



Toimintastrategia Etelän ja Kaakon Chow Choweille

Tiia Asikainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Strategiatyö organisaatioissa

Master-opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä(t) Tiia Asikainen
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Opinnäytetyön nimi Toimintastrategia Etelän ja Kaakon Chow Choweille
Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 14
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ensimmäinen toimintastrategia Etelän ja Kaakon Chow Chowit koirakerholle. Opinnäytetyö tehtiin huhtikuun 2025 ja marraskuun 2025 välillä. Opinnäytetyön tekijä on toinen koirakerhon perustajista.</p> <p>Opinnäytetyössä osallistettiin Etelän ja Kaakon Chow Chowien toimintaan osallistuneita henkilöitä palautekyselyllä ja neljä toimintaan osallistunutta henkilöä osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi strategiatyöpajaan. Toimintastrategian tarve organisaatiolle syntyi kerhon ja sen toimintaympäristössä viime vuosina tapahtuneiden muutosten myötä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu strategian määritelmästä, malleista ja strategian kehittymishistoriasta viime vuosikymmeninä. Tämän lisäksi työssä käydään läpi strategiaprosessin sisältöä, vaiheita ja työkaluja.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimuksen lähestymistapana käytettiin kyselyä ja yhteisöllistä ideointimenetelmää aivoriihtä, jotka toteutettiin loka-marraskuussa 2025. Tutkimusaineisto koostuu kyselystä ja työpajasta, joissa yhdistyivät määrälliset ja laadulliset tutkimuksen menetelmät.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi valmis toimintastrategia Etelän ja Kaakon Chow Choweille. Toimintastrategia koostuu strategialle tyypillisestä missiosta, visiosta, arvoista ja strategisista teemoista pitkällä aikavälillä. Strategian käytäntöön vieminen, seuranta, arviointi ja päivittäminen on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle opinnäytetyön valmistumisen aikataulullisista syistä. Mahdollisia muita jatkotoimenpiteitä ovat Etelän ja Kaakon Chow Chowien rekisteröiminen yhdistykseksi ja rahoitus- ja toimintasuunnitelman laatiminen seuraaville vuosille.</p>
Asiasanat Strategia, strategiatyö, strategiaprosessi, yhdistyksen strategia

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja tutkimuskohteen kuvaus	1
1.2	Työn tavoite ja rakenne	4
2	Mitä strategia tarkoittaa?	5
2.1	Strategian määritelmä ja kehittyminen	5
2.2	Strategian tavoitteet	9
2.3	Miksi strategia on tärkeä organisaatiolle?	10
3	Strategiaprosessi	13
3.1	Liiketoiminnan strategiaprosessit	13
3.2	Yhdistyksen strategiaprosessi	15
4	Strategiatyökalut	18
4.1	Missio, visio, tarkoitus	18
4.2	SWOT-analyysi	20
4.3	Skenaariotyöskentely	21
4.4	10 avainkysymystä yhdistystoiminnan kehittämisen ja strategian apuna	21
5	Etelän ja Kaakon Chow Chowien strategiatyön menetelmät ja toteutus	23
5.1	Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät	24
5.2	Verkkokysely	25
5.3	Strategiatyöpaja	27
6	Tulokset	30
6.1	Brändimatriisi yhdistyksen strategian apuna	30
6.2	Verkkokyselyn tulokset	31
6.3	Etelän ja Kaakon Chow Chowien strategiadokumentti	43
7	Pohdinta	45
	Lähteet	49
	Liitteet	52
	Liite 1. Verkkokysely Etelän ja Kaakon Chow Chowien tapaamisiin osallistuneille	52
	Liite 2 Tutkimustiedote verkkokyselyyn	60
	Liite 3 Tutkimustiedote strategiatyöpajaan	61
	Liite 4 Suostumuslomake strategiatyöpajaan	62
	Liite 5 Etelän ja Kaakon Chow Chowien toimintastrategia 2026–2027	63

1 Johdanto

Koirakerhojen strategioista tai strategiatyöstä on saatavilla niukasti tietoa eikä tiettävästi aiheesta ole tutkimuksia olemassa. Virtanen ja Järvenpää ovat myös todenneet vuonna 2023 Savonia-ammattikorkeakoulun blogissa, että voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen strategiatyön näkökulmasta ei näytä olevan tarjolla suoraan aiheeseen liittyvää kirjallisuutta tehtynä (Savonia-ammattikorkeakoulu 2023).

Suomessa toimii noin 150 rotujärjestöä ja rotuyhdistystä, mutta harvalla on strategiaa avattu julkisesti esimerkiksi yhdistyksen nettisivuilla. Tietojen vähyys voi johtua siitä, että monesti strategiat ja strategiatyö nähdään voittoa tavoittelevien organisaatioiden johtamisen välineenä. Koirayhdistysten kuten muidenkin yhdistysten toiminta perustuu perinteisesti vapaaehtoistoimintaan ja vapaaehtoisten vaihtuvuus on yleistä. Ajan ja resurssien kohdistaminen sekä vapaaehtoisten sitouttaminen pitkäjänteiseen strategiatyöhön voi olla haastavaa ja monesti käytettävissä olevat resurssit on suunnattava käytännön työhön.

Kamenskyn mukaan yhdistysten strateginen ajattelu ja johtaminen on usein heikolla tasolla. Organisaatioiden ongelmana on, että ne eivät tee suunnitelmallista strategiatyötä eivätkä ymmärrä strategian merkitystä organisaation menestykselle. Strategiatyö saattaa olla muodollista ja pakon tai trendien määräämää työtä, mutta Kamenskyn mukaan yhdistysten ja järjestöjen strategiatyö ei yleensä sisällä todellista toteutukseen ja muutokseen tähtäävää toimintaa. Strategiatyö on usein reaktiivista omien etujen ja aseman puolustamista, vaikka keskittyminen pitäisi olla tulevaisuuden menestyksen luomisessa. (Kamensky 2015, 81.)

