Työn keskeisin anti PuskaPromotionille oli antaa alkusysäys strategiauudistukselle ja tarjota suuntaviivoja ja osaamista strategiselle toiminnalle organisaatiossa.



Kuva 5: Strategiatyön vaiheet PuskaPromotionissa.

Kehittämistyön puitteissa pidettiin neljä työpajaa, joissa luotiin yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa PuskaPromotionin toiminnasta ja toimintakentästä. Työpajoissa käytyjen keskustelujen pohjalta laadittiin luonnos yrityksen uudeksi strategiaksi. Työpajoissa ei syntynyt käänteen tekeviä ajatuksia eikä uusi strategia poikkea merkittävästi aikaisemmasta. Tämän kehittämistyön myötä strategian taakse saatiin syvällisempää pohdintaa ja perusteluja valinnoille. Strategia muokkautui myös konkreettisemmaksi ja helpommin hyödynnettäväksi PuskaPromotionin työarjessa.

Kehittämistyön puitteissa laadittu strategialuonnos siirtyy testattavaksi PuskaPromotionin työarkeen. Strategiaa käytetään päätösten tukena ja sen toimivuutta päätöksenteossa testataan. Strategia asetetaan näkyviin työtiloihin ja ainakin aluksi se täytyy olla näkyvillä ohjaamassa kaikkia kokouksia. Mikäli strategiassa huomataan epäselvyyttä tai sen sisältö kyseenalaistetaan uuden tiedon ja kokemusten myötä strategiaa muokataan. Näin strategia kehittyy työssä tuotetun tiedon pohjalta. Pitkällä aikavälillä virallisesta strategiaprosessista voidaan mahdollisesti luopua kokonaan, kun opitaan ajattelemaan strategisesti työarjessa sekä muuttamaan strategiaa uuden tiedon ja kokemusten myötä.

Strategiatyö laajennetaan organisaation ulkopuolelle ja strategian sisältöä kehitetään ottamalla mukaan asiakkaat ja verkostokumppanit. Näin saadaan ulkopuolista näkemystä ja uutta tietoa strategian tueksi. PuskaPromotionissa työskentelee vain neljä henkilöä, jotka ovat kaikki suurin piirtein saman ikäisiä ja saman henkisiä ihmisiä, joten osaamisen ja näkökulmien hakeminen organisaation ulkopuolelta on arvokasta. Verkostokumppanit voisi ottaa mukaan jo strategiaprosessin alkuvaiheessa, mutta tämä tekisi prosessista raskaamman. Strategiaprosessissa päädyttiin ratkaisuun, että omin voimin laaditusta strategialuonnoksesta pyydetään palautetta verkostokumppaneilta ja asiakkailta ja sitä muokataan saadun palautteen perusteella.

Asiakkaiden mielipiteiden tiedustelun lisäksi strategiaa voisi kehittää myös vahvemmin asiakaskokemuksen näkökulmasta. Yrityksen tämän hetkistä asiakastyytyvyyttä voisi mitata ja asiakaskokemuksen kehittämistä saisi vaikka itsenäisen kehittämistyönsä. Palveluvalikoiman karsiminen ja palveluiden tuotteistaminen tunnistettiin prosessin aikana tärkeäksi kehityskohteeksi. Asiakkaat voisi ottaa vahvemmin mukaan myös palveluiden kehittämiseen.

Kehittämistyössä käytetty tulevaisuusikkuna jäi elämään PuskaPromotionin työarjessa ja signaalien tallentaminen jatkui luonnostaan niiden analysoinnin jälkeenkin. Tulevaisuusikkuna oli siis toimiva menetelmä ja signaalien tallentamista ja analysointia kannattaa jatkaa. Strategiatyössä käytetään tyypillisesti ennakointityökaluna skenaariotyöskentelyä. Siinä luodaan vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia, joiden avulla yrityksen strategiaa testataan. Erilaiset skenaarit auttavat irrottautumaan nykyhetkestä ja työarjesta, ja voivat auttaa varautumaan riskeihin ja näkemään uusia mahdollisuuksia.

sia. (Tuomi ym. 2011, 42-43.) Heikkojen signaalien analysointia voisi PuskaPromotionissa kehittää skenaariotyöskentelyksi ja päivittää strategiaa tulevaisuudessa sen avulla.

