

OPINNÄYTETYÖ

Strategia ilman voittoa Kulttuuriosuuskunnan strategia ja strategiamalli

Aarni Koivisto

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

(240 op)

11/2022

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Tekijät: Aarni Koivisto

Opinnäytetyön nimi: Strategia ilman voittoa – Kulttuuriosuuskunnan strategia ja strategiamalli

Sivumäärä: 41 ja 11 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Minna Hautio

Työn tilaaja(t): Hilda von Hundan kulttuuriosuuskunta

Tämä opinnäytetyö käsittelee voittoa tavoittelemattomien kulttuurialan organisaatioiden strategioita. Tilaajana toimii turkulainen keväällä 2022 perustettu Hilda von Hundan kulttuuriosuuskunta. Työn tavoitteena oli löytää voittoa tavoittelemattomille kulttuurialan organisaatioille strategiamalli ja toteuttaa se Hilda von Hundan kulttuuriosuuskunnalle strategiaksi.

Työ on konstruktiiivinen tutkimus strategioista ja sen teoriaosuudessa käsitellään liiketalouden strategiakirjallisuutta ja muodostamaan niistä teoreettinen strategiamalli, jota testataan käytännössä Hilda von Hundan kulttuuriosuuskunnalla. Aineistonkeruumenetelminä työssä käytettiin kyselyä ja työpajatyöskentelyä. Aineiston analyysiin käytettiin aineistolähtöistä sisältöanalyysia.

Kysely toteutettiin työssä osuuskunnan jäsenille ja se oli muodoltaan vain vapaita kirjallisia vastausvaihtoehtoja sisältävä kysely. Työpajatyöskentelyssä luotiin uutta aineistoa pelkistämällä, ryhmittelemällä ja abstrahoimalla kyselyn tuloksia sekä luotiin tuotos: käsitkartta.

Työn tuloksena syntyi heikon testauksen läpäissyt yhteisön strategiamalli ja mallin testausvaiheessa rakennettu Hilda von Hundan kulttuuriosuuskunnan strategia 2022-2024.

Asiasanat: strategiat, osuuskunnat, työosuuskunnat, yhteisöt, yleishyödylliset yhteisöt, kulttuuriala

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences

Degree Programme in Cultural Management; Bachelor's Degree

Author: Aarni Koivisto

Title: A strategy without profit – Culture co-op's strategy and model for strategy

Number of Pages: 41 and 11 attachment pages

Supervisor(s): Minna Hautio

Commissioned by: Hilda von Hundan kulttuurisosuuskunta

This thesis discusses the strategies of non-profit organisations from the field of culture. The work is commissioned by a Hilda von Hundan kulttuurisosuuskunta, a cultural co-op founded in the spring of 2022. The aim of this thesis was to find a strategy model for non-profit cultural organisations and to test it in function for Hilda von Hundan kulttuurisosuuskunta.

The thesis is a constructive research of strategies and in its theoretical section it discusses the strategymodels that are given in the strategy literature of business economics. The thesis constructs a theoretical model for non-profit organisations of the cultural field and tests its practical usage with the co-op Hilda von Hundan kulttuurisosuuskunta. The methods for gathering data used in this thesis were an enquiry and working in a workshop.

The enquiry was implemented as an enquiry for the members of the co-op in question and its form was such, that it only had open question that warranted long answers. Working in the workshop formed new data from the enquiry by reduction, by grouping and by abstracting. The workshop also came up with a mindmap formed by the methods used.

This thesis constructed successfully a strategymodel for communities that has passed weak testing by the ending of the commission. The model was used to build a strategy for the co-op Hilda von Hundan kulttuurisosuuskunta to see use in 2022-2024

Keywords: strategy, co-op, communities, non-profit organisations, culture

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO.....	6
2 HILDA VON HUNDAN KULTTUURIOSUUSKUNTA	9
2.1 Toiminnan nykymuoto.....	10
2.2 Osuuskunnan tulevaisuus ja kehitys	10
3 STRATEGINEN TEORIAOSUUS.....	12
3.1 Erilaiset strategiat	13
3.1.1 Tuomi ja Sumkin	13
3.1.2 Kilpinen	15
3.1.3 Kim ja Mauborgne.....	18
3.2 Strategian käytäntöön vienti	21
3.3 Yhteenveto ja ajatuksia strategiasta	23
4 TUTKIMUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT	25
4.1 Konstruktiivinen tutkimus	25
4.2 Kysely, työpaja ja analysointi	26
5 HILDAN STRATEGIA	28
5.1 Alustava strategiamalli	28
5.2 Strategia tilaajalle	29
5.2.1 Jäsenkysely ja työpaja	29
5.2.2 Strategia puhtaaksi.....	34
5.3 Yhteisön strategiamalli	36

6 LOPUKSI	38
LÄHTEET	39
Liite 1: Jäsenkyselyn kysymykset:.....	40
Liite 2: Käsitekartta.....	41
Liite 3: Hilda von Hundan strategia 2022–2024.....	42
Hilda von Hundan kulttuuriosuuskunta	44
Arvot	45
Toiminta-ajatus ja ydinosaminen	47
Tulevaisuus	49
Strategian toimeenpano ja seuranta.....	52

1 JOHDANTO

Kaikilla organisaatioilla on strategia, se on joko mietitty ja kirjoitettu puhtaaksi tai se on syntynyt organisaation toiminnassa. Strategia kertoo miksi asioita tehdään jollakin tavalla. Jopa se, että toimii ilman strategiaa, on omanlaisensa strategia. Strategiaa on siis vaikea välttää, mutta se on myös vaikea aihe. Se voi kuulostaa monien korvaan moniulotteisena shakin peluuna, jolla koitetaan olla askeleen edellä vastustajaa. Myös oma käsitykseni strategiasta perustui ajatukseen, että sen tarkoitus on voittaa jokin vastustaja.

Tämä käsitys syntyi jo nuorena, kun tutustuin strategiaan ensimmäisen kerran *Rome: Total War* -tietokonepelin (2004) kanssa. Kyseessä oli tietokonepelien *Grand Strategy* -genreen sijoittuvasta pelistä, jossa pelattiin antiikin välimeren valtioilla pyrkimyksenä valloittaa tunnettu maailma historiallisen Rooman tapaan. Tämä vaati tietenkin strategiaa. Täytyi valita mihin suuntaan valloituksia lähdettiin tekemään, mitkä joukot lähtivät valloituksille ja mitkä jäivät kotia suojaamaan. Joukot tarvitsivat myös johtajaa, joka tekisi taktisia valintoja perääntymisestä ja hyökkäämisestä. Piti myös muistaa rakentaa omaa talouttaan, jotta pystyi maksamaan joukoille, sillä muuten nämä hylkäsivät sinut ennen yhtäkään taistelua. Aina pelin latautuessa näytölle ilmestyi sitaatteja historian suurilta strategeilta, kuten Sun Tzulta, Carl von Clausewitziltä tai Napoleonilta. Sain siis jo nuorena käsityksen strategiasta, vaikka en siitä oikein tiennytkään mitään. Menisi vielä vuosia, että tunnistin eron taktiikan ja strategian välillä. Kuitenkin strategia rinnastui vahvasti sotimiseen ja tapoihin voittaa se.

Humanistisen ammattikorkeakoulun liiketalouden taitoihin siirtyessäni alkoi sana taas nousta esiin uusissa yhteyksissä. Strategista ajattelua, johtamista, strategisia kilpailuetuja, strategian jalkauttamista ja niin edelleen. Huomasin, että sanalla oli minulle henkilökohtaisesti paljon negatiivista painolastia. Yhdistin sen sotaan, kilpailuun ja vastuksen lopulliseen tuhoamiseen. Myös monet liiketalouden strategiakirjallisuuden tekijät tekivät samaa. Darwinistinen ajattelu oli monella lähtökohtana ja strategialla heille oli selkeä tavoite: voitto ja voiton tavoittelu.

Sittemmin olen työskennellyt monissa eri kulttuurialan organisaatioissa. Näistä valtaosa on ollut yleishyödyllisiä yhdistyksiä, siis organisaatioita, jotka eivät tavoittele voittoa. Suurimmalla osalla näistä organisaatioista ei ole kirjoitettuja strategioita ja se on herättänyt usein kysymyksen, siitä miksi näin on. Strategiaan keskittyvällä kurssilla ymmärsin, että valtaosa alan kirjallisuudesta ja työkaluista on tehty nimenomaan liiketalouden käyttöön, jossa kilpailu on tapa toimia. Voittaminen on lähtökohta.

Perustin 11 ystävän ja tutun ihmisen kanssa vuoden 2022 alussa Hilda von Hundan kulttuuri-osuuskunnan. Olimme puhuneet monesti siitä, kuinka nykyaikainen kulttuurialalla työskentely koostui lähinnä pätkätöistä. Usein työntekijä myös tarvitsi laskutuspalvelua tai omaa toimintameä elinkeinonsa harjoittamiseen. Tarvitsi siis ryhtyä yrittämään, ja vaihtoehtoina oli täysin yrittäjäksi ryhtyminen tai kevytyrittäjyys, jossa kolmas osapuoli otti tuloista osuutensa organisoimissaan henkilön yrittäjyyttä. Laskut oli lähetettävä ja arvonlisäverot maksettava. Verottaja muutenkin oli pidettävä tyytyväisenä. Kuvitelmat eläkkeestä työssä käydyn uran jälkeen, niin kuin vanhemmilla ja isovanhemmilla, tuntuivat kaukaisilta. Olimme tanssijoita, teatteri- ja kuvataiteilijoita, tuottajia ja valokuvaajia. Emme halunneet olla yrittäjiä.

Eräänä iltana saimme idean osuuskunnasta. Se toimisi kilpenä yrittäjyyttä vastaan ja yhteisönä, jota voisi kehittää kohti parempaa tulevaisuutta. Osuuskunta voisi toimia eräänlaisena välihenenä kohti omia unelmia. Perustimme osuuskunnan keväällä ja se rekisteröitiin patentti- ja rekisterihallitukseen virallisesti 23.05.2022. Kulttuurituottajana lupauduin vetämään osuuskunnan hallinnollista puolta ja minut valittiin perustamiskokouksessa toimitusjohtajaksi.

Toiminta alkoi orgaanisesti ja kehittyi pikkuhiljaa vakiintuneempaan muotoon, jossa se nyt palvelee jäseniään maksamalla palkkaa heille heidän tekemistä töistään. Palkkaa, joka kerryttää eläkettä, jolloin jokainen on vain työnsä tekijä, ei yrittäjä. Osuuskunnan perusidea on selvä: se palvelee jäseniään. Sen tehtävänä ei ole tuottaa voittoa sen omistajille, eli meille jäsenille. Muuta ei kuitenkaan sanoitettu tai sovittu, eikä sen taustalla ole suurta liikeideaa, joka valtaisi markkinat. Syksyä kohti kulkiessa halusin toteuttaa osuuskunnalle strategian. Osuuskunnan strategia ei kuitenkaan voisi olla liiketalouden oppien mukainen, sillä se sotisi sen tarkoitusta vastaan. Tarvittaisiin toisenlainen strategia, jota lähdin etsimään. Työhöni vaikutti suuresti syksyllä julkaistu Paula Kilpisen teos *Inhimillinen strategia* (2022), joka tarjosi uutta vaihtoehtoa strategiseen ajatteluun.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on löytää vastauksia monien kulttuurialan organisaatioiden ongelmaan, jossa halutaan luoda strategia voittoa tavoittelemattomalle yhteisölle. Strategiat ovat usein hyvin painottuneita liikevoiton ympärille, jolloin teoriakirjallisuuden sisältöjä joudutaan soveltamaan vastakkaisesta lähtökohdasta. Eri lähtökohta tekee strategioiden tekemisestä näille organisaatioille vaikeampaa ja etäännyttää tekijöitä tiedosta.

Tässä työssä aineistoa olen kerännyt osuuskuntamme jäseniltä kyselyllä ja työpajatyöskentelyllä. Teorian pohjalta laadittiin konstruktiivinen tutkimus, johon lisään omaa hiljaista tietoa,

jota olen saanut työskennellessäni alalla ja sen ihmisten kanssa. Työn konkreettisena tuloksena rakentuu tilaajalle, Hilda von Hundan kulttuuriosuuskunnalle, strategia vuosille 2023–2024. Samalla luodaan malli voittoa tavoittelemattoman kulttuuriorganisaation strategiasta.

2 HILDA VON HUNDAN KULTTUURIOSUUSKUNTA

Hilda von Hundan kulttuuriosuuskunta (myöhemmin Hilda) on turkulainen vuonna 2022 perustettu kulttuurialan ammattilaisten ja ammattiin pyrkivien työosuuskunta. Osuuskunnan omistaa täysin sen 11 henkinen jäsenistö, jolla kullakin on yksi merkitty omistajaosuus. Omistajat ovat kaikki henkilöomistajia. Osuuskunnan ylintä päätösvaltaa käyttää osuuskunnan kokous, jossa jokaisella jäsenellä on yksi ääni riippumatta osuuksien määrästä, joita sääntöjen mukaan voi olla useampia. Osuuskunnan kokous päättää hallituksen koon ja jäsenet, sekä valitsee heistä hallituksen puheenjohtajan. Lisäksi osuuskunnan kokous valitsee toimitusjohtajan, joka vastaa osuuskunnan operatiivisesta toiminnasta yhdessä hallituksen puheenjohtajan kanssa.

Hildan toimialaa ovat kulttuuripalvelujen tuottaminen ja markkinointi: käännoistyö ja tekstin käsittely; kauno- ja tietokirjallisuus; visuaaliset ja esittävät taiteet; musiikin sävellys ja tuotanto; suunnittelu- ja käsityöt; tatuointitaide; maskeeraus; tiedontuotanto ja tutkimus; tapahtumatuotanto; sekä näihin liittyvä koulutus-, asiantuntija-, esitys-, näyttely- ja julkaisutoiminta. (Osuuskunnan säännöt, 2022)

Osuuskunnan tarkoituksena on mahdollistaa ja tukea siihen kuuluvien taiteilijoiden, käsityöläisten ja muiden jäsenten ammatinharjoittamista. Tarkoituksensa edistämiseksi osuuskunnan on mahdollista tarjota palveluitaan myös osuuskunnan ulkopuolisille toimijoille ja henkilöille. Osuuskunta voi myydä jäsentensä teoksia, tuotteita ja palveluita asiakkaille, sekä voi järjestää tapahtumia itsenäisesti ja yhteistyössä ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Osuuskunta voi tukea jäsentensä toimintaa mahdollisilla osuuskunnan saamista apurahoilla ja toiminta-avustuksilla. Osuuskunta voi toimia jäsentensä työnantajana tai itsenäisen ammatinharjoittajajäsenenä teosten julkaisijana tai välittäjänä. Jäsenellä ei ole velvollisuutta toimia ammatissaan vain osuuskunnan kautta. Osuuskunta voi harjoittaa edellä mainittuja palveluita ja toimintaa tukevaa toimintaa sekä muuta toimialaan liittyvää ja sitä tukevaa toimintaa. (Osuuskunnan säännöt, 2022)

Kuten säännöistä näemme, osuuskunnan säännöt on tehty mahdollistamaan laajasti erilaisten kulttuurialan asiantuntijoiden työntekoa. Lisäksi ne mahdollistavat apurahojen haun, tuotteiden ja palveluiden myynnin sekä laveasti melkein pä minkä tahansa elinkeinon harjoittamisen, mikäli se tukee jäseniä ja heidän elinkeinoaan. Säännöt ovat näiltä osin kirjoitettu tarkoituksenmukaisesti joustaviksi, jotta niitä voidaan soveltaa mahdollisimman monipuolisesti jäsenten työllistymiseen.