1.1 Työn tausta ja tutkimuskohteen kuvaus

Etelän ja Kaakon Chow Chowien aseman ymmärtämiseksi avaan Chow Chow yhdistyksen ja sen alaosastojen historiaa lyhyesti. Kuvassa yksi on esitetty Chow Chow yhdistyksen ja sen alaosastojen toimintavuodet sekä näiden hierarkiaa Suomen Kennelliittoon nähden. Olen liittänyt kuvaan yksi mukaan Etelän ja Kaakon Chow Chowit omana kohtanaan historian kytkemiseksi nykypäivään, vaikka se ei toimi Chow Chow yhdistyksen alaisena alaosastona.

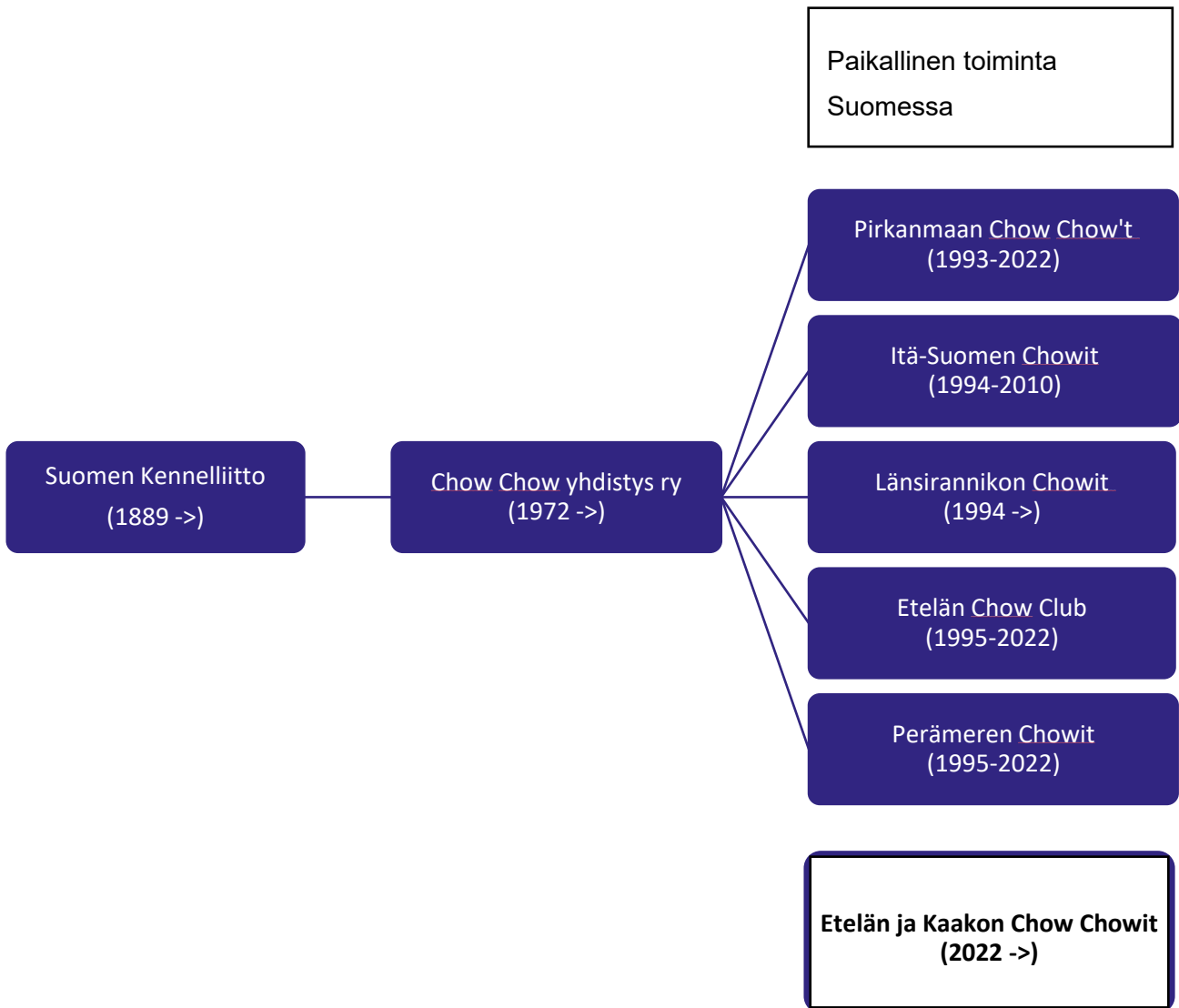
Suomen Kennelliitto on Pohjoismaiden vanhin valtakunnallinen koira-alan asiantuntijajärjestö sekä koirien omistajien, kasvattajien ja harrastajien edunvalvoja. Kennelliittoon kuuluu rotujärjestöjä, rotuyhdistyksiä, rotukerhoja sekä lajiliittoja ja harrastusyhdistyksiä henkilöjäsenten lisäksi. (Suomen Kennelliitto 2025a.) Chow choweilla on olemassa rotujärjestö Chow Chow yhdistys ry, joka on toiminut vuodesta 1972 ja on rodun edustaja Suomen Kennelliitossa. Chow Chow yhdistys ry:n toiminta-alueena on koko Suomi. (Chow Chow yhdistys 2025.) Suomen Kennelliitto määrittää

rotujärjestöohjesäännöissä rotujärjestön velvoitteet ja oikeudet sekä kriteerit, miten rotujärjestöstatuksen saa. Rotujärjestön tärkein tehtävä on ohjata edustamiensa koirarotujen jalostusta Suomessa, mutta ne myös edistävät rodun harrastamista, kouluttavat, valistavat rodun kasvattajia ja rodusta kiinnostuneita, järjestävät koulutusta rodun ulkomuototuomareille ja seuraavat rodun terveystilannetta ja jakavat siitä tietoa eri kanavia pitkin. Rodulla voi olla vain yksi edustaja Suomen Kennelliitossa. (Suomen Kennelliitto 2025b.)