Strategia uudistuksen lopullisen tavoitteena on luoda strategia-asiakirja, joka on visuaalinen kiteytys PuskaPromotionin toimintaa ohjaavista tärkeimmistä tekijöistä. Kun virallinen strategia on valmis, sen on tarkoitus olla jo kokonaan käytössä. Strategian luominen on ollut alusta asti yhteinen oppimisprosessi, jonka lopputuotteena tulee olemaan operatiivista toimintaa helpottava tiivis ja selkeä työkalu, strategia.

LÄHTEET

- American Express Global Business Travel 2018. Usvan hälventäjät ja savun poistajat. Viitattu 23.3.2019. <https://www.amexglobalbusinessstravel.fi/atlas/usvan-halventajat-ja-savun-poistajat?fbclid=IwAR1WdtQ5ONVbj3lD5xFl6pypStHmDlBwaS-VoTM8Eu7daLI8ugpARUyq-KKw>.
- Doz, Yves & Kosonen, Mikko 2008. Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. 1. painos. Talentum: Helsinki.
- Evento 2019. Viitattu 26.1.2019. <https://eventolehti.fi>.
- Hiltunen, Elina 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Trendit ja ilmiöt. 1. painos. Docendo: Jyväskylä.
- Hiltunen, Elina 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. 1. painos. Talentum: Helsinki.
- Huone 2018. Tapahtumasuunnittelun trendit vuodelle 2019. Viitattu 23.3.2019. https://www.huone.events/fi/tapahtumasuunnittelun-trendit-vuodelle-2019/?utm_source=facebook&utm_medium=cpc&utm_campaign=FI_facebook_postpromo_links&utm_content=post3&fbclid=IwAR1WdtQ5ON-Vbj3lD5xFl6pypStHmDlBwaSVoTM8Eu7daLI8ugpARUyq-KKw.
- Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna & Suominen, Kimmo 2016. Digiajan strategia. 1.painos. Talentum: Helsinki.
- Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Karlöf, Bengt & Helin Lövingsson, Fredrik 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja. 1. painos. Edita: Helsinki.
- Kinnunen, Joni 2018. Tulevaisuuden kulttuurikuntaa rakentamassa. Suomussalmen kunnan kulttuuripalveluiden toimenpideohjelma 2019-2023. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Kulttuurituotannon ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö.
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi Kari 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos. WSOY: Helsinki.
- MaRa ry 2017. Kongressi- ja tapahtumatoimiala MaRaan. Viitattu 26.1.2019. <https://mara.fi/uutishuone/kongressi--ja-tapahtumatoimiala-maraan>.
- Martela, Frank & Jarenko Karoliina 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. 1. painos. Alma Talent: Helsinki.
- MPI Finland Chapter 2018. Viitattu 26.1.2019. <https://www.mpiweb.org/chapters/finland>.
- New Work Agency 2019. Mikä tapahtumateollisuus. Viitattu 3.1.2019. <http://www.newwork.fi/blog/mika-tapahtumateollisuus>.
- Nurmi, Timo 2019. Tulevaisuuspyörä verstastyöskentelyssä. Viitattu 20.1.2019. <https://tulevaisuus.fi/metodit/skenaariotyoskentelyn-sovelluksia/osallistavat-metodit/tulevaisuuspyora-verstastyoskentelyssa>.
- Ojasalo, Katri & Moilanen Teemu & Ritalahti Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. WSOY: Helsinki.

Pohjolainen Jukka-Pekka, 2016. Tanssien tulevaisuuteen. Itäisen tanssin aluekeskuk-
sen strategia. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun ylemmän
ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö.

PuskaPromotion 2018. Voimanaset strategia. Julkaisematon.

PuskaPromotion 2015. Strategia. Julkaisematon.

PuskaPromotion 2017. Säännöt. Julkaisematon.