Osuuskunnalla on yksi vapaaehtoinen työntekijä, toimitusjohtaja, joka vastaa toiminnasta saamatta siitä korvausta. Lisäksi osuuskunnan hallituksen puheenjohtaja auttaa toiminnoissa aktiivisesti. Vapaaehtoisuus on osuuskunnalle yksi elinehdoista, sillä tällä hetkellä tulonlähteitä ei ole pääomatulojen ulkopuolelta. Se on samalla yksi toiminnan kompastuskivistä, sillä vapaaehtoisella työntekijällä ei ole aikaa kehittää toimintaa pidemmälle muiden palkkatöiden vaatiessa huomion. Työntekijälle työstään korvauksen saaminen on yksi osuuskunnan pitkän aikavälin tärkeistä tavoitteista.

2.1 Toiminnan nykymuoto

Hildan toiminta koostuu tälle hetkellä palvelujen myynnistä toisille yrityksille ja yhteisöille ja niistä saatavien tulojen maksamisesta palkkana työntekijöille. Myydyt palvelut riippuvat täysin jäsenten omista verkostoista ja mahdollisuuksista. Kesän 2022 aikana Hilda myi mm. esiintymisiä, tanssinopetusta, koreografian palveluja, tuottajan työtä ja valokuvaajan palveluja.

Hilda tekee tilaajien kanssa toimeksiantosopimuksen tietyistä palvelusta, jonka jälkeen solmitaan jäsenen kanssa työsopimus toimeksiannosta. Jäsen toteuttaa tilatun työn, minkä jälkeen hänelle maksetaan työstä palkka. Kirjanpidollisesti jokaisella jäsenellä on osuuskunnan tilillä oma kustannuspaikkansa, jonne hänen tekemänsä työt ja tulot lasketaan.

Varsinaista myynti- ja markkinointitoimintaa ei Hildalla nykytilanteessa ole lainkaan. Vasta perustettuna osuuskuntana Hildan tavoitteena on vakiinnuttaa uudet toimintatavat ja toiminnan perustaso tulevaisuuden kehittämistä varten.

2.2 Osuuskunnan tulevaisuus ja kehitys

Nykyisellään Hilda ei tarjoa jäsenilleen muuta kuin alustan, jonka kautta voidaan laskuttaa verkoston kautta saatuja tilaajia ja maksaa rahat palkkana työntekijöille. Osuuskunnalla on kuitenkin halua kehittää toimintaansa. Perustoimintojen kehittäminen, myynti- ja markkinointikanavien luonti, palvelumuotoilu ja brändisuunnittelu, apurahojen hakeminen ja jäsenistön kasvattaminen ovat kaikki tavoitteita, jotka hyödyttäisivät ja kehittäisivät osuuskuntaa.

Perustoimintojen kehitys on elintärkeää pieniresurssiselle organisaatiolle ja sillä tähdätään toiminnan vakauttamiseen, toiminnan selkeäksi ja avoimeksi tekemiseen jäsenille ja tarkoituksen kirkastamiseen jäsenten keskuudessa. Tämä kehityskohde linkittyy vahvasti kaikkiin kohtiin ja on luontainen aloituskohta kehittämislle. Työtä on myös jo tehty 2022 kesän ja syksyn aikana

luomalla toimintaa edellyttäviä työkaluja, kuten Osuuskunnan tulolaskuri ja Osuuskunnan kulupaikat. Mitä enemmän osuuskunta voi tehdä asioita selkeiksi sen käyttäjille, eli jäsenille, sen vähemmän aikaa tarvitaan kysymysten vastaamiseen ja epätietoisuuden torjumiseen. Toimitusjohtajan erittäin rajalliset aika- ja työresurssit voidaan tällöin käyttää toiminnan suorittamiseen ja ideaalitapauksessa aikaa jää myös kehitystyölle.

Perustoimintojen vakiinnuttaminen mahdollistaa osuuskunnalle myös jäsenten lisäämisen. Hallitus linjasi kesällä vastaanottavansa uusia jäsenhakemuksia vasta osuuskunnan toisella tilikaudella, joka alkaa tammikuussa 2023. Jäsenten lisäämisellä on osuuskunnan kehitykselle selviä etuja. Uusille jäsenille säännöt (Osuuskunnan säännöt, 2022, 9§) määräävät pakon ottaa vähintään yksi merkintäosuus, eli ryhtyä osuuskunnan osaomistajaksi, jolloin uusien jäsenten mukana tulee myös uutta pääomaa osuuskunnalle. Lisäksi osuuskunta kasvattaa verkostojaan kulttuurin kentällä sekä omaa asiantuntijapääomaansa uuden asiantuntijan kautta. Vaarana on se, että jos perustoiminnot eivät toimi tyydyttävästi, kun uusia jäseniä aletaan hyväksyä mukaan toimintaan, palvellaan jäseniä huonosti ja saadaan negatiivista näkyvyyttä. Tämä voi pahimmillaan ajan kuluessa kumuloitua jäsenten poistumiseen ja uusien jäsenten rekrytoinnin tyrehtymiseen.

Yhtenä tulevaisuuden kehityskohteista on osuuskunnan palvelumuotoilu ja brändisuunnittelu, jota osuuskunta tarvitsee voidakseen myydä tuotteita ja palveluita niille tilaajille, jotka eivät suoraan tule jäsenten omien verkostoiden kautta. Nämä, yhdessä myynti- ja markkinointikanavien luomisen kanssa, ovat kehityskohteita, joissa jäsenistön oma aktiivisuus mittaa paljolti sitä, kuinka hyviä niistä tulee. Tarvitaan mahdollisesti monia työpajoja, osallistumisia erilaisiin kehityshankkeisiin sekä avointa dialogia kehitysvaiheessa. Lisäksi osuuskunta haluaa tulevaisuudessa pystyä hakemaan apurahoja itse ja suoraan jäsenilleen.

Kehityskohteita on hyvä tietää, mutta niiden suunnitelmallinen toteuttaminen vaatii strategiaa ja strategian viemistä toimintaan. Strategian vieminen toimintaan onkin usein kaikista vaikeinta. Hildan strategian tulisi siis määritellä kehityskohteet ja löytää ajoitus sekä sisäinen motivaatio näille kohteille.

3 STRATEGINEN TEORIAOSUUS

Strategia sanana juontaa juurensa aina antiikin kreikkaan saakka. Aivan kuten johdannossa jo viittasin, tarkoittaa se sodan voittamista, kun taktiikalla taas taistelun. Oxfordin sanakirja taas määrittelee sanan kolmella tavalla: suunnitelmana, jonka tarkoitus on saavuttaa tietty tarkoitus; suunnittelun prosessina; tai suunnitelman taidokkaana käytännön toteuksena (Oxford Learning Dictionaries, 2022). Strategia on siis monitahoinen sana, jonka määritelmä riippuu sen käytön kontekstista. Voidaan kuitenkin päätellä sen olevan vahvasti linkittyneet suunnitelmallisuuteen ja asioiden, abstraktien tai konkreettisten, tavoitteluun. Strategialla pyritään saavuttamaan jotain ja se ohjaa tavoitteeseen tähtäävää toimintaa. Lauri Tuomi ja Tuula Sumkin (2009, 25) sanovat strategian tehtävän olleen aina vision toteuttaminen puhuessaan modernin ajan liiketaloudesta.

Työni teoriaosuudessa keskityn pääasiassa liiketalouden strategiatutkimukseen, josta pyrin ammentamaan oppeja kulttuuriosuuskunnan malliksi. Jalkapalloanalogiaa käyttäkseni kulttuuriosuuskunta pelaa peliä samalla kentällä samoilla pelivälineillä, mutta hiukan eri säännöillä, jotta mallia rakentaessa yhdistän teoriaan oman hiljaisen tietoni. Päätin ottaa teoreettiseen käsittelyyn kolme teosta: Lauri Tuomen ja Tuula Sumkinin *Strategia Arjessa* (2009), Paula Kilpisen *Inhimillinen strategia* (2022) ja W. Chan Kimin ja Renee Mauborgnen *Sinisen meren strategia* (2005). Oppimalla näiden teosten tarjoamista strategiamalleista voidaan koostaa muiden menetelmien avulla Hildalle voittoa tavoittelematon strategia.

Tutustuin lisäksi Juha Heikkilän, Pekka Krookin, Helena Pekkarisen ja Jussi Förbommin *Näe, Koe, Tee - Yhdistyksen strategiaoppaaseen* (2015). En kuitenkaan liittänyt teosta teoriapohjaan, sillä teos on ohuempi opas aiheesta ja tarjoaa pitkälti samoja ajatuksia kuin Tuomen ja Sumkinin (2009) laajemmin asiaa käsittelevä teos. Oppaassa on vain joitain yhdistystoimintaa käsitteleviä kohtia ja pääasiassa se on liiketalouden strategia kevyesti muutettuna yhdistystoimijoille.

Tuomi ja Sumkin käyvät teoksessaan läpi strategiatutkimuksen historiaa. Menestyksen ja kilpailuedun tavoittelussa on luotu monia työkaluja ja keskitetty huomiota eri asioihin 50-luvulta nykypäivään, Swot-analyysistä aina kokonaisvaltaiseen strategiseen ajatteluun ja toimintaan. Voidaan kuitenkin huomata selkeästi, että strategian tekoon on osallistunut vuosikymmeneltä toiselle aina vain enemmän organisaation jäseniä ja jopa kolmansien osapuolten ihmisiä eikä vain johtoa (Tuomi ym. 2009, 25–27). Kilpinen taas toteaa osuvasti strategian kuuluvan kaikille

(Kilpinen 2022, 88). Kim ja Mauborgne peräänkuuluttavat oikeudenmukaista prosessia, jossa osallistaminen on yksi periaate (Kim ym. 2010, 205).

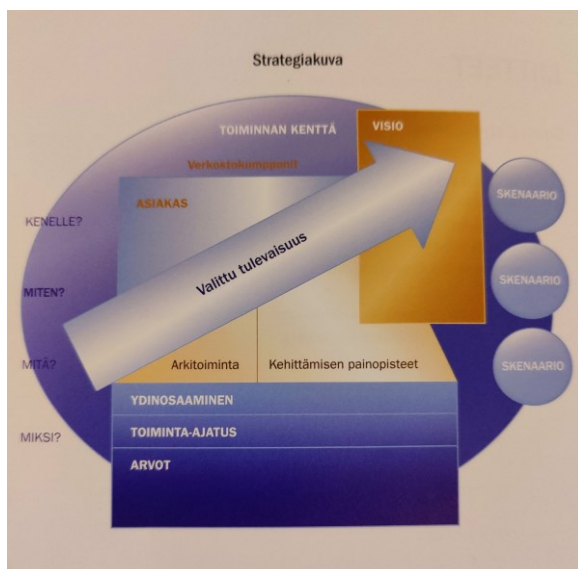
Voidaan siis vetää yhteen ainakin kaksi perusoletusta strategiasta: sen tehtävänä on tavoitella jotain tietyllä tavalla ja sen tekoon kannattaa osallistaa mahdollisimman paljon sitä koskettavia yksilöitä.

3.1 Erilaiset strategiat

Strategia on käsitteenä monitahoinen, mikä näkyy myös tässä työssä käsiteltävien teoksien erilaisuutena. Tuomen ja Sumkinin (2009) esittämän strategian keskiössä on visio, Kilpisellä (2022) koko ajatus perustuu inhimillisyyteen ilman selkeää kaavaa ja Kim sekä Mauborgne (2005) esittävät hyvin analyyttisen prosessin, jossa pääteesi on uuden markkina-alueen, eli sinisen meren, löytäminen.

3.1.1 Tuomi ja Sumkin

Tuomi ja Sumkin jakavat strategian helposti mielettäviin osa-alueisiin strategiakuvalla. Ensimmäisenä määritellään oma toiminnan kenttä, jota tarkastastellaan yksilön, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmasta. Kun kenttä on määritelty selvitetään teoksessa tulevaisuuskuvat skenaariomatriisiin kautta todennäköiseksi, uhkaavaksi ja tuottavaksi. Visio on väline, jolla haluttu kuva tai skenaario valitaan. (Tuomi ym. 2009, 38, 45, 47, 112)



(Strategiakuva, Tuomi & Sumkin, 2009, 112).

Seuraavaksi Tuomi ja Sumkin (mt., 50) tuovat pöytään organisaation arvot, toiminta-ajatuksen ja ydinosoamisen. Nämä määrittävät strategian perustuksen, jonka päälle strategia voidaan rakentaa. He ehdottavat strategisen perustan syntyvän, kun yhdessä luodaan strategia. Mielestäni tämä on kuitenkin väärä lähestymisjärjestys, kun puhutaan Hildan tapaisista toimijoista tai yleishyödyllisistä yhdistyksistä. Näillä perustukset määrittelevät sen mitä ylipäätään voit rakentaa ja kun perustukset koostuvat mm. arvoista ja ydinosoamisesta, jotka yksilöt tuovat jo mukanaan on usein näiden organisaatioiden strateginen perusta päätetty jo valmiiksi. Sitä ei vain tiedetä. Mikäli tätä perustaa ei voida jakaa, jää vaihtoehdoksi vaihtaa tai muokata yksilöitä, jotta valittu visio voidaan saavuttaa. Kannattaa kuitenkin huomioida, että organisaation arvojen ei tarvitse kohdata täysin yksilön arvoja, mutta ristiriitaisuudet eivät toimi.

Tuomen ja Sumkinin malli siis toimii, mikäli yksilöiden vaihtaminen tai heidän arvojen muutos strategian vision saavuttamiseksi on mahdollista. Tämä ei kuitenkaan toimisi esimerkiksi Hildan kohdalla, sillä se palvelee jäseniään, jotka ovat myös yrityksen omistajia. Pelkääntään teoreettisella tasolla jäsenien vaihtaminen tai muuttaminen olisi lähes mahdotonta puhumattakaan toimien moraalisisista vaikutuksista. Ydinosoamista voi lisätä tarvittaessa rekrytoimalla mukaan uusia jäseniä tai kouluttamalla nykyisiä, mutta arvojen lisääminen ja poistaminen yksilöltä on huomattavasti monimutkaisempaa. Malli siis vaatii yksilöltä yhteensopivuutta strategian perustaan. Siinä mukaudutaan organisaation tarpeisiin yksilön tarpeiden sijaan.