Chow Chow yhdistyksellä on ollut viisi rekisteröimätöntä alaosastoa Etelän Chow Club, Länsirannikon Chowit, Pirkanmaan Chowit, Perämeren Chowit ja Itä-Suomen Chowit, jotka ovat järjestäneet paikallista toimintaa Chow Chow yhdistyksen alaisuudessa. Alaosastot ehtivät toimia noin 30 vuoden ajan, mutta vuonna 2022 lakkautettiin kolme alaosastoa ja yhdistyksen alaisuuteen jäi toimimaan vain Länsirannikon Chowit. Samana vuonna yhdistykselle perustettiin tapahtumatoimikunta, jonka tarkoituksena on järjestää tapahtumia ympäri Suomea. (Sinikieli 1/2024, 9.) Itä-Suomen Chowit oli lakkautettu jo vuonna 2010 (Sinikieli 2/2011, 18). Alaosastojen alasajon syynä oli alaosastojen ja Chow Chow yhdistyksen yhteinen halu helpottaa hallintoa sulauttamalla alaosastot yhdistykseen (Sinikieli 4/2021, 10).

Etelän ja Kaakon Chow Chowit on vuonna 2022 perustettu rekisteröimätön koirakerho, kun kaksi vapaaehtoista yhdistysaktiivia päätti yhdistää resurssinsa luoden isomman toiminta-alueen useammille rodun harrastajille Etelän Chow Clubin jalanjäljissä. Etelän ja Kaakon Chow Chowit järjestää noin 6–8 rotutapaamista vuosittain chow chow rotuisten koirien omistajille ja kaikille rodusta kiinnostuneille henkilöille Uudenmaan, Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan alueella. Koirakerho perustettiin vastauksena paikallisten tapaamisten puutteeseen ja vähäiseen määrään. Toimintaa on järjestetty omakustannetoimintana vapaaehtoistyönä.

Etelän ja Kaakon Chow Chowit perustajat ovat päättäneet keskittyä vain paikalliseen toimintaan ja sitä kautta rodun harrastamisen edistämiseen eikä sillä ole rodun jalostukseen liittyviä tavoitteita. Muun muassa vapaaehtoisten niukan määrän vuoksi Chow Chow yhdistys ei yksinään pysty järjestämään paikallisia tapaamisia koko Suomessa. Tapahtumien järjestäminen ja paikkavalinnat ovat hyvin riippuvaisia kulloisenkin hallituksen jäsenten ja toimikuntien jäsenten maantieteellisestä sijainnista. Paikallinen koirakerho voi tuoda vakautta ja pysyvyyttä toimintaan sekä paikata yhdistyksen resurssien puutteesta syntyvää paikallisten tapaamisten vajetta. Paikallinen toiminta parhaimmillaan lisää rodun tunnettavuutta ja edistää mukavaa koiraharrastamista rotujärjestön rinnalla.



Kuva 1. Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminta verrattuna Chow Chow yhdistyksen ja sen alaosastojen toimintaan ja suhteisiin

Toimintaympäristön muutos ja paikallisen toiminnan siirtyminen virallisista yhdistyksen alaisista alaosastoista vapaaehtoisten harrastajien vetämäksi epäviralliseksi toiminnaksi on luonut tarpeen muodostaa pitkän tähtäimen toimintastrategia. Toimintastrategia pyrkii selkeyttämään mihin Etelän ja Kaakon Chow Chowit toiminnassaan keskittyvät ja mihin käyttävät resurssinsa.

Tutkimuskysymykset tässä työssä ovat:

- K1: Miksi Etelän ja Kaakon Chow Chowit on olemassa?
- K2: Mitä Etelän ja Kaakon Chow Chowit haluaa olla tulevaisuudessa?
- K3: Millä keinoilla Etelän ja Kaakon Chow Chowit saavuttaa tavoitteensa?

Opinnäytetyöllä ei ole ulkopuolista toimeksiantajaa, mutta opinnäytetyön tekijä on toinen Etelän ja Kaakon Chow Chowien perustajista.

1.2 Työn tavoite ja rakenne

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda Etelän ja Kaakon Chow Choweille yksinkertainen toimintastrategia sekä selkeyttää koirakerhon olemassaolon tehtävää ja tulevaisuuden suuntaa. Etelän ja Kaakon Chow Choweilla ei ollut aiempaa toimintastrategiaa vaan toimintaa on tehty spontaanisti ja kokeilujen kautta. Opinnäytetyön tekijällä ei ollut käytettävissä mitään valmiita materiaaleja työn tueksi ja tekijä lähti soveltamaan ja luomaan Etelän ja Kaakon Chow Choweille soveltuvaa toimintastrategiaa strategiakirjallisuutta ja -tutkimuksia hyödyntäen. Strategiatyön tueksi opinnäytetyön tekijä laati palautekyselyn, jolla kerättiin Etelän ja Kaakon Chow Chowien toimintaan osallistuneiden henkilöiden näkemyksiä myöhemmin pidettävää strategiatyöpajaa varten. Strategiatyöpajaan osallistui tekijän lisäksi toinen koirakerhon perustaja ja kolme muuta vapaaehtoista henkilöä, jotka ovat osallistuneet koirakerhon toimintaan ja tapaamisiin aktiivisesti.