Santalainen, Timo 2017. Strateginen ajattelu & toiminta. 2. painos. Alma Talent: Hel-
sinki.

Salovaara, Perttu 2017. Monikollinen johtajuus. Kuinka organisoida itseohjautu-
vuutta. Teoksessa Martela, Frank ja Jarenko, Karoliina (toim.) Itseohjautuvuus. Miten
organisoidua tulevaisuudessa? 1. painos. Alma Talent: Helsinki, 49-78.

Suomen ammattipuhujat 2019. Tapahtumateollisuus ja tilastotietoa. Viitattu 3.1.2019.
<https://www.samp.fi/tilastot/tapahtumateollisuus-ja-tilastotietoa>.

Suomen Yrittäjät 2014. Osuuskunta. Viitattu 20.1.2019. [https://www.yrittajat.fi/yrit-
tajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/osuuskunta-318169#](https://www.yrittajat.fi/yrit-
tajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/osuuskunta-318169#).

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuu-
den johtaminen. 1. painos. Talentum: Helsinki.

Tapaus Oy 2019. Tapaus pähkinänkuoressa. Viitattu 23.3.2019. [https://www.ta-
paus.fi/me](https://www.ta-
paus.fi/me).

Talouselämä 28.5.2018. Empatia on johtajan ykköstaito, mutta myös palautuminen on
tärkeää. Viitattu 24.3.2019. [https://www.talouselama.fi/uutiset/empatia-on-johta-
jan-ykkostaito-mutta-myo-palautuminen-on-tarkeaa/f664b309-8e79-3696-968c-
f7df13b6387a](https://www.talouselama.fi/uutiset/empatia-on-johta-
jan-ykkostaito-mutta-myo-palautuminen-on-tarkeaa/f664b309-8e79-3696-968c-
f7df13b6387a).

Talouselämä 29.11. 2012. Epäonnistumistakin voi juhlia. Hittipeliyhtiö Supercell hau-
tasi floppinsa samppanjalla. Viitattu 2.3.2019. [https://www.talouselama.fi/uuti-
set/epaonnistumistakin-voi-juhlia-hittipeliyhtio-supercell-hautasi-floppinsa-samp-
panjalla/801f589e-ee57-3358-99b8-a8b3fba27fff](https://www.talouselama.fi/uuti-
set/epaonnistumistakin-voi-juhlia-hittipeliyhtio-supercell-hautasi-floppinsa-samp-
panjalla/801f589e-ee57-3358-99b8-a8b3fba27fff).

Tuohimaa, Doris 2014. PuskaPromotion osuuskunnan perustaminen ja henkilökohtai-
nen kasvu puheenjohtajana. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakou-
lun perustutkinnon opinnäytetyö.

Tuomi, Lauri ja Sumkin, Tuula 2010. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uu-
distajille. 1. painos. Sanoma Pro: Helsinki-

Valtonen, Ville 2016. Miksi Reaktor on henkilökuntansa omistama. Viitattu 23.3.2019.
<https://www.reaktor.com/blog/miksi-reaktor-on-henkilokuntansa-omistama/>.

Varbanova, Lidia 2013. Strategic Management in the arts. 1. painos. Routledge: New
York.

Visit Finland 2019. Suomessa aliarvostettu ala on maailmalla miljardiluokan bisnes.
Viitattu 3.1.2019 [http://www.visitfinland.fi/news/suomessa-aliarvostettu-ala-on-
maailmalla-miljardiluokan-bisnes](http://www.visitfinland.fi/news/suomessa-aliarvostettu-ala-on-
maailmalla-miljardiluokan-bisnes).

Vuorinen, Tero 2014. Strategiakirja, 20 työkalua. 2. painos. Talentum: Helsinki.

W.Chan Kim ja Renée Mauborgne, 2015. Sinisen meren strategia. Suomentaja Tillman,
Maarit. 8. painos. painos. Talentum: Helsinki.

Åhman, Helena ja Runola, Jyrki 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! 1. painos. Edita: Helsinki.