Viimeisenä kaksikon mallissa vastataan kysymykseen siitä kenelle organisaatio on olemassa, eli asiakkaaseen. He kannustavat lukijaa myös pohtimaan kysymystä pidemmälle verkostokumppaneiden ja ekosysteemien äärelle (mt., 58), mikä on mielestäni tärkeä havainto, sillä tunnetusti mikään ei tapahdu tyhjiössä. Pienemmilläkin muutoksilla ekosysteemeissä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia, joten myös organisaatioiden on hyvä tiedostaa omansa. On myös tärkeää huomata, että tässä mallissa organisaatio on olemassa asiakasta varten.

Tuomen ja Sumkinin mallissa valinnat ovat toteutuksen moottori. He myös itse mainitsevat strategiayön olevan valintojen tekemistä (mt., 59). Heidän mallissaan kaikki asiat voidaan valita oikeassa järjestyksessä, mikä tekee mallista kyllä pätevän, mutta kaventaa sen käyttömahdollisuuksia muualla kuin elinkeinoelämässä. Valitsemalla vision ja tekemällä tämän jälkeen oikeita strategisia valintoja päästään “maaliin” eli tuottavaan tulevaisuudenkuvaan. Lopuksi mallin tuloksena on siis tuotto: liikevoitto, kasvu tai muu abstrakti tuottavuus.

Tämä ei ole täysin toimivaa, kun ajatellaan esimerkiksi yhdistyksiä. Turun ylioppilasteatteri ry, jonka hallituksessa olen ollut vuodesta 2021, ei voisi valita visiokseen olla ammattiteatteri, sillä se sotisi yhdistyksen toiminta-ajatusta ja sääntöjä vastaan. Visioksi se ei voisi myöskään valita kaupallisen teatterin tekemistä, sillä se sotisi nykyisen jäsenistön arvoja vastaan. Huomioin tässä siis etenkin valintojen järjestystä. Strategisen perustan selvitys tulee laittaa visioinnin edelle.

Mallin ongelma esiintyy siinä, että kun haluttu tulevaisuus, eli visio, on ensimmäinen valinta, niin mitä tapahtuu, jos organisaatio ei voi tehdä mallin mukaista oikeaa valintaa, esimerkiksi jakaa arvopohjaa. Jos ei tehdä oikeaa valintaa, johtaa se siihen että tehdään väärä valinta. Väärä valinta taas tarkoittaa ettei organisaatio lopulta kulje kohti haluttua tulevaisuutta.

Voidaan loogisesti päätellä, että tietty valintojen sarja tuottaa tällä mallilla aina tietyn lopputuleman. Siksi ehdotan Tuomen ja Sumkinin mallin käyttämistä eri järjestyksellä, jossa strategian perusta määritetään lähtömuuttujaksi vision sijaan ja selvitetään mitä valintoja perustan avulla voidaan tehdä. Lopputulemana on arvojen, toiminta-ajatuksen ja ydinosaamisen määrittämä haluttu ja mahdollinen tulevaisuus.

3.1.2 Kilpinen

Kilpisen Inhimillinen strategia on joukon uusin teos, joka on julkaistu syksyllä 2022. Se myös tarjoaa selkeästi erilaisen lähtöajatuksen strategiaan. Kilpinen luopuu kilpailusta ja keskittyy arvonluontiin. Toiminnan lähtökohtana ei ole eloonjäämistäistelu vaan arvontuotto. Kilpailemalla organisaatiolla on vastustajia, mutta arvoa luodessaan ne voivatkin tehdä yhteistyötä, jolloin vastustaja muuttuu kumppaniksi (Kilpinen 2022, 15–17).

Toisin kuin muilla, ei Kilpisellä ole tarjota suoraa mallia siitä, miten tämä arvo tuotetaan strategian avulla. Hän määrittelee strategian organisaation isoksi kuvaksi ja olemassaolon perusteluksi. Se vastaa kysymyksiin miksi, miten ja mitä. Strategian tulisi myös valjastaa organisaatio, ja kuljettaa sen jäsenet yhteiseen suuntaan. (mt., 17)

Itse asiassa teos käsittelee suuremmin nimenomaan juuri tuota “valjastamista”. Hän kertoo etenkin siitä, miten saadaan strategia toteutettua ja jalkautettua, mutta jalkauttamisesta sanana hän irtisanoutuu kutsuen sitä sen sijaan strategian inhimillistämiseksi. Strategiaa ei ole ilman ihmisiä. Strategia ei tee mitään, ihmiset tekevät. (mt., 18)

Kilpisen inhimillinen strategia koostuu neljästä kohdasta. Nämä ovat tahto, kyky, osallisuus ja toimijuus. Hierarkkisilla johtajilla ei ole Kilpisen strategiassa paikkaa niiden antaessa tietä tasavertaisten yksilöiden dialogille. Kilpinen pitääkin dialogista johtamista inhimillisen strategian edellytyksenä. (mt., 19–20)

Hän tuo myös esille yleisiä ajatuksia ihmisyydestä ja hyvän elämän käsitteistä keskellä neljättä teollista vallankumousta, jossa organisaatiot ja maailma ovat mullerruksessa. Kilpinen kertoo nykyajan työntekijöiden tarpeesta työn ja elämän merkityksellisyydelle ja ihmisen henkilökohtaisesta onnellisuudesta, jossa itsensä kehittäminen saa yksilön kukoistamaan. Hän myös siteeraa punktohtori Esa Saarisen (2021) systeemiajattelun teesiä “Parempi ajattelu synnyttää parempaa ajattelua” ja lopuksi kysyy lukijalta yrityksen lähtökohdista ja työntekijöiden arvokkuudesta. (mt., 46–47). Yksilön onnellisuuden ja elämän tarkoituksen löytyminen on Kilpisellä siis tärkeässä roolissa ja on tärkeää huomioida, kun siirrytään pitämään yrityksen arvokkuuden lähtökohtana työntekijöitä itsessään. Nykyisessä markkinataloudessa kuulostaa hullulta ajatella yritystä, jonka lähtökohtana olisi jokin muu kuin liiketaloudellinen voitto, kasvu tai kilpailu.

Kilpisen strategisen teorian tärkeimpiä kohtia onkin paradigman muutos. Pois kilpailun paradigmasta kohti vastuullisen arvonluonnin paradigmaa. Vallitsevan ajatusmallin muuttaminen darvinistisesta elonjäämiskamppailusta kohti vastuullista arvonluontia tarkoittaa Kilpisen mukaan arvon kasvattamista yhdessä (mt., 66). Vastuullisessa arvonluonnissa ihmiset ovat etusijalla organisaation sijaan. Organisaatio onkin olemassa ihmisiä varten, tehtävänään työntekijöidensä parempi elämä (mt., 67).

Kilpinen tekee siis pesäeron byrokratian sekä Gary Hamelin ja Michele Zaninin (2020) määrittelemän humanokratian välille valiten oppiinsa jälkimmäisen. Humanokratiassa halutaan saavuttaa oikealla johtamisella yksilön paras mahdollinen vaikutus pelkän tehokkuuden maksimoinnin ja resurssioptimoinnin sijaan (mt., 68). Strategian osalta Kilpinen kiteyttää paradigman muutoksen tarkoittamaan koko henkilöstöä koskevaksi yhteiseksi dialogiksi (mt., 73).

Inhimillinen strategia rakentuu neljän peruselementin varaan, joista ensimmäinen on tahto. Tahto syntyy organisaation tarkoituksen ja yksilön henkilökohtaisten merkitysten kohdatessa (mt., 98). Kilpisen mukaan tarkoituksen määrittely voi olla keskeistä strategiatyössä, jos työssä perehdytään perustajien tavoitteisiin ja arvoihin (mt., 121). Tällöin tarkoituksesta voidaan rakentaa yksilölle merkityksellinen ja synnyttää organisaatiolle tahto.

Toisena elementtinä Kilpisen strategiassa on Kyky, jonka määrittelee organisaation kyvykkyydet ja yksilön osaamiset (mt., 98). Kilpinen puhuu kyvykkyyksistä tarkoittaen osaamisen, prosessien, järjestelmien, datan ja teknologian yhdistelmästä. Strategisia kyvykkyyksiä ovat näistä ne, joissa organisaatio on ylivertainen. Lisäksi hän tuo esiin muutoskyvykkyyden, jolla organisaatio hyötyy uusista mahdollisuuksista (mt., 136). Kyvyn toinen osapuoli on yksilön osaaminen, joka koostuu yhdistelmästä taitoja, tietoja, asennetta ja kykyä oppia uutta. Kilpinen myös toteaa oppimisen ja osaamisen luovan kompetenssin tunnetta, joka myös lisää merkityksellisuuden kokemusta (mt., 167). Voidaan siis huomioida kyvyn rakentavan parhaimmillaan kahta inhimillisen strategian elementtiä. Hyvä kyky lisää tahtoa.

Kilpisen mallin kolmas elementti on osallisuus, joka syntyy organisaation kulttuurista ja ihmisten tavoista toimia, arvoista, käyttäytymisestä ja asenteista (mt., 98). Kulttuurista puhuttaessa Kilpinen siteeraa Peter Druckerin (2006) kommenttia, jossa kulttuuri syö strategian aamupalaksi painottaen kulttuurin tärkeyttä strategiassa (mt., 171). Kulttuuri ei myöskään elä tyhjiössä ja Kilpinen tuokin esiin kaksi tärkeintä yhteisen kulttuurin rakentavaa alakohtaa, joista toinen ovat arvot ja toinen jälleen kyvykkyys. Kilpinen sanookin erityisesti ammatti-identiteetin rakentuvan osaamisen ja onnistumisen kokemuksiin, jopa enemmän kuin henkilökohtaisten arvojen varaan (mt., 176).

Kilpinen listaa kahdeksan yrityskulttuurityyliä, jotka jakautuvat ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja muutosvalmiuden akselille. Näitä ovat Välittäminen, Tarkoitus, Oppiminen, Nautinto, Tulokset, Auktoriteetti, Turvallisuus ja Järjestys. Kulttuurityylejä voi olla käytössä organisaatiolla monia, mutta niiden vaikutukset paranevat ja vahvistuvat mitä yhtenäisempi näkemys ihmisillä tyylistä on (mt., 178–182). Kilpinen toteaa myös, että kulttuurin arvojen ollessa osallistavasti määritelty se tekee kulttuurista lähtökohtaisesti yksilöiden luoman yhteisön omaisuutta ja tekee siitä kollektiivisesti hyväksytyin (mt., 187). Voidaan siis todeta yhteisen arvopohjan vahvistavan kulttuurityylin hyviä vaikutuksia, joka yhdistettynä kyvykkyyksiin luo vahvaa ja hyvää kulttuuria organisaatiossa. Hyvä kulttuuri houkuttelee myös muita osaajia paikalle, onnelliset osaajat suoriutuvat paremmin, jotka synnyttävät positiivisen onnistumisen kierteen (mt., 191).

Viimeisenä strategian peruselementtinä Kilpinen listaa toimijuuden. Organisaatioiden tavoitteiden ja yhteisohjautuvuuden kohdatessa yksilön tekojen ja itseohjautuvuuden kanssa syntyy toimijuus, jonka Kilpinen listaa viimeisenä strategian peruselementtinä (mt., 98). Yhteisohjautuvuudella siis tarkoitetaan organisaatiotason itseohjautuvuutta, jonka hyötyjä Kilpisen mukaan

ovat inhimilliset lähtökohdat, motivoiva ja dialoginen johtaminen ja ketteryys muutoskohdissa (mt., 199--200). Yhteisohjautuvuuden syntymistä auttaa, kun tavoitteet ovat jaettu ja ymmärretty yhteisön kesken, niiden määrittelyssä ihminen on tullut kuulluksi ja yksilöillä on tarvittava osaaminen niiden saavuttamisessa (mt., 207). Toimijuuden saavuttaminen siis esiintyy yhteisohjautumisena, jossa koko yhteisön tavoitteet saavutetaan vapaaehtoisesti yksilöiden teoilla.

Kun Kilpisen inhimillistä strategiaa katsotaan kokonaisuutena, voidaan nähdä sen eri elementtien tukevan toisiaan ja olevan vuorovaikutuksessa, aivan kuin eri elementtien organisaatio- ja yksilötasotkin. Tahto, kyky, kulttuuri ja toimijuus vahvistavat toisiaan inhimillisessä organisaatiossa, mutta myös heikentävät toinen toisiaan epäinhimillisessä organisaatiossa. Koko strategiamalli elää kuin omassa ekosysteemissään, jossa voi parhaimmillaan kukoistaa. Malli kuitenkin lepää erinomaisen johtamisen ja erinomaisen strategiaprosessin varassa. Malli ei myöskään tarjoa suoraa toimintamallia, jonka toteutuksessa olisi tiettyjä vaiheita. Se tekee mallin toteuttamisesta vaikeampaa, mutta paremmin sovellettavaa.

3.1.3 Kim ja Mauborgne

Kim ja Mauborgne (2005) tarjoavat omaa strategiamalliaan teoksella *Sinisen meren strategia*. Kirjassa paneudutaan massiivisen strategisen kilpailuedun saavuttamiseen löytämällä sininen meri ja valtaamalla täysin uusi markkinatila. Strategia keskittyy nimenomaan tähän uuden tilan löytämiseen ja siinä lähtökohtaisesti luovutetaan kilpailu ns. "verisen kilpailun punaisella merellä", jossa kilpailijat jo toimivat (Kim & Mauborgne 2005, 24–25).

Sinisen meren strategia perustuu etenkin arvoinnovaatioon. Kim ja Mauborgne pitävät tätä koko strategian kulmakivenä. Arvoinnovaatiossa arvo ja innovaatio ovat yhtä tärkeitä luoda samanaikaisesti. Mallissa nostetaan sekä yrityksen että asiakkaiden saamaa arvoa ja avataan uusia kilpailun piiriin kuulumattomia markkinatiloja (mt., 33). Arvoinnovaatio löydetään kun yrityksen saama arvo saavutetaan etenkin kustannuksia ja resurssien käyttöä pienentämällä ja asiakkaan arvoa päästään nostamaan differoimalla, eli erottamalla kilpailijoista. Näiden kahden prosessin väliin jäävästä tilasta voidaan löytää arvoinnovaatio (mt., kuva 37).

Kim ja Mauborgne esittelevät neljä analyttistä työkalua sinisen meren strategian luomista varten. Strategiaprofiilia käytetään kaksiulotteisella kuvaajalla listaamalla oman toimialan päätekoja ja niiden painoarvoa pienestä suureen. Sijoittamalla kuvaajalle kohteita saadaan tulokseksi arvokäyrä. Sitä käytetään havaitsemaan punaista merta vertailemalla kilpailijoiden arvokäyriä ja se toimii myös muille viitekehyksenä muille työkaluille (mt., 47–49).

Ratkaisevat neljä kysymystä, supista, poista, luo ja korosta, helpottavat arvokäyrän laatimista sekä differointia ja kustannusten karsimista (mt., 51). Nelikenttä toimii neljän kysymyksen vastausalustana ja se on helppo ymmärtää sekä auttaa havainnoimaan tasapainoa neljän kysymyksen välillä (mt., 58). Hyvän strategian kolmella piirteellä, painopisteellä, erilaisuudella ja mielenpainuvalla motolla voidaan tunnistaa sinisen meren strategia arvokäyriä käytettäessä. Kim ja Mauborgne kertovat näiden täydentävän toisiaan ja pitävät strategioita, joissa näitä ei ole, sekavina, muiden strategioita muistuttavina, vaikeasti viestittävinä ja kustannusrakenteeltaan raskailta (mt., 59–60).