Opinnäytetyössä tarkastellaan ensin strategian määritelmiä, malleja ja strategia-ajattelun kehittymistä 1900-luvun alusta nykypäivään sekä miten voittoa tavoittelematon organisaatio voisi hyötyä strategian luomisesta. Kuvaan muutamilla esimerkeillä strategiaprosessin elinkaarta ja muutamia yleisiä strategiatyökaluja prosessin apuna. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen kerron miten Etelän ja Kaakon Chow Chowien strategia tehtiin ja minkälaisia menetelmiä tutkimuksessa käytin. Lopuksi esittelen Etelän ja Kaakon Chow Chowien strategian ja pohdin työn tuloksia sekä omaa oppimista opinnäytetyön aikana. Strategian toteutus ja strategian seuranta on rajattu aiheen ulkopuolelle, koska strategia on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2026 alusta, jolloin opinnäytetyön kirjoittaja ei enää ole opiskelija. Koirakerhoa ei myöskään rekisteröidä yhdistykseksi opinnäytetyön aikana.

Opinnäytetyössä on käytetty Keenious ja Copilot -tekoälysovelluksia. Keenious-sovellusta on käytetty apuna tieteellisten artikkeleiden ja lähteiden hankintaan, ja Copilot-sovellusta tekstien kääntämiseen ja muokkaamiseen sekä ideointiin. Tekoälysovelluksia on käytetty Haaga-Helian tekoälyn käyttöohjeistuksen mukaan.

Tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat strategia, strategiatyö ja -prosessi sekä yhdistyksen strategia.

2 Mitä strategia tarkoittaa?

Tässä luvussa käydään läpi strategian määritelmää ja strategiatyön kehittymistä nykypäivään, strategian tavoitteita ja miksi strategia on tärkeä organisaatiolle. Koska yhdistysten strategiastyöstä ei ole riittävästi kirjallisuutta, opinnäytetyön tekijä mielestä yleisempi katsaus strategiatyön kehittymiseen ja strategianäkemyksiin on tarpeen teoreettisen viitekehyksen luomiseksi.

2.1 Strategian määritelmä ja kehittyminen

Strategia on johdettu antiikin kreikan sanasta strategos, jolla tarkoitettiin armeijan johtajaa ja henkilöä, joka sopi muiden johtajien kanssa, miten taisteluissa toimitaan. Strategioita ja strategista johtamista on myös tarkasteltu kymmenistä eri näkökulmista eri aikakausina.

Strategianäkemyksistä osa on ollut merkittävämpiä kuin toiset ja vanhojen ajattelutapojen päälle on rakennettu uusia variantteja kuitenkin unohtamatta alkuperäisiä näkemyksiä. (Vuorinen 2023, 19.) Strategiakoulukunnilla on ollut omat menestyskautensa eikä mikään niistä mikään ole poistunut kokonaan strategisen johtamisen kehityksen aikana (Vuorinen 2023, 26).

Strategian tiivistäminen vain yhteen määritelmään on haastavaa, koska käsite on niin laaja ja monitahoinen. Kamensky kuvaa strategiaa kolmella toisiaan täydentävällä määritelmällä, jotta strategiaa ymmärrettäisiin paremmin. Kamenskyn mukaan strategia on organisaation tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa, ympäristön hallintaa ja organisaation yritystä hallita ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että organisaation kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet saavutetaan. (Kamensky 2014, 19–20.) Luoma yksinkertaistaa strategian olevan organisaation arkista elämää missä muutos syntyy arjen valintojen kautta (Luoma 2025, 19).

Tunnetut strategia-ajattelijat Michael Porter ja Henry Mintzberg ovat omilla näkökulmillaan vaikuttaneet merkittävästi strategisen johtamisen kehittymiseen. Porterin strategia-ajattelun ytimessä on keinot, joilla yritys voittaa kilpailijansa. Strategiaa katsotaan organisaation asemoinnista, arvon tuottamisesta ja kilpailuetujen luomisesta. Yrityksen tavoitteena on luoda ylivoimaista kilpailuetua löytämällä oma paikkansa arvoketjussa. (Kehusmaa 2010, 13–14.) Porterin mukaan strategisen asemoitumisen takana on kolme keskeistä periaatetta. Strategia on ainutlaatuisen ja arvokkaan aseman luomista, jossa strateginen asema syntyy kolmen erilaisen asiakastarpeen täyttämistä. Näitä erilaisia tarpeita ovat yhden tuotteen tai palvelun tarjoaminen suurelle asiakasryhmälle kuten esimerkiksi monet franchising-ketjut tekevät, laajan palvelun tarjoaminen pienelle asiakasryhmälle kuten esimerkiksi jonkin palvelun kohdentaminen hyvin varakkaille asiakkaille ja laajan palvelu- tai tuotevalikoiman tarjoaminen kapealla markkina-alueella kuten esimerkiksi jotkin elokuvateatteriketjut keskittyvät joko isoihin tai pieniin kaupunkeihin.

Lisäksi strategia edellyttää kompromissien tekemistä ja valintoja mitä organisaatio ei tee, koska jonkin kilpailuedun saavuttaminen voi vaatia uhrauksia toisella osa-alueella. Kolmanneksi strategian tulee tukea ja yhdistää yrityksen eri toimintoja. (Porter 1996.)