Haastattelut

Aaltolainen, Elina 2019. Toimitusjohtaja. Milestone Oy. Haastattelu: 26.2.2019.

Tuohimaa, Doris 2019a. Toimitusjohtaja. PuskaPromotion. Haastattelu: 21.1.2019.

Tuohimaa, Doris 2019b. Toimitusjohtaja. PuskaPromotion. Haastattelu: 11.3.2019.

LIITTEET

Liite: PuskaPromotion tulevaisuusikkunaan kerätyt heikot signaalit

Liite: PuskaPromotion tulevaisuusikkunaan kerätyt heikot signaalit

PuskaPromotionin tulevaisuusikkuna 23.10.2018-16.1.2019

Itäkeskuksen Finnkinossa toteutetaan opastus saleihin lisätyn todellisuuden avulla. Lisäksi sen avulla tiedotetaan elokuvista, näytöksistä ja myytävistä tuotteista.

Messukeskuksella on oma AR -sovellus.

Kalasataan avattiin tasa-arvoinen katu, siinä kulkemista ei ohjata liikennemerkeillä tai säännöillä.

S-ryhmä avasi asiakkaan omaan käyttöön kaikki hänen ostoksistaan kerätyt tiedot.

Suomalaiset yritykset ovat keksineet muoville korvaajia (10 eri yritystä/ratkaisua).

Kuvitettu, lastenkirjamainen ammattikirja (kirja tunteiden johtamisesta).

PuskaPromotionin tekemä Snapchat flashmob.

Gigle app, jonka kautta voi tilata esityksiä. "Mielestämme esityksen järjestämisen pitäisi olla yhtä helppoa kuin pizzan tilaaminen."

Videopelit taiteena. Videopeli esillä Kiasmassa (Reija Meriläisen Survivor). Taiteen edistämiskeskus etsii videopeleihin keskittyvää läänintaiteilijaa.

Instagram influencer engagement -laskin. (Instagram engagement prosentti on mikrovaikuttajilla 7-10% ja miljoonia seuraajia omaavalla 1-3%.)

Milleniaaleille suunnatut risteilyt/festivaali risteilyaluksella.

Hotellihuoneen teemana itsetutkiskelu ja merkityksellisen yhteyden luominen. ”...participate in a variety of in-room activities, all of which are centered upon exploring meaningful connections, making space for self-reflection and inspiring creativity. In the room, guests will be invited to leave their mark without revealing their unique identity. Room 301 fits into Kimpton's Stay Human brand campaign, which acknowledges that people crave authentic connection, as well as experiences that are highly personal and full of meaning.”

(https://www.trendhunter.com/trends/room301?fbclid=IwAR2JdvHSm8jmIhhXDN eC9hBETqK_-qrVrglewDoOW8rzixQZX1bWnOPDURw.)

Livin Wine Labels -appi, jonka avulla voi herättää etiketin eloon ja kuulla viinin brändiin liittyviä tarinoita.

Instagram -tarinoiden mainostaminen tulossa mahdolliseksi.

FB -mainosten laadunvalvonta: huonolaatuisiksi luokitellut FB -mainokset eivät saa enää yhtä paljon näkyvyyttä tai niiden julkaisu voidaan estää. Huono mainos sisältää: tykkää ja jaa -kommentit, superlatiivit ja klikkiotsikot.

IGTV:n sisältöjen jakaminen mahdollista myös Instagram -tarinoiden puolella.

Kaupallisen yhteistyön läpinäkyvyyttä pyritään parantamaan Facebookissa.

HS uutinen 20.11.: Teknologiajättien pörssisyöksy syvenee – Mistä Googlen, Facebookin ja kumppanien alamäessä on kyse? ” Euroopassa ja Kiinassa nopein kasvuvauhti alkaa olla ohi.”

(https://www.hs.fi/talous/art-2000005905790.html?fbclid=IwAR2zLg3L84-UU3TOHZW_MYfoNiMsn48tmXBJgEQ9IHFjMu1Ok4x2aHtZW5A.)