Kimillä ja Mauborgnella strategia perustuu neljään periaatteeseen. Näistä ensimmäinen on markkinarajojen muuttaminen (mt., 69). Kaksikko toteaa, että näiden markkinarajojen muuttamiseksi on kuusi perusmenetelmää, joita he kutsuvat kuudeksi keinoksi (mt., 70).

Ensimmäinen keino on tarkastella useaa toimialaa. Tuotteet voivat olla erilaisia ja toimia eri toimialoilla, mutta ne ovat silti toistensa kilpailijoita ja korvikkeita (mt., 71). Autot voivat korvata lentokoneet ja teatteri elokuvat. Täytyy siis tarkastella kaikkia kilpailijoita, etenkin niitä jotka toimivat eri toimialoilla. Väliin jäävät tilat voidaan hyödyntää strategisesti arvoinnovaatiolla (mt., 72).

Toinen keino on toimialojen sisäisten strategisten ryhmien tarkastelu. Strategisia ryhmiä ovat saman toimialan sisällä toimivat ryhmät, joiden sisällä tapahtuu kilpailua, mutta ryhmien välillä ei. Autoteollisuudessa luksusautot kilpailevat keskenään ja perheautot keskenään, mutta perheautovalmistajat eivät kilpaile luksusautovalmistajien kanssa (mt., 78). Jälleen väliin voi jäädä tilaa, jota hyödyntää arvoinnovaatiolla.

Kolmantena keinona on tarkastella ostajaryhmiä. Tuotteen ostajat, käyttäjät ja vaikuttajat voivat kaikki olla eri ihmisiä ja joskus saattaa olla hyödyksi muuttaa vallitseva käsitys kohdeasiakasryhmästä (mt., 84). Sininen meri voi siis löytyä vaihtamalla esimerkiksi käyttäjille kohdistettu arvon tuottaminen ostajille kohdistetuksi arvon tuottamiseksi, mikäli nämä eivät entuudestaan ole samat.

Neljäs keino on löytää täydentäviä tuotteita ja palveluja. Tarkastelussa mietitään mitä muita tuotteita ja palveluja asiakas joutuu käyttämään valitessaan tuotteen ja voisiko tämän tarjoamalla suoraan löytää oman sinisen meren. Esimerkiksi lastenhoitopalvelu elokuvateatterissa poistaa tarpeen asiakkaalta hankkia lapsenvahtia. (mt., 88)

Viidentenä keinona on toiminnallisuuden ja tunteisiin vetoavuuden tarkastelu. Useat toimialat ovat opettaneet asiakkaita odottamaan aina samaa, joko toiminnallisuutta tai tunteisiin vetoamista. Tunneperusteisten yritysten lisätessä tuotteensa toiminnallisuutta ja toisinpäin voidaan löytää uusia sinisiä meriä. (mt., 93)

Kuudentena ja viimeisenä keinona Kim ja Mauborgne mainitsevat eri ajankohtiin ulottuvan tarkastelun. Keinolla tarkoitetaan trendien tarkastelua ja arviointia, jonka jälkeen voidaan nähdä uusi sininen meri ja määrittää keinot sen saavuttamiseksi. Näistä kaksikko antaa esimerkkinä Applen huomion kiinnittymisen laittoman musiikin lataukseen, minkä johdosta he lopulta kehittivät iTunes-verkkokaupan musiikille. (mt., 98–100)

Kimin ja Mauborgnen toisena periaatteena on keskittyminen kokonaiskuvaan numeroiden sijasta. Tällä he tarkoittavat strategiaprofiilin piirtämistä. Strategiaprofiili palvelee kolmea tarkoitusta. Se näyttää tämänhetkisen toiminnan arvokäyrän, kilpailijoiden arvokäyrät ja arvokäyrän, josta nähdään tulevaisuuden investoinnit. (mt., 106–107)

Strategiaprofiilia voidaan luoda neljällä visuaalisella vaiheella. Visuaalisella heräämisellä vertaillaan omaa liiketoimintaa kilpailijoihin nykyisellä arvokäyrällä, visuaalisella tutkimusmatkalla käytetään aiemmin mainittuja kuutta keinoa, visuaalisella strategianäyttelyllä laaditaan havaintojen pohjalta uusi arvokäyrä ja visuaalisella viestinnällä vertaillaan entistä ja uutta arvokäyrää strategiaprofiililla (mt., 108). Prosessissa siis harrastetaan eräänlaista benchmarkkausta.

Kolmantena Kimin ja Mauborgnen periaatteena on kurkottaminen nykyistä kysyntää laajemmalle. Tämä tapahtuu keskittymällä olemassa olevien asiakkaiden sijasta ei-asiakkaisiin ja siihen mikä näille on yhteistä. Ei-asiakkaita on kaksikon mukaan kolme kerrosta. Ensimmäinen kerros on alan tuotteita, esimerkiksi tarpeen pakosta, ostavat ei-asiakkaat, jotka hylkäävät tuotteen mikäli mahdollista (mt., 128). Tällaisia voisi olla esimerkiksi autoilija, joka välillä käyttää pakosta julkista liikennettä. Toinen kerros syntyy ei-asiakkaista, jotka ovat valinneet jonkin muun tavan tyydyttää tarpeensa, mutta tietävät markkinoista, esimerkiksi autoilija, joka ajaa autolla. Kolmantena kerroksena on ei-asiakkaat, jotka eivät ole koskaan edes harkinneet alan tarjontaa, esimerkiksi kävelijät. Etenkin kolmas kerros ja heidän sekä ostavien asiakkaiden yhtäläisyyksiin perehtyminen voi tuottaa uusia asiakkaita (mt., 129–130). Julkista liikennettä käytävillä ja kävelijöillä voi esimerkiksi olla yhteistä ilmastokysymykset, joita esiin nostamalla voidaan lisätä julkisen liikenteen käyttäjiä.

Neljäntenä periaattena esitellään strategian laadinnan oikea etenemisjärjestys. Kaupallisesti elinkelpoinen sinisen meren strategia saavutetaan oikeassa järjestyksessä. Ensin selvitetään mitä poikkeuksellista hyötyä asiakas saa. Jos vastaus on, että hän ei sellaista saa, täytyy eteneminen aloittaa uudestaan. Seuraavaksi keskitytään hintaan ja siihen, onko se hyväksyttävä asiakkaille. Jälleen kieltävä vastaus palauttaa strategian laatijan miettimään kohtaa uudestaan. Kolmantena kysytään kustannusten tasosta. Jos ne pysyvät tasolla, joka takaa liikevoiton, voi edetä eteenpäin. Viimeisenä tarkastellaan idean käyttöönoton esteitä ja siihen tartutaanko niihin etukäteen. Esteiden selvityksen ja niiden ylipääsyn jälkeen päästään maaliin sinisen meren ideaan, joka on kaupallisesti elinkelpoinen. (mt., 145)

Kimin ja Mauborgnen strategiamalli on mielestäni hyvin lineaarinen ja tarjoaa erittäin hyviä työkaluja strategian toteuttamiseen markkinataloudessa. Malli on rakennettu täysin liikevoiton tavoitteluun eikä aina vain liikevoiton, vaan myös kilpailijoiden täydelliseen eliminointiin omasta markkinatilasta.

Strategiana se on siis vaikeasti siirrettävissä voittoa tavoittelemattomalle organisaatioille, esimerkiksi kulttuurialalla. Siitä voidaan kuitenkin ottaa mukaan oppeja: ajatus strategiasta sinisenä merenä, tilana jossa kilpailu ei ole veristä, on kontekstistaan irrotettuna houkutteleva myös voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. Voidaan vertailla esimerkiksi yhdistysten tapoja toimia jäseniensä kanssa sijoittamalla näitä tapoja strategiaprofilille ja vertailemalla niistä syntyviä arvokäyriä. Lisäksi teos tuo esiin monia käyttökelpoisia analyysimenetelmiä, esimerkiksi neljän kysymyksen ja nelikentän käyttö.

3.2 Strategian käytäntöön vienti

Strategiaprosessissa, jolla tarkoitetaan strategian suunnittelua ja toteutusta, täytyy strategisen suunnittelun jälkeen jokaisen organisaation onnistua myös toteuttamaan strategia, eli viedä strategia käytäntöön ja arkeen. Etenkin käytäntöön vientiä pidetään erityisen vaikeana. Tuomi ja Sumkin puhuvat maastoutuksesta ja sanovat sen olevan yksi strategian toteutuksen haastavimpia tehtäviä (Tuomi ym. 2009, 67). Kim ja Mauborgne kuvaavat strategian toteuttamista haasteelliseksi riippumatta siitä, millainen strategia on kyseessä (Kim ym. 2005, 175).

Kilpinen puolestaan toteaa strategian muuttuvan käytännöksi vasta ihmisten toimesta (Kilpinen 2022, 18) ja peräänkuuluttaa keskinkertaisenkin strategian onnistuneesti toteutettuna olevan parempi kuin erinomainen strategia toteutumattomana (mt., 92). Voidaan siis johtaa ajatus, että

strategian käytännön toteutus on paitsi yksi haasteellisimmista, niin myös yksi tärkeimmistä tavoitteista strategioissa.

Kim ja Mauborgne kertovat meille neljä pääasiallista estettä käytännön toteutukselle, työntekijöiden ymmärtämättömyys, resurssien rajallisuuden tunne muutoksessa, motivointi pois vallitsevasta ajattelusta (punaisilta meriltä) ja organisaation sisäinen politiikka, jossa muutoshalukkaita soimataan (Kim ym. 2005, 176). Tuomi ja Sumkin nostavat strategian ymmärrettäväksi tekemisen kriittiseksi osaksi sen käytäntöön viennin kannalta (Tuomi ym. 2009, 67–66). Kilpinen toteaa strategian niin ikään jäävän usein “yläpilveksi”, jota henkilöstö ei onnistu konkreettisesti hahmottamaan (Kilpinen 2022, 93). Strategian ymmärrys on siis strategiaprosessissa elintärkeää.

Kilpinen antaa myös ajatuksia henkilöstön resurssien rajallisuudesta. Uusi strategia voi näyttytyä kuormittavana henkilöstölle ja siksi heitä täytyy kuulla jo strategiaa suunnitellessa (Kilpinen 2022, 93). Tuomi ja Sumkin varoittavat organisaation “tukehtumisesta” kehittämistehtäviinsä, mikä näkyy energiaa kuluttavana kiireen tunteena (Tuomi ym. 2009, 71). Tuomi ja Sumkin pitävät myös tarkoituksenmukaisuutta keskeisenä ja liian monimutkaisen strategian luontia harkitseamattomana (mt., 80). Strategian täytyy siis olla myös realistinen tavoitteissaan ja kysyä voidaanko ne ihmisten mielestä saavuttaa.

Kim ja Mauborgne poistavat motivaation ja poliittisen esteen etenkin avainhenkilöillä. Näillä henkilöillä, heidän teoillaan ja toiminnallaan on poikkeuksellinen vaikutus muihin (Kim ym. 2005, 180). Tuomi ja Sumkin puhuvat avainhenkilöistä organisaation vahvistajina ja strategiaprosessin keskeisinä toimijoina ja voimavarana (Tuomi ym. 2009, 73). Organisaatioista voi siis tunnistaa ja hyödyntää strategisia avainhenkilöitä, jotka auttavat ja edistävät strategian toteutusta. Sama pätee tietenkin myös toisinpäin.

Kilpinen taas ei puhu niinkään avainhenkilöistä kuin dialogisesta johtamisesta. Inhimillisessä strategiassa johtaminen on osallistavaa ja perustuu dialogiin (Kilpinen 2022, 94). Osallistavaa dialogia kannattaa Kilpisen mielestä käyttää niin suunnittelu- kuin toteutusvaiheissa. Suunnitteluvaiheen osallistavuus edistää ihmisten halua toteuttaa se (mt., 95). Dialoginen vuorovaikutus alusta lähtien siis karsii toteutuksen esteet jo ennen niiden syntymää.

Kim ja Mauborgne taas puhuvat teoksessaan oikeudenmukaisesta prosessista, joka heidän mielestään on ratkaiseva tekijä strategioiden menestyksessä. Niin kuin Kilpisen dialogisuus luo

oikeudenmukainen prosessi strategialle ja sen toteutukselle ennalta saadun hyväksynnän. Prosessilla tarkoitetaan ihmisten tarvetta kokea menettelytapoihin oikeudenmukaisuutta yhtä paljon kuin lopputulemaan. Jos prosessi on ollut oikeudenmukainen tulevat yksilöt ylittämään odotukset ja olemaan oma-aloitteisia. Ja vaikka strategia olisi loistava tulevat yksilöt hylkäämään sen, jos he ovat kokeneet prosessin epäoikeudenmukaisena. (Kim ym. 202–205)

Kilpinen listaa inhimillisen strategian johtamiselle kolme tasoa, joita kaikkia tulee johtaa. Strategia tulee inhimillistää organisaatiotasolla, henkilökohtaistaa yksilötasolla ja sydämellistää tunnetasolla. Organisaatiotasolla syntyy kollektiivisia tarkoituksia, kyvykkyyksiä, kulttuuria ja tavoitteita. Yksilötasolla merkityksiä, osaamista, toimintatapoja ja arjen tekoja. Tärkein on kuitenkin tunnetaso, jossa luodaan yhteistä päämäärää, halua, uskoa ja luottamusta (Kilpinen 2022, 99). Inhimillisellä johtamisella ja oikeudenmukaisilla prosesseilla saavutetaan lopulta parhaiten strategian onnistuminen ja on näin tärkeämpää kuin itse strategian sisältö.

Tuomi ja Sumkin toteavat menestyvän ja toimivan strategian lähtökohtana olevan kannustava ja innostava johtaminen (Tuomi ym. 2009, 109). Kilpinen taas antaa inhimilliselle johtamiselle työkaluja. Näitä ovat kohtaaminen, dialogi, “ison kuvan” kytkeminen jokapäiväiseen tekemiseen, psykologinen turvallisuus, luottamus ja voimaannuttaminen, uteliaisuus ja kysyminen, arvostus, inhimillisyys ja haavoittuvuus (Kilpinen 2022, 224). Strateginen johtaminen kulttuurialalla on parhaimmillaan juuri näiden työkalujen käyttämistä tavalla, joka ei ole hierarkkinen.

Strategian toteutuksessa teokset ovat eri mieltä etenkin strategiakauden pituudesta. Tuomi ja Sumkin uskovat 3–5 vuoden mittaisiin strategioihin (Tuomi ym. 2009, 107). Kim ja Mauborgne puolestaan perustavat strategian uudelleen määrittelyn analyttisten arvokäyrien varaan. Kun sininen meri värjäytyy jälleen punaiseksi ja arvokäyrät muistuttavat kilpailijoita, on aika etsiä jälleen uusia vesiä (Kim ym. 2005, 221). Kilpinen taas haluaa pitää strategiaprosessin jatkuvana ja määrittelemättömänä. Hänen mielestään organisaatiossa täytyy käydä jatkuvaa dialogia yrityksen suunnasta ja “isosta kuvasta” (Kilpinen 2022, 84).