Mintzbergin strategiäkäsityksessä strategiaa tarkastellaan myös kilpailun kautta viidestä eri näkökulmasta elinvoimaisemman strategian laatimiseksi. Mintzbergin mukaan monet yritykset kamppailevat strategiatyössä, koska ne yrittävät kilpailla ollakseen parhaita, kun yritysten pitäisi kilpailla ollakseen uniikkeja. Mintzbergin strategiäkäsityksestä käytetään englanniksi termiä 5P-malli, jonka nimi tulee sanoista plan, ploy, pattern, position ja perspective eli suunnitelma, juoni, malli, asema ja näkökulma (Expert Program Management 10.10.2018, 1–7 min.). Näiden näkökulmien avulla strategiaa voi tarkastella esimerkiksi näin:

- strategia on tarkoituksenmukainen **suunnitelma** yrityksen tulevaisuudesta (plan)
- strategia on liiketalouden **juoni** (ploy)
- strategia tarkoittaa yrityksen **johdonmukaista** toimintaa (pattern)
- strategia on yrityksen valitsema **asema** markkinoilla (position) ja
- strategia on yrityksen **näkemys** tulevaisuuden tilasta (perspective) (Kehusmaa 2010, 13–14.)

Kamensky kuvaa strategian kehittymistä sukupolvimaisen lähestymisen kautta nimeten vaiheet suunnittelulähtöinen strategia, johtamislähtöinen strategia, osaamislähtöinen strategia ja vuorovaikutuslähtöinen strategia. Suunnittelulähtöisille strategioille on tyypillistä pitkän tähtäimen taloudellinen suunnittelu tai liiketoiminnan sisällön suunnittelu, ja painopiste on usein tavoitteissa eikä keinoissa millä tavoitteet saavutetaan. Johtamislähtöiset strategiat ovat lyhytjänteisiä, talouspainotteisia ja tavoitteisiin keskittyviä, ja ne keskittyvät olemassa olevaan tilanteeseen ja resurssien tehokkaaseen käyttöön. Osaamislähtöinen strategia näkökulma painottaa johdon ymmärrystä strategisessa ajattelussa ja osaamisessa, jolloin strategian uudistamisen edellytykset kasvavat. Vuorovaikutuslähtöisessä strategiassa korostetaan verkostojen ja ekosysteemien tärkeyttä ja niiden kautta muodostuvia vuorovaikutussuhteita organisaation sisä- ja ulkopuolella. (Kamensky 2015, 25–27.)

1900-luvun alussa strateginen johtaminen lähti kehittymään ensin teollisen tuotannon alalla eikä sitä nähty enää vain sotaan liittyvinä taktiikoina. Taylorismia pidetään suunnittelulähtöisen strategisen johtamisen varhaisimpana oppina ja yksinkertaistetusti sen tavoitteena oli selkeyttää ja tehostaa työntekijöiden toimintaa. Lähes kaikki kaupallinen toiminta perustuu taylorismin oppeihin ja tieteellisen liikkeenjohdon periaatteisiin. (Vuorinen 2023, 19–20.)

Toisen maailmansodan jälkeen organisaatiot kasvoivat ja monimutkaistuivat, ja strateginen johtaminen siirtyi yritysten johtamiseen. Kasvukausi ja liiketoimintojen kehittyminen vaativat enemmän kontrollia ja tehokkuuden parantamista. (Vuorinen 2023, 20.) Strategista johtamista ei

enää nähty vain armeijoiden johtamisen välineenä vaan strategiaoppeja alettiin soveltaa myös erilaisissa organisaatioissa. Strategioita alkoivat toteuttaa erilaiset toimijat minkä seurauksena strategioiden ja strategianäkemyksen määrä alkoi kasvaa. (Luoma 2025, 7.) Sotien jälkeistä strategia-ajattelusta käytetään termiä suunnittelulähtöinen strategia, jolla tarkoitetaan strategista tehostamista (Vuorinen 2023, 20).

1970–1980 strategisen johtamisen voi nähdä shakkipelinä missä tuotantoa siirrettiin eri maiden välillä sinne missä se oli organisaatiolle kannattavinta ja tuotti kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden. Tästä mallista käytetään termiä portfoliojohtaminen eli yrityksellä on salkussaan eri tuotteita eri toimialoilta ja tuotantoa on ympäri maailmaa eri kohteissa. Organisaatio optimoi toimintaansa aina sinne missä esimerkiksi valmistaminen on halvempaa, kilpailua on vähemmän tai olosuhteet muuten yritykselle edullisempia. Toimialojen analysointiin ja organisaation toiminnalle parhaimpaan paikkaan hakeutumista voidaan kutsua toimialan talousteoriaksi. Sitä voidaan myös pitää nykyaikaisen strategia-ajattelun ensimmäisenä päälinjana. (Vuorinen 2023, 21.)

Porterin viiden kilpailuvoiman mallissa strategiaa analysoidaan toimialan kautta. Viisi kilpailuvoimaa ovat alalle tulijoiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka, toimijoiden neuvotteluvoima sekä jo alalla olemassa olevien yritysten vallitseva kilpailu. Sen tarkoituksena on asemoida oma yritys sinne missä kilpailuvoimat ovat heikkoja, hyödyntää kilpailuvoimien muutosta ja muokata kilpailuvoimia oman yrityksen eduksi. Kilpailuvoimien muokkausta on esimerkiksi tarjota sellaisia palveluita, joita asiakas ei halua hankkia kilpailijalta, välttää hintakilpailua vakiintuneiden kilpailijoiden kanssa tarjoamalla erilaisia palveluita ja ehkäistä korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhkaa kehittämällä omaa tarjontaa. (Porter 2008.)

Vuorisen mukaan viiden kilpailuvoiman malli on keskeinen osa toimialan talousteoria näkemystä. Sen tarkoituksena on toimiala-analyysin kautta auttaa yritystä löytämään mahdollisuudet menestyä suhteessa alan kilpailijoihin. Mallia voi käyttää joko oman toimialan analysoimiseen tai toimialan, jolle yritys haluaisi laajentua. Kaikki viisi voimaa käydään erikseen läpi yrittäen luoda arvio jokaisen voiman tilanteesta ja mahdollisista vaikutuksista tulevaisuudessa. Porterin mukaan mitä heikompi kilpailuvoima, sitä paremmat mahdollisuudet organisaatiolla on menestyä. (Vuorinen 2023, 278.)