Iltalehden uutinen WhatsAppin ja Snapchatin kilpailusta: Whatsapp tulee tulevaisuudessa muistuttamaan enemmän Snapchattia.

Oodin avajaisohjelmassa runotarjoilijat kokoavat runoja menuksi, josta voi valita mielentilaan sopivan runon.

Oodin avajaisohjelmassa on ”puhuva matto”, jolla kävellessä voi kuunnella äänikirjoja.

Keskustakirjasto Oodissa on kirjoja kuljettava robotti.

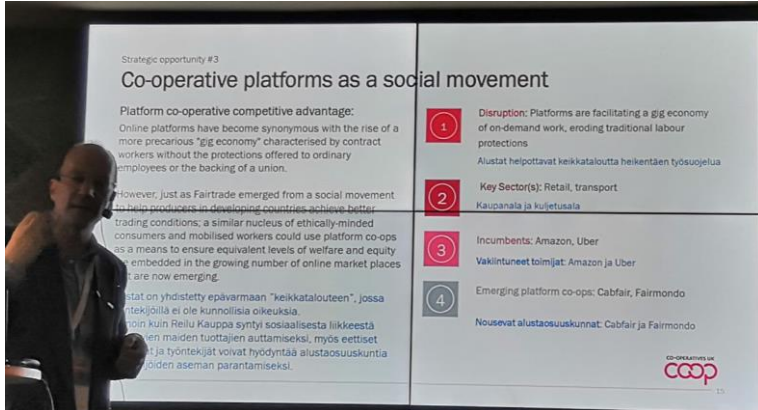
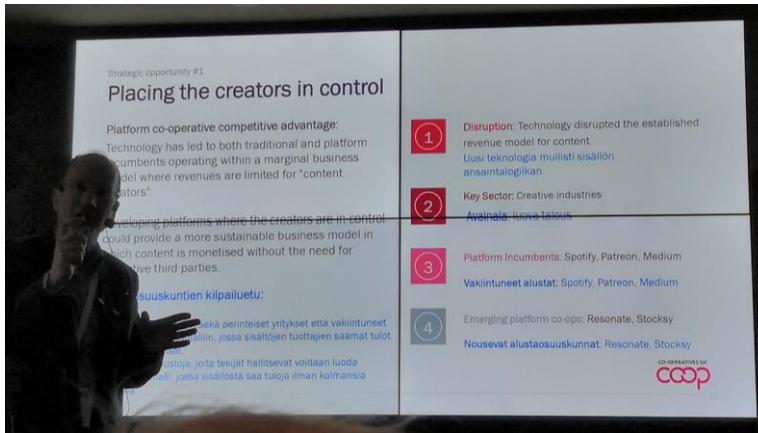
Helsingin uutisten artikkeli 29.11.2018: Suomalaisen Jennifer Käldin menestys Tik Tokissa.

(https://www.hs.fi/nyt/art-2000005915424.html?fbclid=IwARo_IYp1n6oP6JUH-Lih5RR-I_GxGKGzIvdJlfphphZdmbpcBtwZ2tQ8ooyE)

Peliyhtiö Supercell perustaa Helsinkiin koodauskoulun: Ei opettajia, ei lukujärjestystä, pelillistetty oppiminen.

Seminaarikonsepti Boxway: “BOXWAY®’s design is based on creative and dynamic use of custom-made white cardboard boxes. The boxes are used as seats, whiteboards, building blocks and tools in different BOXWAY® methods.”
(<http://www.tapahtumantekijat.fi/fi/boxway>)

Osuustoimintakeskus Pellervon järjestämän Alustaosuuskunta Open -tapahtuman ohjelmaa:



GBT Futurewatchin teemana vastuullisuus ja kasvu ”vastuullisuus lisää luottamusta ja luottamus lisää liiketoimintaa.