3.3 Yhteenveto ja ajatuksia strategiasta

Yhteenvetona voidaan strategioista sanoa siis seuraavaa: Strategian tarkoituksena on edistää organisaatiota johonkin tiettyyn suuntaan, mutta tämä onnistuu vain organisaatioiden yksilöiden kautta. Yksilöille voi antaa sanktioita ja palkkioita tai heidät voi osallistaa osaksi yhteistä prosessia. Strategiaprosesseista suurin osa onkin samaa mieltä ja osallisuuden kannalla, mutta

suunnasta ja tarkoituksesta taas ei. Kilpisen tarjoamassa humanokratian ajatukseen pohjautuvassa prosessissa organisaatio palvelee yksilöä ja tästä syntyy myös organisaation arvo. Liiketalouden malleissa taas asia on toisinpäin. Ratkaisevana kysymyksenä on siis jo aiemmin esitelty paradigman muutos.

Kun katsotaan työosuuskunnan tapaista toimijaa, jossa sen omistajat ovat sen käyttäjiä, työntekijöitä ja jäseniä voidaan helposti allekirjoittaa ajatus, jossa organisaation on palveltava yksilöä. Näin ollen katson Hildalle parhaimmaksi strategiateoriaksi Kilpisen inhimillisen strategian. Voimme kuitenkin ottaa mukaan Tuomen ja Sumkinin mallin opastamaan käytännön toteutusta vaihtamalla sen valintajärjestystä.

Kim ja Mauborgne taas tarjoavat hyvän käsityksen laajemmasta ideasta, jossa kilpailuun ei kannata osallistua, vaan löytää uusi markkinatila. Kilpailu pakottaa "likaamaan kädet", kun toisessa tilassa voi rauhassa kehittyä ja rakentaa. Kun siirrytään vastuullisen arvонуonnin paradigmaan, ei tarvitse enää kilpailla ja jokaisella organisaatiolla on oma markkinatilansa. Tila voi olla pienempi, mutta jos tarkoituksena ei ole loputon kasvu, on se riittävä. Hildalle tämä on ehdottoman hyvä lähestymistapa käytäntöjen kehittämiseksi. Valitsemalla vastuullisen arvонуonnin, valitaan "sinisen meren", jossa tuotetaan poikkeuksellista hyötyä omille jäsenille.

Hildan tapaisen kulttuuriosuuskunnan kannattaa siis kehittää organisaation sisäistä toimintaa inhimillisen strategian mukaisesti ja sen ulkoista toimintaa aiemman ehdoilla yhdessä valittuun suuntaan. Koska Hildan lähtökohta on palvella jäseniään, se on jo saavuttanut täydellisen luonnollisen monopolin asiakkailleen. Se on jo saavuttanut oman "sinisen meren". Kun ulkoista toimintaa kehitetään, kannattaa kuitenkin ottaa käyttöön Kimin ja Mauborgnen kehittämät analyysityökalut, jota voidaan käyttää osuuskunnan palvelumuotoilussa.

4 TUTKIMUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kerron mitä tutkimusmenetelmiä olen käyttänyt työprosessin aikana. Teen strategioista konstruktiiivista tutkimusta, jonka lopputulemana on strategiamalli voittoa tavoittelemattomille tai voitosta ei-välittäville organisaatiolle. Menetelminä olen osuuskunnan jäsenille laadittua jäsenkyselyä ja työpajatyöskentelyä. Konstruktiiivista mallia testaan Hildan strategia-työhön, jonka pohjalta muokkaan mallia viimeisteltyyn tilaan.

Jäsenkyselyn analysoitiin sisällönanalyysillä työpajassa. Työpajan ja työpajassa tuotetun aineiston analysointiin jälkikäteen olen käyttänyt dokumenttianalyysin sisällönanalyysia.

4.1 Konstruktiiivinen tutkimus

Opinnäytetyöni on konstruktiiivinen tutkimus, jolla pyrin löytämään ratkaisun liiketoiminnallista voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strategioille. Valitsin tutkimustavan siksi, että se sopii hyvin lähestymistavaksi, kun tehtävänä on luoda konkreettinen tuotos, esimerkiksi malli (Ojasalo ym. 2015, 66). Tarkoituksena on löytää malli, joka toimisi etenkin opinnäytetyön kehittämiskohteen kaltaisissa kulttuurialan organisaatioissa kuten voittoa tavoittelemattomissa osuuskunnissa ja yhdistyksissä. Edellä mainituilla organisaatioilla on myös vain harvoin kirjoitettuja strategioita, mikä tekee käytännönläheisemmästä tutkimuksesta ja tutkimusmenetelmästä, kuten benchmarkkauksesta vaikeampaa. Otin yhteyttä neljään eri kulttuuriosuuskuntaan ja useaan yhdistykseen, eikä näillä yhdelläkään ollut strategiaa kirjoitettuna. Osalla ei ollut edes toimintasuunnitelmaa.

Valitsin tutkimusta varten kolme hyvin erilaista strategiateosta, joiden sisällöt ja mallit kuvasin edellisessä kappaleessa. Teoriapohjan avulla loin alustavan mallin, jota käytin tilaajan, eli Hildan, strategian suunnitteluun ja mallin testaamiseen. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa yhdistin käytännön testauksesta saadun tiedon alustavaan malliin ja loin yhteisön strategiamallin.

Konstruktiiivinen tutkimus on opinnäytetöissä haastavaa, sillä pitkäjänteistä testausvaihetta voi olla hankala toteuttaa. Joudutaan pohtimaan, miten vahvaa näyttöä tästä mallista saadaan (mt., 65). Nykyisellään malli on läpäissyt vasta heikon markkinatestin (mt., 68) sillä se on käytössä vain Hildan kulttuuriosuuskunnassa.

4.2 Kysely, työpaja ja analysointi

Selvittääkseni osuuskunnan jäseniltä arvot, toiminta-ajatuksen, ydinosuamisen ja käsityksen päämäärästä, eli visiosta, toteutin jäsenkyselyn (Liite 1) 26.–31.10. välisenä aikana. Jäsenkyselyyn vastasi kuusi jäsentä yhdestätoista. Kyselyä pidetään usein kvantitatiivisena, eli määrällisenä, aineistona, mutta jäsenille tehty kysely piti sisällään vain pitkiä ja vapaita vastausvaihtoehtoja, jolloin sitä voidaan pitää laadullisena aineistona. Kysely oli myös anonyymi.

Osuuskunnan jäsenenä vastasin myös itse kyselyyn, mitä voidaan pitää ongelmallisena tutkimuksessa, kun vastauksia on määrällisesti vähän ja tutkijana tiedän tarkemmin mitä halutaan tavoitella. Toisaalta kyselyn tarkoitus oli selvittää sen jäsenten arvoja, ajatuksia toiminta-ajatuksista, ydinosuamisista ja päämääriä henkilö- ja organisaatiokohtaisesti, eli siis kyselyllä selvitettiin yksilöiden tietoa. Osuuskunnan jäsenenä olen yksi näistä yksilöistä, joten saatu aineisto olisi osuuskunnan näkökulmasta puutteellista ilman omaa vastaustani. Lisäksi kysymyksissä ei ole suoraa oikeaa tai väärää vastausta, eikä kyselyllä myöskään kerätä määrällistä dataa, joten en ole voinut ohjailta vastauksia suuntaan tai toiseen. En ollut myöskään nähnyt vastauksia itse vastatessani.

Kyselyn vastaukset analysoimme anonyymisti yhdessä osuuskunnan hallituksen puheenjohtaja Elina Tienhaaran kanssa verkkotyöpajassa, jonka nauhoitin tallenteeksi. Työpajatyöskentely oli tarkoituksella suunniteltu osuuskunnan toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan väliseksi, sillä vain heillä on Hildassa tietoa operatiivisesta toiminnasta. He eivät siis ole vain käyttäneet osuuskunnan palveluita, vaan ovat myös pyörittäneet osuuskunnan arkitoimintaa. Tätä näkökulmaa ei aineistonkeruussa oltu vielä huomioitu, joten päätin ottaa sen työpajassa kulmaksi. Lisäksi tiedämme, että avainhenkilöillä on hyvä olla tärkeä rooli strategian toteuttamisessa. Hildalla selkeitä avainhenkilöitä ovat toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja.

Työpajatyöskentelyssä ei ollut tarkoitus enää pohtia vastauksia kyselyyn, vaan tehdä sisälönanalyysia vastauksille osuuskunnan ja organisaation näkökulmasta. Omat vastauksemme olimme voineet jo jättää ja ne mahdollisesti käsiteltiin anonyymisti muiden mukana. Työpajassa ensin keskustelimme ja kävimme läpi jokaisen vastauksen, niin että ryhmittelimme vastaukset kysymyksen mukaan. Pyrimme löytämään samankaltaisuuksia sekä läpi linjan leikkaavia yhtäläisyyksiä (ilmisisältöä) ja lisäksi myös tunnistamaan asioita, joita vastaajat eivät välttämättä olleet sanottaneet vastauksissaan (piilossa olevia viestejä) (Ojasalo ym. 2015, 137).

Tämän jälkeen siirryimme pelkistämään vastauksista käsitekarttaa, joka oli työpajan tuotos (Liite 2). Pidimme huolta, ettei vastauksia jäänyt käsitekartan ulkopuolelle ja käytimme tärkeysjärjestyksessä määrällistä painoarvoa, eli asiat, joita mainittiin enemmän tai useammin saivat enemmän painoarvoa käsitekartassa ja yksittäiset maininnat taas hieman vähemmän.

Myöhemmin palasin työpajan nauhoitteen pariin tarkastelemaan itse työpajaa ja sen tuotosta kriittisesti. Tämän jälkeen siirsin saadun aineiston lopulliseen tuotokseen, eli strategiaan.

Menetelmä kulki yleistä laadullisen tutkimuksen mallia (mt., 138): aineisto kerättiin ja valmisteltiin kyselyllä, työpajassa aineisto pelkistettiin, siitä tunnistettiin toistuvia rakenteita, tulkittiin sen ulottuvuuksia ja myös tarkasteltiin kriittisesti. Myös työpajaa ja siitä syntynyttä tuotosta pelkistettiin, tunnistettiin myös niissä toistuvia rakenteita, luotiin ulottuvuuksia ja tarkasteltiin kriittisesti.

5 HILDAN STRATEGIA

5.1 Alustava strategiamalli

Alustava strategiamalli syntyi tutkimalla strategista saatavilla olevaa tietoperustaa ja yhdistämällä näistä malli voittoa tavoittelemattomalle kulttuurialan organisaatiolle. Malli pohjaa paljolti Kilpisen (2022) yleisesti esittämille ajatuksille, lainaa Tuomen ja Sumkinin strategiakuva (Tuomi ym., 2009, 112) suunnittelun hahmottamista varten ja saa liiketaloudellista ulottuvuutta Kimin ja Mauborgnen (2005) teoksesta. Tämän mallin pohjalta lähdin toteuttamaan kyselyä osuuskunnan jäsenille.

Lähtökohtaisesti osuuskunnan puolesta oli jo olemassa eräänlainen riittävä liiketaloudellinen malli, eli työn laskutus. Tätä mallia haluttiin kehittää, mutta sen suhteen oli jo jokseenkin selkeää, minne kehitys veisi. Tulevaisuudessa osuuskunta tulisi myymään palveluita, sillä olisi internet- ja sosiaalisen median sivut ja asia olisi ratkaistu. Tämä oli osuuskunnan johdon, minun ja Elinan, yhteinen epämääräinen visio, josta oli puhuttu aika ajoin. Tähän etenkin oli tarkoitus yhdistää Kimin ja Mauborgnen ideoita.

Strategiamallia miettiessäni havahduin yhteen teoriaosuuden huonoista puolista: teoriakirjallisuus oli tehty organisaation uudistajille ja suunnan muuttajille. Teokset olivat tehty olemassa olevien strategioiden muokkausohjeiksi, näin teet siitä paremman, ei näin teet strategian. Jouduin siis paneutumaan tarkemmin siihen, mistä omassa prosessissa haluan aloittaa. Lopulta päädyin käyttämään Tuomen ja Sumkinin strategiakuva (mt., 112) lähtökohtana toimintajärjestystä muuttamalla. Tein kyselyn sen pohjalta ja halusin selvittää strategian perustukset, eli mitkä ovat osuuskunnan jäsenten arvot, toiminta-ajatus, ydinosaaminen ja mitä päämääriä heillä on henkilökohtaisesti ja osuuskunnan kanssa (liite 1).

Tietoperustaa tutkimalla alustava strategiamalli oli hahmottunut. Mallin periaatteellisina lähtökohtina ovat siirtyminen vastuullisen arvonluonnin paradigmaan ja humanokratiaan byrokraatian sijaan. Tämän jälkeen aloitetaan selvittämällä perustukset, eli arvot, toiminta-ajatus ja ydinosaaminen. Näistä etenkin on tärkeää, että arvot ja toiminta-ajatus ovat jaetut. Jaettu toiminta-ajatus ja arvopohja synnyttää organisaatioon tahtoa (Kilpinen 2022, 121), kun tarkoitus ja henkilökohtainen merkityksellisyys kohtaavat. Ydinosaamisen ei tarvitse olla jaettua, mutta se on hyvä selvittää, sillä se kertoo organisaation kyvykkyydet ja yksilöiden henkilökohtaisen osaamisen. Mikäli nämä kuitenkin kohtaavat ja ovat jaetut parantaa se organisaation kykyä, jonka

ollessa korkea myös lisää tahtoa. Kun osataan tehdä sitä mitä halutaan tehdä, saadaan onnistumisen kokemuksia, joka puolestaan luo organisaatioon hyvää kulttuuria. Perustuksien jälkeen haetaan organisaatiolle yhteinen suunta. Tämä on tärkeä vaihe, sillä jaetut ja ymmärretyt tavoitteet voivat luoda organisaatiolle yhteisohjautuvuutta (mt., 207).

Kun perustukset ja suunta on saatu, voidaan keskittyä suunnittelemaan tapoja, joilla sinne päästään. Tässä vaiheessa voi käyttää Kimin ja Mauborgnen (2005, 51) työkaluja: neljää kysymystä ja niiden nelikenttää. Kysymyksillä halutaan selvittää mitä luoda, korostaa, supistaa ja poistaa, jotta valittuun tavoitteeseen päästään. Nelikenttään sijoittamalla voidaan nähdä missä on tarvittavan muutoksen painopisteet.

Kun muutoksen painopisteet ovat tiedossa ryhdytään toteuttamaan strategiaa. Tässä mallissa siihen käytetään dialogista strategista johtamista (Kilpinen 2022, 99), jolla pyritään vahvistamaan strategian onnistumista organisaatio-, yksilö- ja tunnetasolla. Alustavan strategiamallin tärkein kohta on sen onnistuminen. Strategian varsinainen sisältö ei ole tärkeintä, sillä sitä voidaan kehittää jatkuvasti, jos strateginen prosessi on saanut oikeutuksen yksilöiltä.