1970–1980 luvuilla suunnitelmalähtöinen strategia-ajattelu muokkaantui, kun suunnitelmia täydennettiin tulevaisuuden ennustamisella ja muutosten ennakkoinnilla eli skenaariotyöskentelyllä. Japanilaiset teollisuusyritykset toivat strategia-ajatteluun laatujohtamisen periaatteita ja korostivat organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden merkitystä. (Vuorinen 2023, 21.)

1990-luvun alkupuolella strategiatyön painopiste siirtyi pois shakinpeluusta ja siirryttiin ydinosaamisen ja erikoistumisen korostamiseen. Tästä painopisteen muuttumisesta sai alkunsa toinen ja tärkeämpi strategia-ajattelun päälinja eli resurssiperustainen strategianäkemyks. (Vuorinen 2023, 22.) Ydinosaamisajattelun pioneerit Hamal ja Prahalad jalostivat erikoisosaamisajattelua niin, että keskiöön nousi tarkastelu mitä muilla alan organisaatioilla ei ole ja menestyksen rakentaminen tuon erikoisosaamisen varaan. Ydinosaamiseksi voidaan katsoa mikä vaan osaamisalue asiakkaista prosesseihin ja teknologiaan. (Kehusmaa 2010, 14.) Erikoistumisen voi yksinkertaisimmillaan nähdä alkaneen evoluution alkuvaiheina, kun homo sapiens syrjäytti neandertalinihmisen keksimällä, että heimo pystyy tehostamaan toimintaansa, kun osa keskittyy metsästämiseen, osa laittamaan ruokaa ja osa valmistamaan aseita. Erikoistuminen eli työnjako on kansantalouden kannalta tehokkaampaa, vaikka riskit yrityksen tai työntekijän kannalta kasvavat yhteen asiaan keskittymällä. Erikoistuminen on jatkunut koko ihmiskunnan kehityksen ajan ja jatkuu edelleen. (Vuorinen 2023, 22.)

Keskittymällä jonkin tietyn asian tekemiseen mahdollisimman tarkasti muita paremmin yritys joutuu usein hankkimaan muut toiminnot muilta yrityksiltä. Erikoistumisen ajatellaan tuovan kilpailuetua, kun keskiverto osaamisella ja tehokkuudella ei enää menesty. Portfolioajattelun tyylinen toimintojen siirtäminen aina suotuisimmille alueille ei toimi nykypäivänä enää samalla lailla kuin ennen, vaan yritykset ovat alkaneet uskoa, että tekemällä asiat mahdollisimman hyvin erikoistumisalueella pitkällä aikavälillä nykyinen paikka muuttuu yritykselle edulliseksi. Erikoistuminen, ydinosaaminen ja verkostoituminen ovat edelleen käytettyjä toimintatapoja 2020-luvun strategiatyössä. (Vuorinen 2023, 22–23.)

2000-luvulla strategiatyöhön on yhdeksi painopisteeksi muodostunut liiketoimintamallien uudistaminen. Yrityksen oman toiminnan tai jopa toimialan merkittäviin muutoksiin tähtäävä strategiatyö pohjautuu erikoistumisen, verkostomaisen organisaatorakenteen ja ympäristön nopeiden muutosten hyödyntämiseen. Merkittävin strateginen suuntaus tästä suuntauksesta on sinisen meren strategia, joka pohjautuu itämaiseen strategia-ajatteluun. Länsimaisen ja itämaisen strategia-ajattelun ero on siinä, että länsimainen ajattelu pyrkii voittamaan vihollisen taistelussa, kun itämainen puolestaan pyrkii voittoon ilman taistelua. Itämaisessa strategia-ajattelussa korostuu luovat ideat. (Vuorinen 2023, 24.)

Strategian inhimillistäminen on 2020-luvun termi, jolla tarkoitetaan "strategisten valintojen tarkastelemista ihmisten kautta ja kykyä sanoittaa strategia ihmisten jokapäiväisen toiminnan sanoilla" (Kilpinen 2022, 19). Strategian inhimillistämällä pyritään tuottamaan henkilökohtaista merkitystä ja tavoittamaan tunteita pyrkien näin strategian viemiseen käytännön toimintaan.

Strategia itsessään ei tee mitään, vaan ihmiset vievät strategian käytäntöön omalla toiminnallaan. (Kilpinen 2022, 18–19.)

2.2 Strategian tavoitteet

Strategialla pyritään aina menestykseen (Vuorinen 2023, 19). Kaikki strategiat myös perustuvat oletukselle, miten toimintaympäristö tulee toimimaan ja kehittymään. Johtajien tehtävä on muodostaa oletus tulevaisuudesta ja rakentaa strategia oletuksen ympärille. Oletus voi olla väärä ja epävarmuus on aina läsnä strategioita luotaessa. (Ritakallio 2018, 19–20.) Kilpisen mukaan selkeä strategia tukee organisaation edustajia valitsemaan toimenpiteitä, joilla strategia viedään käytäntöön ja toimii suunnannäyttäjänä, jotta organisaation edustajat toimivat johdonmukaisesti. Se vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja miten. (Kilpinen 2022, 18.)

Vuorisen mukaan strategiset tavoitteet voidaan jakaa kahteen vaihtoehtoon: jonkin asian tehokkaammin tai paremmin tekemiseen tai jonkin asian tekemiseen uudella tai erilaisella tavalla. Vuorinen kertoo, että uuden ja erilaisen tekeminen perustuu ennemminkin pitkäjännitteiseen kehittämiseen, kokeiluun ja oppimiseen kuin nykytilanteen analysointiin ja tulevaisuuden ennustamiseen. (Vuorinen 2023, 27–28.)