Tapahtumasuunnittelun trendit 2019:

1. Taiteistettua bisnestä – liiketoiminta festivalisoituu

”Festivalisoituminen on jo nyt valtava trendi USA:ssa järjestettävissä bisnestapahtumissa. DreamForcen tai South by Southwestin kaltaiset tapahtumat kokosivat yhteen tuhansia osanottajia vuonna 2018 yhdistämällä liiketoiminta kulttuurin, musiikin, hienojen puhujien ja hyvien tarkoitusten kanssa. Bisnestapahtumat muuttuvat vuorovaiikutuksellisiksi, jännittäviksi. Ne ovat odottamisen arvoisia kokemuksia, joista voi ammentaa koko elämän ajan. Tapahtumat tarjoavat lisäksi mahdollisuuden kokea yhteenkuluvuutta ja luoda todellisia yhteyksiä muiden ihmisten kanssa”, Roiha selittää.

Tapahtumatrendit 2019: 2 Sijainti, sijainti ja sijainti

”Sijainnilla on ratkaiseva merkitys, kun ihmiset miettivät osallistuvatko vaiko passaatko tilaisuuden. Lyhyesti sanottuna paikka muotoilee tapahtumaa ja jättää pysyviä muistoja osanottajien mieleen tyylillään ja tunnelmallaan. ”Paikkojen on oltava erityisiä, yllättäviä, epätavallisia, mielenkiintoisia, jopa käsittämättömiä. Tapahtuma on pidettävä paikassa, joka ylittää sen, mihin ihmiset ovat tottuneet tai mitä he odottavat”

Tapahtumatrendit 2019: 3 Empatiaa – koska osallistujat välittävät

”Nykyaikana ihmisten tiedostaminen on paljon laajempaa. Yritysten on tuotava viestinsä esiin aitojen yhteyksien, todellisten syiden ja arvojen kautta. Pehmeämpään puoleen keskittyvät tunneälyä korostavat tapahtumat saavat yhä enemmän huomiota, koska osallistujat haluavat olla osa jotain mielekästä. Tapahtumien on herätettävä empatiaa. Hauska ja mutkattoman inhimillinen esimerkki tulee Austinista Texasista, jossa teknologiakonferenssi solmi kumppanuuden paikallisen lemmikkien suojatalon Austin Pets Alive!:n kanssa ja toi konferenssiin mukaan adoptioperhettä etsiviä koiria ja koiranpentuja. Konferenssiin osallistuvassa ryhmässä oli sekä paikallisia että muualta tulleita ja he kaikki pystyivät bondaamaan keskenään tämän mieleenpainuvan kokemuksen ansiosta.”

(https://www.huone.events/fi/tapahtumasuunnittelun-trendit-vuodelle-2019/?utm_source=facebook&utm_medium=cpc&utm_campaign=FI_facebook_postpromo_links&utm_content=post3&fbclid=IwARoytSlwGFxgvNxxv8K1w6Ds2l5IxwUC4PZC9szgXXSTmeR-W75C2w64ZP40.)

122 Ways to Market Your Event with No Money

”The way to make the most of a nonexistent marketing budget is through social media and word-of-mouth referrals. They cost you nothing other than time. Aim at creating conversations and interactions. If this is an event that happens every year, stay in touch with attendees. Engage them on social media throughout the year. If you handle mainly one-off events, build your personal brand so that people look to you to fill their calendars.”

(https://www.eventmanagerblog.com/market-your-event-with-no-money?fbclid=IwAR2dkAGPHEkeFkUIHbPtyIoxunKcX_TToYsiOLfgA9_f52i5-kBWTFAXxbg.)

Video: viesti milleniaaleille: Tästä syystä, et menesty: https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=1857873014333103&id=686159194837830

Helsingin Sanomat: Slushin perustajat valitsivat 10 kuuminta kasvuyritystä: (<https://www.hs.fi/talous/art-2000005920192.html?fbclid=IwAR3jH4hugpsGir-5plPW7QteYdJs1WRIKZaocv3-r4A9Bw4RPlBtrv3ikBQ>)

Elisan mainos: ”Digitalisaatio mahdollistaa suunnattoman kehityksen, mutta on sinun tehtäväsi antaa kehitykselle suuntasuunta”: <https://www.facebook.com/elisasuomi/videos/1050418131795697/>.