5.2 Strategia tilaajalle

5.2.1 Jäsenkysely ja työpaja

Hildan strategiaa lähdettiin toteuttamaan aiemmin mainitun alustavan strategiamallin mukaisesti. Jäsenkyselyllä teetettiin laadullista aineistoa, jota analysoimme aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä työpajassa osuuskunnan hallituksen puheenjohtaja Elina Tienhaaran kanssa. Työpaja toteutettiin zoom-verkkoalustalla ja se oli jaoteltu kahteen osioon: keskusteluun ja käsittekartan luomiseen (Liite 2). Aineisto oli pelkistetty ennen työpajaa, keskustelemalla teimme ryhmittelyn ja käsittekartta luotiin abstrahoimalla vastaukset.

Aloitimme työpajan analysoimalla jäsenkyselyn vastauksia. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti olin pelkistänyt aineiston, niin että analysoimme vastauksia kysymys kerrallaan. Ensimmäinen kysymys käsitteli arvoja; ja tunnistimme heti sieltä useita samankaltaisia vastauksia yhteisöllisyydestä. Kuudesta vastaajasta viisi oli listannut yhteisöllisiä arvoja, kuten “yhteisö”, “yhteisöllisyys” ja “solidaarisuus” tai ajatuksia, kuten “lajirajat ylittävä rakkaus toisia kohtaan”, “hauskanpito” ja “yhteistyö”. Tunnistimme myös luotettavuuden arvoja, kuten “oikeudenmukaisuus”, “turvallisuus”, “empatia”, “läpinäkyvyys” ja “ihmisyys”. Myös “yhden-

vertaisuus”, “tasa-arvo” ja “sosiaalinen ja ympäristön kestävyys” nostettiin esiin kyselyssä. Lisäksi pöydälle nostettiin “Taide” ja “kulttuurin ja taiteen ilosanoman levittäminen”.

Pohtiessamme arvoja totesimme toisillemme iloisen huomion: arvot olivat erittäin jaetut sekä samankaltaiset vastaajilla ja molemmat myönsivät helposti voivansa allekirjoittaa niistä jokaisen.

Siirtyessämme toiminta-ajatukseen kysymyksenä oli Hildan tehtävä ja tarkoitus. Vastauksissa esiintyi valtaosalla osuuskunnan mahdollistajan rooli tavalla tai toisella. Mahdollistajana toimiminen tuli työllistymisen, mutta myös vapaan tekemisen, auttamisen ja yhteisön kautta esille. Yhteisö ja kollektiivi nousivat myös esiin. Yksi vastaajista esitti ajatuksen puunrungosta, joka jäi yksityiskohtana kysymyksestä erityisesti mieleen.

Hilda antaa mahdollisuuden taiteentekijöiden ja muiden tekijöiden kollektiiviseen sekä yksilötasolla tapahtuvaan toimintaan, sekä taiteen yms tekemisen yleiseen toteuttamiseen. Toimii niiku puunrunkona josta eri oksat versoaa ja toteuttaa itseään eri suuntiin

- E2

Seuraavat kysymykset käsittelevät ydinosaamista. Haluttiin saada tietoa yksilöiden henkilökohtaisista vahvuuksista, siitä mitä alaa yksilö edusti osuuskunnassa sekä tiedusteltiin yksilön omaa ydinosaamista. Vastauksista huomasimme laajan esittävän taiteen ammatillisen osaamisen ja usean vastauksessa löytyi myös organisointitaitoja, mutta kysely toi myös erilaisia vahvuuksia esiin. Esimerkiksi kyselyssä annetut vastaukset “taustahääräys” ja “tunnelman ylläpito” voivat monesta olla toissijaisia taitoja, mutta strategiateorioista tiedetään, että tarvitaan avainhenkilöitä myös nimenomaan viemään strategiaa eteenpäin ja luomaan kulttuuria. Tunnelmalla voi olla tässä merkittävä rooli.

Kyselyn toinen osio selvitti päämäärää, eli visiota. Ensimmäinen kysymys selvitti niitä henkilökohtaisesti näkökulmasta. Kysyttiin tavoitteita osuuskunnan jäsenenä ja yksilön omia laajempia päämääriä. Huomasimme jälleen yhteisön nousevan laajasti esiin niin työn kuin yhteisön itsensä takia. Lisäksi moni halusi luoda verkostoja ja saa työtovereita.

Haluaisin myös löytää yhteistyötovereita.

- C4

Haluan olla osa jotain yhteistä

- D4

Haluan olla osa ihanaa lämmintä yhteisöä

- E4

Työllistymistä. Yhteisöä.

- F4

Tässä kohtaa kiinnitimme myös huomiota seikkaan, joka loisti poissaolollaan vastauksissa. Vaurastuminen ja henkilökohtainen menestyminen ei ollut yhdenkään vastaajan henkilökohtainen päämäärä. Haluttiin mieluummin olla “tsemppaamassa” ja “huutamassa kentän laidalta”, minkä tunnistimme olevan täysi vastakohta sille, että olisi “kentällä itse tekemässä maaleja”. Huomioimme lisäksi, ettei tämä tarkoittanut kunnianhimon puutetta. Vastaajat halusivat luoda ja olla osana jotain suurempaa. Kiinnitimme myös huomiota vastaajien haluun ymmärtää osuuskunnan taloudellista näkökulmaa ja yrittäjyyttä.

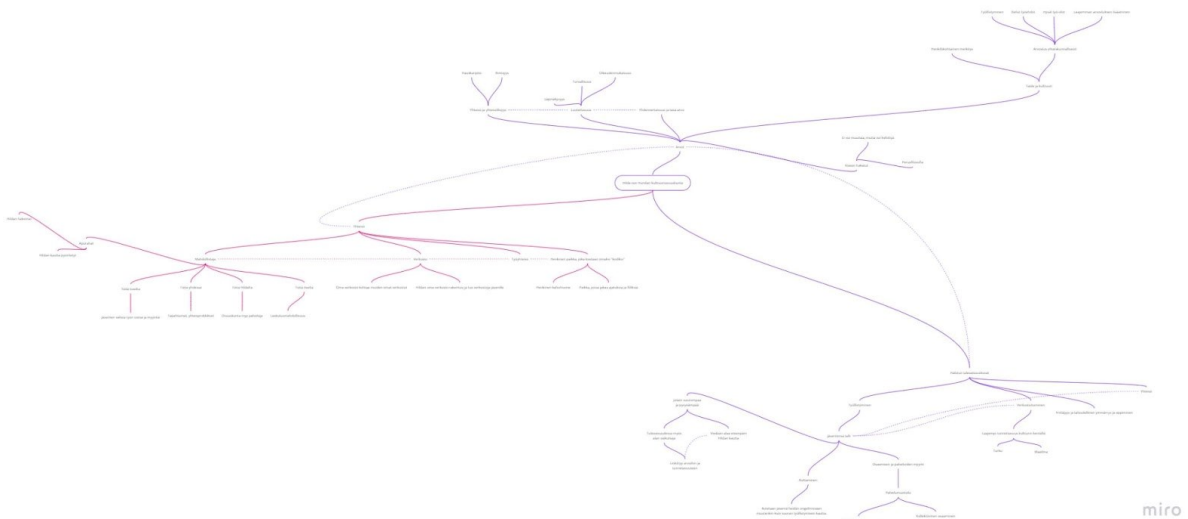
Viimeisenä kyselyssä kysyttiin päämäärää organisaation näkökulmasta. Kysyttiin tavoitteita osuuskuntana ja henkilöiden toiveita osuuskunnan toimijuudesta. Tunnistimme viimeisestäkkin kysymyksestä tarpeen yhteisölle ja nyt etenkin yhdessä tekemiselle esimerkiksi jonkin yhteisen projektin kanssa. Hildalla haluttiin näyttää jotakin maailmalle, olla tunnistettu toimija. Huomasimme myös yksinäisyyden tunteen töitä tehdessä esiin ja puhuimme sen aiheuttamista vaikutuksista. Tarve oli työn ja yhteisön lisäksi myös pysyvälle työyhteisölle, jota ei nykypäivänä freelancereilla välttämättä ole lainkaan.

Eräs vastaaja ehdotti osuuskunnalle eräänlaista talli- ja manageritoimintaa. Pidimme tätä ajattelua hyvänä ehdotuksena. Tallin kautta ajettu manageritoiminta vastaisi työllistymiseen, palveluiden myyntiin, yhteisöllisyyteen, yhteistöihin ja vaikutusvaltaan alalla.

Osuuskunnan tavoite voisi olla myös jonkinlaisena tallina tai managerina osuuskuntalaisille oleminen ja se voisi esim. avustaa oikeiden projektien löytymisessä jäsenilleen.

- B5

Pienen tauon jälkeen ryhdyimme työpajan toiseen osioon, eli käsitekartan tekemiseen. Käsitekarttaan halusimme nostaa vahvimmat ajatukset kyselystä ja ryhmitetyistä vastauksista. Abstrahoimalla löysimme kolme kohtaa, jotka liitimme keskustaan. Ylhäällä oli arvohaara, alhaalla yhteisöhaara ja halutut tulevaisuudenkuvat -haara (Liite 2). Nämä haarat kuvastivat arvoja, toiminta-ajatusta ja päämäärää kyselystä. Päätimme jättää ihmisten ydinosaamisen pois käsitekartasta, sillä strategia tuli joka tapauksessa rakentaa toimimaan jokaiselle, eikä vain tietyille jäsenille.



(Liite 2, kuva käsitekartasta)

Arvot määrittelimme arvohaaraan seuraavasti: Yhteisö ja yhteisöllisyys, joka piti sisällään hauskanpidon ja ihmisyyden; Luotettavuus, josta nousi läpinäkyvyys, turvallisuus ja oikeudenmukaisuus; sekä yhdenvertaisuus ja tasa-arvo. Nämä ensimmäiset kolme arvoa linkitimme toisiinsa, sillä ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Jos luottamus kärsii, niin kärsii myös yhteisöllisyys ja tasa-arvokin.

Erilleen merkitsimme arvohaaraan taiteen ja kulttuurin -sivuhaaran, josta nousi sen henkilökohtainen merkitys ja yhteiskunnallinen arvostus. Arvostus näkyisi työllistymisenä, reiluina työehtoina, hyvinä työoloina ja taiteen ja kulttuurin laajemman arvostuksen nousemisena. Lisäsimme arvohaaraan myös ajatuksen kiveen hakkaamisesta ja siitä, että tämä arvopohja on osuuskunnan perusfilosofia. Se ei voi muuttua, mutta se voi kehittyä ajan saatossa.

Seuraavaksi rakensimme yhteisöhaaran, johon liitimme mahdollistajan, verkoston, työyhteisön ja henkisen paikan -sivuhaarat. Totesimme osuuskunnan mahdollistajan roolin jakautuvan neljään alahaaraan: Töitä toisilta jäseniltä, töitä yhdessä (yhteisproduktiot), töitä Hildalta (myynti) ja töitä itseltä (laskutus). Lopulta lisäsimme siihen vielä viidennen alahaaran apurahat, joita Hilda voi hakea tai ”pyörittää”.

Verkoston alle rakensimme kaksi selkeää haaraa. Verkostoja syntyy yhteisöstä, kun jäsenten verkostot kohtaavat toisensa sekä Hildan itsensä rakentamista verkostoista, jotka liittyvät jäsenten omiin verkostoihin. Työyhteisöllä tarkoitimme paikkaa, jossa tehdä omia töitään yhdessä, mutta linkitimme sen myös kaikkiin muihin haaroihin. Viimeisenä alahaarana syntyi henkinen paikka, jota voi kutsua ”kodiksi”. Tämä yhteisön muoto synnyttää ”henkisen kahvihuoneen”. Paikan, jossa jokainen voi vaihtaa kuulumisia ja fiiliksiä.

Osuuskunnan kolmas haara oli halutut tulevaisuudenkuvat, jonka jaoimme työllistymisen, verkostoitumisen, yrittäjyyden ja talouden ymmärrykseen ja yhteisöön. Yhteisön halusimme merkitä myös tähän kohtaan, sillä se oli noussut niin suureen rooliin kyselyssä. Verkostoitumisessa mainitsimme nyt nimenomaan tulevaisuuden, eli Hildan laajemman tunnettuuden kulttuurin kentällä Turussa ja muualla.

Suurimman keskittymisen annoimme kuitenkin tässä kohtaa työllistymiselle. Olihan se kuitenkin ollut koko osuuskunnan perustamisen lähtötarve. Nostimme esiin aiemmin kyselyssä ehdotetun talli-ajattelun päämääräksi tälle tulevaisuudenkuvalle. Talli voisi auttaa jäseniä muutenkin kuin vain työllistymisen kautta. Talli voisi olla tulevaisuudessa jotakin suurempaa, alan vaikuttaja ja eteenpäin viejä. Mutta kaikkein eniten talli voisi myydä osaamista ja palvelua. Tämä onnistuisi palvelumuotoilulla, jonka jaottelimme kahteen alahaaraan: henkilökohtainen osaaminen ja kollektiivinen osaaminen. Hilda voisi myydä sekä jäsentensä henkilökohtaisia palveluja ja osaamista, mutta myös kaikkien tai osan jäsenten kollektiivista osaamista, kuten ohjaaja+käsikirjoittaja tai valokuvaaja+tuottaja -yhdistelmiä tai jopa kokonaisvaltaisia tuotteita, kuten tapahtumia tai esitystaiteen teoksia.

Lopuksi haimme vielä asioita joita olisi jäänyt pois käsittekartasta ja kun olimme tyytyväisiä, annoimme lopputuloksen olla. Olimme luoneet työpajassa strategialle sisällön: vahvat perustukset ja suunnan mihin kaikki haluamme.

5.2.2 Strategia puhtaaksi

Työpajatyöskentelyn jälkeen oli aika kirjoittaa Hildan strategia puhtaaksi. Huomasin harmikseni, ettei teoriakirjallisuudessa anneta juurikaan esimerkkejä puhtaaksi kirjoitetuista strategioista. Olin kuitenkin aiemmin strategiakurssilla löytänyt Frame Contemporary Art Finlandin (myöhemmin Frame) strategian vuosille 2017–2020 (Frame Contemporary Art Finland, 2016) ja pitänyt sitä hyvänä, joten otin sen käyttöön puhtaaksi kirjoittamisen malliksi. Valitsin Framen strategian kolmesta syystä: se olis tiivis, ymmärrettävä ja tarkoituksenmukainen. Teoriakirjallisuus myös tuki valintaa helposti ymmärrettävän strategian tekemisestä.

Strategia (Liite 3) valmistui siis työpajan pohjalta ja on kirjoitettu Frame:n strategiaa mukaillen. Strategiassa alkuun esitellään Hilda osuuskuntana ja mainitaan tärkeimmät tarkoitukset ja periaatteet. Strategia muodostuu tämän jälkeen neljästä kohdasta: arvot, toiminta-ajatus ja ydinosaaminen, tulevaisuus sekä toimeenpano ja seuranta.