Heikkalan mukaan yhdistyksen strategian laatimisen tavoite on halutun tulevaisuuden luomisesta ymmärtäen toimintaympäristön uhat ja mahdollisuudet, jotka luovat reunaehdot näkemyksen käytännön toteuttamiselle (Heikkala 9.9.2020).

Strategiaguru Richard Rumeltin mukaan strategian tavoite on löytää ratkaisu johonkin haasteeseen. Jos johtaja ei tiedä mitä ongelmaa hän on ratkaisemassa, on hankalaa arvioida eri vaihtoehtoja haasteen ylipääsemiseksi. Rumeltin mukaan hyvän ja huonon strategian ero on, että huono strategia keskittyy liikaa tavoitteisiin, jotka pahimmillaan eivät tue toisiaan ja tavoitteet kilpailevat samoista resursseista. Hyvä strategia on yksinkertainen ja selkeä sekä sisältää toimenpiteet millä haaste selvitetään. (Rumelt 2025.) Luoman mukaan on tärkeää lisätä strategian eteen jokin laatusana hyvä, kunnollinen tai elävä, joka samalla ohjaa strategista johtamista (Luoma 2025, 14).

Kilpinen haastaa strategian merkitystä vastuullisuusnäkökulmasta. Yritysten jatkuvan kilpailun ja voiton tavoittelun seurauksena maapallon kantokyky on vaarantunut ja monet yritykset haluavat jättää positiivisen jäljen ihmisiin ja ympäristöön. Jatkuvan kilpailuedun tavoittelun seuraava taso on jatkuvasti kehittyvä tila missä pyritään arvonluonnin etuun. Ihmiset eivät ole vain organisaatiota varten vaan organisaatiot ovat olemassa ihmisiä varten ja mahdollistavat esimerkiksi työntekijöilleen paremman elämän. Inhimillisempi näkökulma pyrkii lisäämään yksilöiden

vaikuttavuutta. Inhimillinen strategia ei poissulje taloudellista menestymistä, mutta siihen pyritään eri keinoin kuin yritysten väliseen kilpailuun pohjautuvassa ajattelussa. (Kilpinen 2022, 67-68.)

2.3 Miksi strategia on tärkeä organisaatiolle?

Moniin järjestöihin, harrastusseuroihin ja yhdistyksiin pätee yleiset liiketoiminnan lainalaisuudet kuten olemassaolo jotakin tarkoitusta varten, organisaatiot tyydyttävät ihmisten tai toisten organisaatioiden tarpeita, kilpailu resursseista kuten rahasta ja ajankäytöstä ja niiden on pidettävä huolta talouden tasapainosta (Kamensky 2015, 81.)

Strategian merkitystä ja sisältöä voi tarkastella kilpailutilanteessa ja ei-kilpailutilanteessa. Kamenskyn mukaan strategia on välttämätöntä ja organisaation olemassaolon pysymisen ehto. Kilpailussa pärjääminen edellyttää erottautumista muista toimijoista. Kilpailuetujen lähteitä ovat kysyntä-, kilpailu-, resurssi- ja verkostotekijät sekä näiden yhdistelmät. Suurin osa yrityksistä taistelee kovassa kilpailutilanteessa ja strategisen johtamisen taito on menestyksen väline. Kamenskyn mukaan lähes kaikki organisaatiot ovat kilpailun piirissä ja ne, jotka eivät ole, ovat nekin olemassa jotakin tarkoitusta tai tehtävää varten. Kilpailua ei tule tarkastella vain vertaamalla organisaatiota vastaavanlaisiin kilpailijoihin, tuotteisiin tai palveluihin vaan ulottaa ajattelua nykyhetkeä pidemmälle tulevaisuuteen ja tarkastella kilpailua tarpeiden kautta. Strategian avulla kaikki organisaatiot voivat parantaa toimintaansa esimerkiksi kohdistamalla huomion oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin sekä huomaamaan organisaatioon kohdistuvat muutokset ajoissa. (Kamensky 2014, 16–17.)

Strategia on välttämätön, jotta järjestön tai yhdistyksen toiminta voi jatkua pitkällä aikavälillä. Se on väline tai työkalu merkityksellisen asian elinvoimaisuuden takaamisen varmistamiseksi. Pelkkä hauskanpito ja mielekäs tekeminen eivät riitä, vaan tarvitaan suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta, jotta yhdistys pystyy vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Muutoksia voivat olla esimerkiksi jäsenmäärän muutokset väestön ikääntyessä ja yhdistystoimintaan osallistumisen muoto pitkäaikaisesta sitoutumisesta kertaluontoisiin projekteihin. Heikkalan mukaan strateginen johtaminen tarkoittaa olennaisten ja epäolennaisten asioiden erottamista sekä laajan kuvan hahmottamista ennen yksityiskohtiin menemistä. (Heikkala 9.9.2020a.)

Strategian merkitystä voi miettiä kyvyllä reagoida muutoksiin. Organisaatiot, jotka eivät huomaa, ymmärrä, reagoi tai osaa tai eivät halua mukautua muutoksen seurauksena, kuolevat tai kuihtuvat jollakin aikavälillä pois riippuen kilpailutilanteesta ja käytettävissä olevista resursseista. Suurin osa organisaatioista, jotka pysyvät mukana kilpailussa huomaavat muutoksen tapahtuneen, ymmärtävät muutoksen vaikutukset ja kykenevät muuttamaan toimintaansa muutoksen seurauksena. Menestys on riippuvainen siitä, kuinka nopeasti organisaatio osaa tehdä muutoksia

verrattuna kilpailijoihin. Kaikkein menestyneimmät organisaatiot havaitsevat tulevat muutokset ennakkoon ja osaavat kääntää mahdollisuudet ja jopa uhat omaksi edukseen. (Kamensky 2014, 20–21.)