Arvot ovat pääosin samat kuin käsittekartassa, mutta aineistoanalyysin kriittisen tarkastelun jälkeen on siihen tehty kaksi lisäystä. Henkilökohtaisessa elämässä yksilöllä on usein arvoja, joita he kohdistavat itseensä ja arvoja, joita kohdistetaan toisiin. Tuntui luonnolliselta jakaa tämä myös organisaation käyttöön. Ensimmäinen lisäys jakaa arvot sisäisiin ja ulkoisiin arvoihin: mitä teet itselle ja mitä teet muille. On myös tärkeää, että organisaation jäsenet näkevät suoraan, mitkä arvot käsittelevät heitä ja yhteisöä. Toiseksi arvoihin lisättiin vastuullinen arvонуonti, joka poistaa Hildan jo arvotasolla kilpailun maailmasta ja viestii tämän muille toimijoille. Tunnistin myös kriittisessä tarkastelussa, että se, ettemme työpajassa löytäneet yksilöiltä halua vau-
rastua tai kilpailla, osittain tukee tämän lisäämistä ja vähimmillään ei estä sen lisäämistä.

Seuraavaksi on kiteytetty toiminta-ajatus, joka koostuu kolmesta pääperiaatteesta. Hilda haluaa olla yhteisö, verkosto ja jäsentensä mahdollistaja. Samassa kappaleessa kerrotaan myös ydinosaamisesta, joka on jaettu osuuskunnan ydinosaamiseen ja jäsenten ydinosaamiseen. Ilman osuuskunnan ydinosaamista Hilda ei voi toimia ja ilman jäsentensä ydinosaamista sillä ei ole tarkoitusta. Strategialla halutaan siis viestiä etenkin jäsenten arvostusta osuuskunnassa.

Tulevaisuuskappaleessa Hildan tehtävä muotoillaan seuraavasti:

Hildan tehtävä on edistää jäsentensä hyvinvointia tarjoten heille työllistymismahdollisuuksia ja yhteisön, jossa he ovat merkityksellisin osa. Hildan tehtävä on edistää jäsenilleen parempaa elämää. (Hilda von Hundan strategia 2022–2024, Liite 3)

Yksilön merkitystä osana yhteisöä korostetaan jälleen tarkoituksella. Organisaatio on valjastettu yksilön eduksi. Samaa ajatusta avataan päämäärä kohdassa listaamalla viisi tavoitetta, joiden aiheet ovat: yhteisö, verkosto, palvelumuotoilu, tietoisuuden lisääminen ja Hildan kulttuuritalli.

Kun saavutaan toimenpiteisiin päästään strategisiin tavoitteisiin. Nämäkin on jaettu sisäiseen toiminnan tavoitteisiin ja ulkoisen toiminnan tavoitteisiin ja kerrottu priorisointijärjestys, ensin sisäiset ja vasta sitten ulkoiset tavoitteet. Sisäisen toiminnan tavoitteet on listattu seuraavasti:

Hilda luo sisäistä viestintää kehittämällä yhteisön ja verkoston, jossa osuuskunnan jäsenet tutustuvat toisiinsa ja välittävät työllistymismahdollisuuksia toisilleen. Sisäisesti kehitetään myös toimintatapoja, jotta toiminta on jäsenille läpinäkyvää ja sujuvaa. Sisäistä toimintaa kehitetään hakemalla avustuksia. (Hilda von Hundan strategia 2022–2024, Liite 3)

Sisäisen toiminnan strategiset tavoitteet on määritelty niin että ne luovat yhteisöä ja yhteisöllisyyden tunnetta ja vahvistavat luottamusta organisaatioon. Tavoitteille on lisäksi annettu selkeät, mutta ei liian sitovat toimenpiteet. Ulkoisen toiminnan suhteen tavoitteet ovat:

Hilda tarjoaa jäsenilleen työllistymismahdollisuuksia luomalla itselleen brändin, toteuttamalla palvelujensa muotoilun sekä aloittamalla näiden palvelujen myynnin ja markkinoinnin. Hilda lisää tunnettuuttaan kulttuurialalla oikeudenmukaisella toiminnallaan. (Hilda von Hundan strategia 2022–2024, Liite 3)

Ulkoisen toiminnan tavoitteet ovat luotu mahdollistamaan työllistyminen monipuolisesti. Näillekin on annettu toimenpiteet, jotka ovat palvelumuotoilun toteutus, visuaalisen ilmeen ja brändin luominen, nettisivujen ja somekanavien luominen ja myynti- ja markkinointistrategian luominen.

Kappaleen alussa todetaan sisäisten ja ulkoisten tavoitteiden yhdessä luovan Hilda von Hundan kulttuuritallin, joka on strategiset toiminnot yhteen nivova ulottuvuus. Lopuksi strategiassa on

maininta toimeenpanosta ja seurannasta ilman kovia mittareita. Sen sijaan käytössä on Kilpisen jatkuvan dialogin malli (Kilpinen 2022, 84).

5.3 Yhteisön strategiamalli

Aloitin mallin rakennuksen poistumalla kilpailun paradigmasta tavoittelusta ja muuttamalla strategiset perustuksen, ja niiden jakamisen, prosessin lähtökohdaksi yhteisen suunnan kanssa. Toteutettuani mallia käytännössä Hildan strategian kanssa pidin sitä suurin piirtein toimivana. Huomasin kuitenkin, etten päässyt syvälle liiketaloudellisten ulottuvuuksien äärelle, vaan strategiasta syntyikin yhteisön rakentamista ja sen yleistä toimintamuotoa hahmottava suunnitelma.

Tunnistin, etten päässyt käyttämään Kimin ja Mauborgnen neljää kysymystä tai nelikenttää (Kim ym., 2005, 51) strategiatyössä. Päätin kuitenkin kokeilla sitä jälkikäteen strategiaan ja huomasin, että se toimi. Hildan strategiassa luodaan mahdollistamista, korostetaan yhteisöä, supistetaan epätietoisuutta ja poistetaan liikevoiton tavoittelu. Työkalun käyttäminen olisi siis toiminut myös prosessin aikana, joten päätin pitää sen myös lopullisessa mallissa. Työkalu on myös hyödyllinen, kun syvennytään tiettyihin asiakohtiin strategiassa. Esimerkiksi yhteisön kanssa Hilda luo mahdollisuuksia, korostaa verkostoja, supistaa yksin tekemistä ja poistaa tarpeen olla yrittäjä.

Tärkeimpänä lisäyksenä alustavaan strategiamalliin nousi sen testauksessa mahdollisuus jakaa strategisia asiakohtia ulkoisiin ja sisäisiin toimintoihin. Mielestäni tämä on myös hyvä lisäys itse malliin, sillä kun puhutaan yleishyödyllisistä yhdistyksistä tai pienistä kulttuuriosuuskunnista, niin puhutaan myös yhteisöistä, jotka välittävät toiminnasta ja sen laadusta. Yhdistyksen strategiaoppaassa sanotaan yhdistysten voiman olevan sen toimijoissa, jotka myös ovat sen ainoa pääoma (Heikkilä, Krook, Pekkarinen & Förbom, 2015, 18). Olen tästä samaa mieltä myös pienten osuuskuntien osalta. Kun yksilöt ovat organisaation tärkein pääoma, sen täytyy näkyä selkeästi myös strategiassa. Jakamalla strategiaa ulkoisiin ja sisäisiin toimintoihin voidaan asettaa näille toiminnolle eri tavoitteita. Myös arvoja voidaan jakaa näin, kunhan ne eivät asetu ristiriitaan.

Malli siis kesti testauksen onnistuneesti ja sai siinä lisäyksiä. Lopullista mallia kutsun yhteisön strategiamalliksi, sillä sen keskiössä on yksilöistä syntyvä yhteisö ja se sopii yhtä lailla yhteisön, kuin sen liiketaloudellisten ulottuvuuksien kehittämiseksi.

Ensimmäinen vaihe on poistua kilpailun paradigmasta vastuulliseen arvonluontiin ja omaksua humanokratia byrokratian sijaan. Toisena selvitetään strategiset perustukset ja pyritään jakamaan ne keskenään, mutta myös ulkoisiin ja sisäisiin toimintoihin. Kolmantena haetaan yhteinen suunta, joka sopii edellä annetuille vastauksilla. Neljäntenä suunnitellaan, miten suuntaan voidaan edetä, esimerkiksi neljän kysymyksen ja nelikentän avulla. Lopuksi kirjoitetaan tiivis ja ymmärrettävä asiakirja, joka pitää sisällään kaiken yllä mainitun. Viimeisenä suoritetaan strategian inhimillistäminen, henkilökohtaistaminen ja sydämellistäminen dialogisen johtamisen kautta. Tämä on jatkuva prosessi, joka mittaa strategian onnistumisen, eli sen tärkein vaihe.

6 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön ideana oli löytää strategiamalli voittoa tavoittelemattomien kulttuuriorganisaatioille ja toteuttaa strategia Hilda von Hundan kulttuuriosuuskunnalle. Työn valmistuessa on yksi mahdollinen malli löytynyt ja Hildan strategia on edennyt suoritusvaiheeseen. Mallin löytyminen on onnistunut hyvin ja se oli osaltaan myös toteutuskelpoinen. En kuitenkaan voi kirjoitushetkellä tietää, miten teoreettisen mallin käy käytännössä, eli oikeassa elämässä. En myöskään päässyt testaamaan mallia useammalla yhdistyksellä tai osuuskunnalla. Malli siis kaipaisi lisää testausta ja parantamista, ennen kuin sitä voidaan hyvällä omatunnolla sanoa täydeksi onnistumiseksi.

Lopuksi haluan tuoda esiin muutaman seikan: olen idealisti, joka uskoo vahvasti yhteisöissä kytevään voimaan. Olen myös vankka vasemmistolainen enkä usko markkinoiden tai kapitalismin “kaiken korjaavaan voimaan”. Nämä kaksi seikkaa ovat varmasti ohjanneet minua työn aikana, mutta myös sen tuloksia. Tulokset tuskin sopivat hyvin esimerkiksi liiketalouden puolelle.

Toivon kuitenkin tuloksien herättävän ajatuksia vaihtoehdoista nykyiseen järjestelmään ja kannustavan muita yksilöitä tutkimaan uusia vaihtoehtoja. Ilman uusia ajatuksia, ei synny uusia vaihtoehtoja.

LÄHTEET

Frame Contemporary Art Finland, 2016. Frame:n strategia 2017–2020. Viitattu 22.11.2022.

https://drive.google.com/file/d/16dkx_clvpYSmqLDVIFEYC8T6hmDkF-j9/view?usp=share_link

Heikkilä, Juha & Krook, Pekka & Pekkarinen, Helena & Förbom 2015. Näe, Koe, Tee. Yhdistyksen strategiaopas. Kolmas lähde -hanke. Viitattu 23.11.2022.

<https://issuu.com/jarjestohautomo/docs/naekoetee>

Kilpinen, Paula 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée 2005. Blue Ocean Strategy - Sinisen meren strategia.

Helsinki: Harvard Business School

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.–4. painos). Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Osuuskunnan säännöt, 2022: Hilda von Hundan kulttuuriosuuskunnan säännöt. Ei julkaistu.

Viitattu 30.10.2022

https://drive.google.com/file/d/1FFq4sLIVz3igWj9AzXqNtmFUMjY2S-IH/view?usp=share_link

Oxford Learning Dictionaries 2022. Strategy. Viitattu 1.11.2022. https://www.oxfordlearners-dictionaries.com/definition/american_english/strategy

Tuomi, Lauri & Sumkin Tuula 2009. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille.

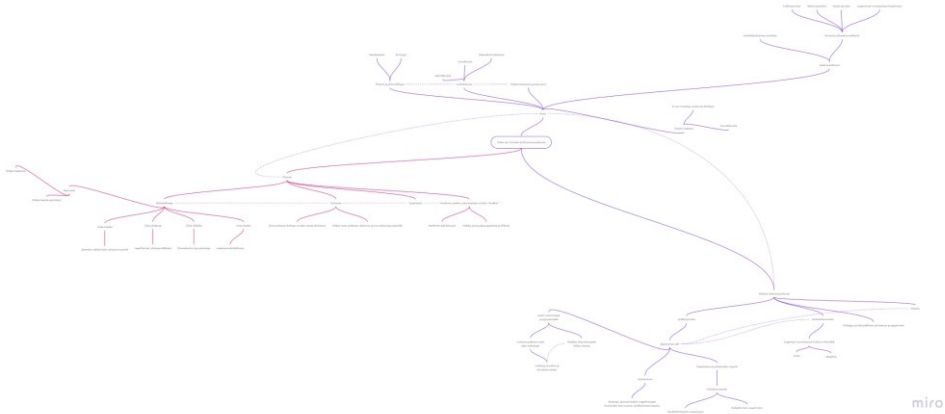
Porvoo: WSOYpro OY.

LIITTEET

Liite 1: Jäsenkyselyn kysymykset:

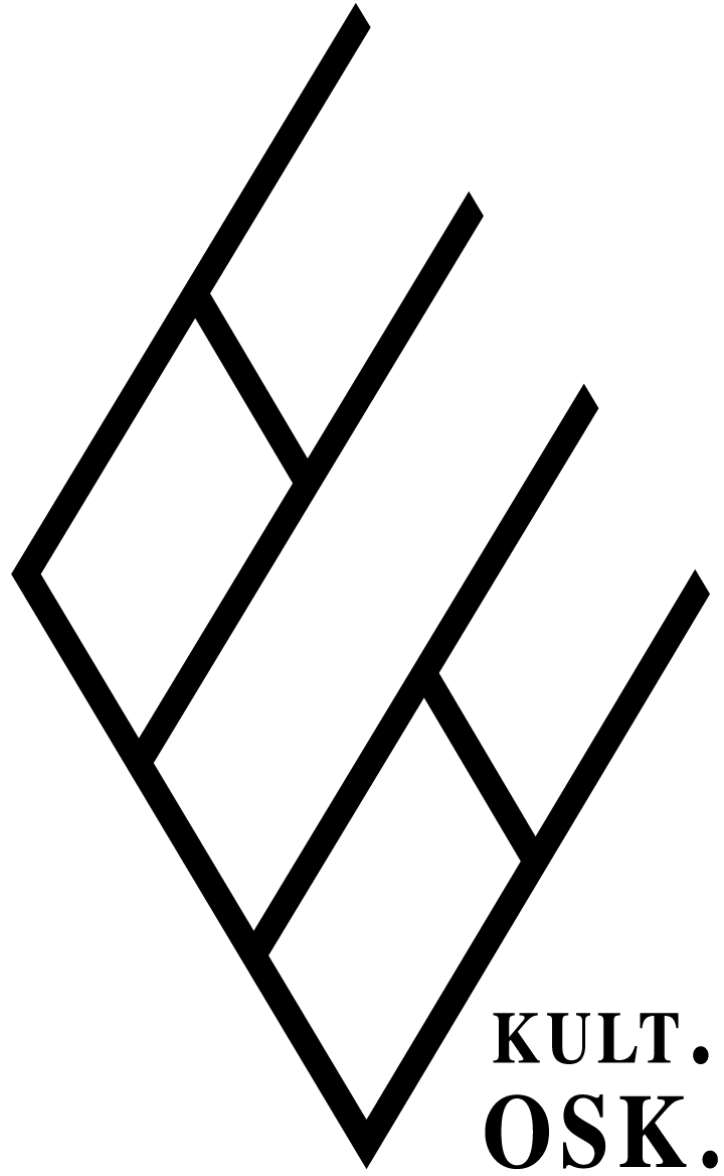
1. **Arvot:** Listaa tähän kohtaan tärkeysjärjetyksessä ne arvot, joita haluat henkilökohtaisesti osuuskunnalla olevan. Listaa ainakin kolme, mutta maksimissaan kymmenen arvoa.
2. **Toiminta-ajatus:** Mikä on mielestäsi Hildan tehtävä? Miksi osuuskunta on olemassa?
3. **Ydinsaaminen:** Mitkä ovat sinun omat henkilökohtaiset vahvuudet? Mitä alaa edustat osuuskunnan alla? Mikä on sinun ydinsaamistasi?
4. **Visio:** Mitä haluat tavoitella osuuskunnan jäsenenä? Mikä on henkilökohtainen päämääräsi?
5. **Visio:** Mitä haluat tavoitella osuuskuntana? Mitä asioita toivoisit osuuskunnan tulevaisuudessa tekevän?

Liite 2: Käsitekartta



Käsitekartta paremmin nähtävissä miro.com -palvelussa. Valitettavasti ilmainen versio palvelusta ei anna ladata käsitekarttaa hyvälaatuisena kuvana. Linkki palveluun, jossa sama käsitekartta versiona, jota pystyy zoomaamaan:

https://miro.com/app/board/uXjVPGIS068=?share_link_id=69273142462

Liite 3: Hilda von Hundan strategia 2022–2024**STRATEGIA 2022-2024**

“Vanha ja viisas puu oli kerran vain pieni ja urhea taimi,

todellinen selviytyjä. Niin kuin sinäkin.”

- Susanna Jussila

Hilda von Hundan kulttuuriosuuskunta

Hilda von Hundan kulttuuriosuuskunta, eli Hilda, on taide- ja kulttuurialan tekijöiden osuuskunta.

Hilda on työosuuskunta, joka toimii jäsentensä mahdollistajana ja työllistäjänä. Hilda myy jäsentensä tarjoamia palveluja niitä tarvitseville ja maksaa työn tulot palkkana työntekijälle. Hilda toimii jäsentensä apuna ja yhteisönä pirstaloisella taiteen ja kulttuurin kentällä. Hildan toiminta ohjaa jäsenten yhdessä sovittu arvopohja, josta se ei suostu tinkimään.

Hilda toimii vastuullisen arvonluonnin paradigman mukaisesti eikä tunnista muita alan tekijöitä ja toimijoita kilpailijoikseen. Toiminta itsessään jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan. Hilda toimii parantaakseen jäsentensä elämää.

Arvot

Hildan arvot jakautuvat toiminnan kanssa sisäisiin ja ulkoisiin arvoihin. Arvot ovat kuitenkin kokonaisvaltaiset ja heijastelevat toisiaan. Sisältä kumpuavat arvot vaikuttavat myös Hildan ulkoiseen tekemiseen ja ulos projisoidut arvot vaikuttavat sisäisiin valintoihin. Hildan arvot ovat: Yhteisöllisyys, Luotettavuus, Yhdenvertaisuus, Vastuullinen arvonluonti sekä Taide ja kulttuuri.

Sisäiset arvot:

Yhteisöllisyys

Hilda on jäsenilleen yhteisö, jossa ihmisyyden keskiössä. Hilda on yhteisölle henkinen koti ja työpaikka, jossa ihmiset voivat jakaa ajatuksia ja tunteita. Vaikka ihmiset tekevät töitä myös eri paikkoihin yksin, voivat he kokoontua yhdessä, puhua ja ymmärtää toisiaan. Yhdessä on tärkeää pitää hauskaa ja rentoutua.

Luotettavuus

Hilda on oikeudenmukainen, turvallinen ja läpinäkyvä tekijä jäsenilleen. Hilda puolustaa tekijöidensä oikeuksia, antaa kollektiivista turvaa ulospäin ja toimii läpinäkyvästi jäsentensä asioissa ja kysymyksissä. Hildassa luotettavuus syntyy vapaasta dialogista.

Yhdenvertaisuus

Hilda on yhdenvertainen ja tasa-arvoinen toimija. Hilda ei rakenna hierarkiaa, jossa epäinhimillinen byrokratia ohjaa toimintaa. Hildassa toimitaan humanokratian mukaisesti, jotta organisaatio palvelee yksilöä eikä yksilö organisaatiota.

Ulkoiset arvot:

Vastuullinen arvonluonti

Hilda ei ole alallaan kilpailija. Hilda ymmärtää, että sen toimintaympäristö koostuu muista alan toimijoista ja kulttuurialalle kytkeytyvistä ekosysteemeistä. Nämä toimijat ja ekosysteemit täydentävät toisiaan ja tuottavat toisilleen arvoa paremmin, kun he eivät toimi kilpailijoina.

Hilda on olemassa, jotta se voi tarjota työntekijöilleen parempaa elämää. Parempaa elämää saavutetaan henkilökohtaisen muodon lisäksi torjumalla ilmastonmuutosta, mielenterveysongelmia ja sosiaalista epätasa-arvoa. Hilda toimii osaltaan aina vastuullisesti arvoa luodessaan.

Taide ja kulttuuri

Taiteen ja kulttuurin merkitys henkilökohtaisesti ja yhteiskunnallisesti on valtava. Hilda pitää taidetta ja kulttuuria suuressa arvossa ja haluaa parantaa niiden arvostusta yhteiskunnallisesti kohti reiluja työehtoja, palkkauksen parantamista sekä taiteen ja kulttuurin laajemman arvostuksen lisäämistä.

Toiminta-ajatus ja ydinosaaminen

Toiminta-ajatus

Hildan toiminta-ajatus on olla yhteisö, verkosto ja jäsentensä mahdollistaja. Hilda jakaa, välittää ja toteuttaa mahdollisuuksia jäsenilleen, jotta he voivat työllistyä alallaan ja tutustua toisiinsa. Hilda on työyhteisö, jossa omat verkostot tuodaan muiden avuksi ja muiden verkostot saadaan omaksi avuksi ja yhteisö, jossa jäsen voi vapaasti olla, keskustella, luoda ja toteuttaa.

Hilda toimii mahdollistajana jäsenilleen monin tavoin. Hilda mahdollistaa yksilön työllistymisen itsensä kautta laskuttamalla yksilön töitä ja maksamalla sen palkkana. Hilda mahdollistaa työllistymisen myymällä yksilön toteuttamaa palvelua ulospäin. Hilda mahdollistaa yhteiset projektit, joissa eri yksilöt tekevät yhdessä työtä. Hilda mahdollistaa lisäksi palveluiden myymisen ja ostamisen sisäisesti toisilta jäseniltä. Lisäksi Hilda toimii paikkana, jonka kautta voi hallita ja hakea apurahoja.

Hilda toimii jäsentensä verkostona. Hildan verkosto rakentuu jäsentensä verkostoista, jotka yhdistyvät toisiinsa Hildan alla ja tukevat toisiaan. Hilda rakentaa myös omaa verkostoa myymässään palveluja ulospäin ja tekemällä yhteistöitä muiden osapuolien kanssa. Tämä kasvattaa ja vahvistaa sekä Hildan, mutta myös jäsentensä henkilökohtaisia verkostoja.

Hilda toimii yhteisönä jäsenilleen. Hilda on jäsentensä henkinen työpaikka ja kahvihuone. Yhteisö, joka voi mennä viettämään vapaa-aikaa yhdessä tai tekemään omia töitään yhdessä.

Ydinosaaminen

Hildalla on kaksi ydinosaamista. Osuuskunnan ydinosaaminen ja jäsenten henkilökohtainen ydinosaaminen.

Osuuskunnan ydinosaamista on se osaaminen, jota Hilda tarvitsee voidakseen toimia toiminta-ajatuksensa mukaisesti. Näitä ovat hallinnollinen ja liiketaloudellinen osaaminen sekä viestinnällinen osaaminen sisäisesti yhteisön luomiseksi että ulkoisesti myymisen onnistumiseksi. Ilman tätä ydinosaamista Hilda ei voi toimia tai toimii huonosti.

Henkilökohtainen ydinosaaminen koostuu jäsenten omista henkilökohtaisista kyvykkyyksistä, jotka he tuovat mukanaan osuuskuntaan liittyessä. Tämä on ydinosaamista, josta syntyy Hildan tuottama arvo ja myös mielikuvat asiakkaille. Ilman tätä ydinosaamista Hilda ei voi menestyä eikä Hildalla ole tarkoitusta olla olemassa.

Tulevaisuus

Hilda tavoittelee tulevaisuutta, jossa sen jäsenet ovat työllistyneet, verkostoituneet, luoneet yhdessä yhteisön ja oppineet ymmärtämään paremmin taloutta ja yrittäjyyttä. Tulevaisuudessa Hilda auttaa jäseniään monipuolisesti ja on vakiinnuttanut asemansa taide- ja kulttuurikentällä.

Hilda rakentaa tulevina vuosina Hilda von Hundan -kulttuuritallin, joka aloittaa vastaamisen suurimpaan osaan halutuista tulevaisuudenkuvista. Talli koostuu kolmesta lähtökohdasta: työllistymisestä, verkostoitumisesta ja yhteisöstä.

Tehtävä vuoteen 2024

Hildan tehtävä on edistää jäsentensä hyvinvointia tarjoten heille työllistymismahdollisuuksia ja yhteisön, jossa he ovat merkityksellisin osa. Hildan tehtävä on edistää jäsenilleen parempaa elämää.

Päämäärä vuoteen 2024

Hilda on luonut yhteisön, jossa toistensa kanssa toimii lukuisia taide- ja kulttuurialan ammattilaisia. Yhteisön, joka auttaa toinen toistaan.

Hilda on luonut verkoston, jonka kautta taide- ja kulttuurialan tekijät voivat löytää toisiaan ja työllistyä.

Hilda on muotoillut palvelunsa sekä myy ja markkinoi näitä palveluja niitä tarvitseville tai haluaville.

Hilda on lisännyt jäsentensä tietoisuutta liiketaloudellisissa osaamisessa.

Hilda on toteuttanut tämän strategian mukaisesti Hilda von Hundan kulttuuritallin.

Toimintamuodot

Hilda on jakanut toimintansa kahteen osa-alueeseen: sisäinen toiminta ja ulkoinen toiminta. Hilda priorisoi resurssinsa tällä strategiakaudella ensin sisäisen ja toiseksi ulkoisen toiminnan kehittämiseen. Yhdessä onnistuneet toiminnot muodostavat ja rakentavat Hilda von Hundan kulttuuritallin.

Sisäinen toiminta

Strateginen tavoite:

Hilda luo sisäistä viestintää kehittämällä yhteisön ja verkoston, jossa osuuskunnan jäsenet tutustuvat toisiinsa ja välittävät työllistymismahdollisuuksia toisilleen. Sisäisesti kehitetään myös toimintatapoja, jotta toiminta on jäsenille läpinäkyvää ja sujuvaa. Sisäistä toimintaa kehitetään hakemalla avustuksia.

Toimenpiteet:

- Sisäisen viestinnän kehittäminen ja järjestely osuuskunnan Discord-palvelimella.
- Yhteistyöskentelyn lisääminen mm. kahviloissa ja kodeissa.
- Jäsenten auttaminen kaikissa heidän kysymyksissään ja koulutusten järjestäminen.
- Sisäisten toimintatapojen selkeytys ja sopiminen.
- Mahdollisten yritystoiminnan avustusten selvitys ja haku toiminnan kehittämiseen.

Ulkoinen toiminta

Strateginen tavoite:

Hilda tarjoaa jäsenilleen työllistymismahdollisuuksia luomalla itselleen brändin, toteuttamalla palvelujensa muotoilun sekä aloittamalla näiden palvelujen myynnin ja markkinoinnin. Hilda lisää tunnettavuuttaan kulttuurialalla oikeudenmukaisella toiminnallaan.

Toimenpiteet:

- Toteutetaan palvelumuotoilu.
- Luodaan brändi ja visuaalinen ilme.
- Luodaan verkkosivut ja tarvittavat somekanavat.
- Luodaan myynti- ja markkinointistrategia.
- Toimitaan arkitoiminnassa Hildan arvoja noudattamalla.

Toimintaympäristö

Hilda toimii päätoimisesti taiteen ja kulttuurin kentällä Turussa sekä muualla Suomessa. Toiminnan ympäristö tulee nykyhetkellä verkostojen kautta osuuskunnan jäseniltä itseltään. Toimintaympäristöä kehitetään tällä strategiakaudella ulkoisen toiminnan kautta ja saadaan lisäksi selville tästä syntyvä toiminnan ympäristö.

Toiminnan edellytykset

Hildan toiminnan edellytyksiä ovat etenkin sisäisten toimintojen tehokas sujuvuus niukkojen resurssien ohjatessa toimintaa. Osuuskunnan sisäisen ydinosaamisen kautta tulevat prosessit, eli toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan käytännön toiminnan tulee olla sujuvaa ja

kokonaisuuden hallittavan kokoista. Sisäisen viestinnän onnistuminen on erityisen tärkeää, jotta Hildan strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa ja jäsenten resursseja voidaan hyödyntää kehittämiseen.

Toiminnan uhat

Hildan suurimpana toiminnan uhkana tulevalla strategiakaudella on aikaresurssin niukkuus. Mikäli toimitusjohtajalla ja hallituksen puheenjohtajalla ei ole aikaa toteuttaa strategisia tavoitteita, pysyy osuuskunta paikallaan eikä kehity haluamaansa suuntaan. Kehityksen loppuminen voi merkitä pahimmillaan yhteisön uskon loppumista tulevaisuuteen osuuskunnan kanssa, joka voi näyttäytyä Hildasta eroamisella tai sen palvelujen käyttämättömyydellä.

Strategian toimeenpano ja seuranta

Hilda von Hundan kulttuuriosuuskunnan toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja on esittänyt tämän strategian hyväksymistä 1.12.2022 järjestettävässä osuuskunnan kokouksessa. Strategia ohjaa Hildan kehittämistä vuosina 2022–2024. Strategia toimii osuuskunnan jäsenille suunnannäyttäjänä ja välineenä ymmärtää Hildan tulevaisuutta. Mihin olemme menossa ja miksi.

Strategian toimimista seurataan vuosittaisten toimintakertomusten avulla. Koko osuuskunnan hyväksymästä strategiasta käydään myös jatkuvaa dialogia jäsenten kanssa ja sen kohtia voidaan myös muuttaa yhdessä päättäen, mikäli koetaan näin tarvittavan.

Strategian kokonaisuonnistumista arvioidaan, kun seuraava strategiaprosessi aloitetaan vuoden 2024 lopulla. Strategiassa nimetään hyvin selviä tavoitteita, joita voidaan joko tavoittaa tai jäädä tavoittamatta. Osuuskunnan jäsenkokous arvioi lopullista strategian onnistumista.