Barenblatin mukaan parhaiden voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strateginen vahvuus on heikkouksien kääntäminen vahvuudeksi mitä hän kutsuu termillä "nonprofit judo". Termi perustuu kamppailulajeihin missä vastustajan fyysistä voimaa käytetään hyödyksi ottelussa. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat käyttää esimerkiksi asiakassegmentointia, tuotekehitystä, markkinointia tai rahoitusta strategisena etuna. Avoimuus, organisaatioiden väliset kumppanuudet ja yhteisöllisyys voivat tuottaa merkittävää yhteiskunnallista vaikuttavuutta mikä erottaa voittoa tavoittelemattoman organisaation muista toimijoista. Esimerkiksi monet menestyneet voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat valinneet asiakasryhmäkseen jonkun alliedustetun ryhmän, jonka tarpeisiin vastaamiseen organisaatio keskittää resurssinsa hankkien osaamista ja tietoa sen sijaan, että keskittyisi parhaiten rahallisesti tuottavaan asiakasryhmään. (Barenblat 9.8.2018.)

Maier, Meyer ja Steinbereithner ovat tarkastelleet ilmiötä, jossa voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat yhä enemmän omaksuneet yritysmäisiä toimintatapoja ja rakenteita. Ilmiö on globaali ja saanut paljon huomiota, mutta tutkimuskenttä on pirstaleinen ja käsitteistö moninainen. Ulkoisia syitä yritysmäistymiselle ovat taloudelliset ja poliittiset syyt kuten kilpailu yritysten kanssa ja rahoituksen saatavuus. Organisaatiokulttuuri, hallituksen rakenne ja ideologiat puolestaan voivat ohjata toimintaa yritysmäisemmäksi. Voittoa tavoittelematon organisaatio voi myös hyväksynnän ja resurssien toivossa muokata toimintaansa yritysmäisemmäksi. (Maier, Meyer & Steinbereithner 2016.) Strategian tarve kasvaa toiminnan saadessa yritysmäisiä piirteitä.

Maier ja muut listaavat muun muassa yritysmäisyyden lisäksi johtamisvaltaisuuden, markkinaorientoituneisuuden, kaupallistumisen, ammatillistumisen ja hybridioorganisaatiot, jotka ovat tyypillisiä ilmiöitä voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toiminnan muuttumisessa yritysmäiseksi toiminnaksi. Maierin ja muiden mukaan yritysmäistymisen syitä ymmärretään hyvin, mutta rakenteiden, prosessien ja vaikutusten osalta tarvitaan lisää analyysiä, joka huomioi yritysmäistymisen vaikutukset suorituskyvyssä, vallankäytössä, yhteiskunnallisessa roolissa ja laillisuudessa. (Maier & muut 2016.)

Portugalilaisia yliopistourheiluseurojen tehokkuutta tarkastellut tutkimus korostaa, että seurojen tulee kehittää strategista suunnittelua ja monipuolistaa rahoituspohjaa, jotta ne voivat vastata tulevaisuuden haasteisiin. Tutkimuksen mukaan tehokkuuden saavuttaminen vaatii selkeää organisaatorakennetta, osaavaa henkilöstöä, monipuolista rahoitusta ja strategista johtamista. Sidosryhmien osallistaminen ja yhteistyö ovat avainasemassa tehokkuuden ja kestävyuden

varmistamisessa. (Miragaia, Ferreira & Vieira 21.3.2023.) Tutkimus vahvistaa näkemystä miksi myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kannattaisi panostaa strategiseen osaamiseen.

3 Strategiaprosessi

Kuten strategian määritelmää niin myös strategiaproessia voidaan kuvata monella tavalla. Tässä luvussa kuvaan muutamia liiketoiminnan strategiaprosesseja ja miten niitä voidaan käyttää yhdistyspuolella.

3.1 Liiketoiminnan strategiaproessit

Strategiaproessin voi nähdä joukkona työvaiheita, joita mukautetaan organisaatiolle sopivaksi. Lineaarissa strategiaproessissa on viisi eri vaihetta, jotka ovat vision ja mission määrittäminen, päämäärien asettaminen, strategian laatiminen päämäärien saavuttamiseksi, strategian toimeenpano ja läpivienti sekä mittaus, arviointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen. (Vuorinen 2023, 39–38.) Lineaarista mallia pidetään ehkä hiukan vanhanaikaisena, mutta edelleen toimivana (Luoma 2025, 8).

Nykyaikainen lähestymistapa on tarkastella strategiaproessia kokonaisuutena, joka elää koko ajan. Tässäkin mallissa prosessissa on eri vaiheita, mutta ne eivät välttämättä seuraa toisiaan kronologisesti tai ylipäätään missään järjestyksessä. Työvaiheiden kestoa ei ole ennalta määritelty, vaan ne elävät tilanteen ja toimintaympäristön mukaan. (Vuorinen 2023, 41–43.)

Luoman mukaan strategiaproessi on menettely millä organisaatio valitsee tulevaisuuspolkunsaa. Prosessissa on useita toisiaan seuraavia vaiheita ja Luoma pitää strategiatyökalujen käyttöä välttämättömänä prosessin aikana. Strategiatyökalut ohjaavat strategian tekijän esimerkiksi olettamaan asioita, keräämään ja yhdistelemään tietoa, ideoimaan ja tekemään päätöksiä yhdessä muiden strategiatyöhön osallistuvien henkilöiden kanssa. Luoman mukaan on mahdotonta määrittellä jokaiselle organisaatiolle sopivaa strategiaproessia. (Luoma 2025, 16–17.)

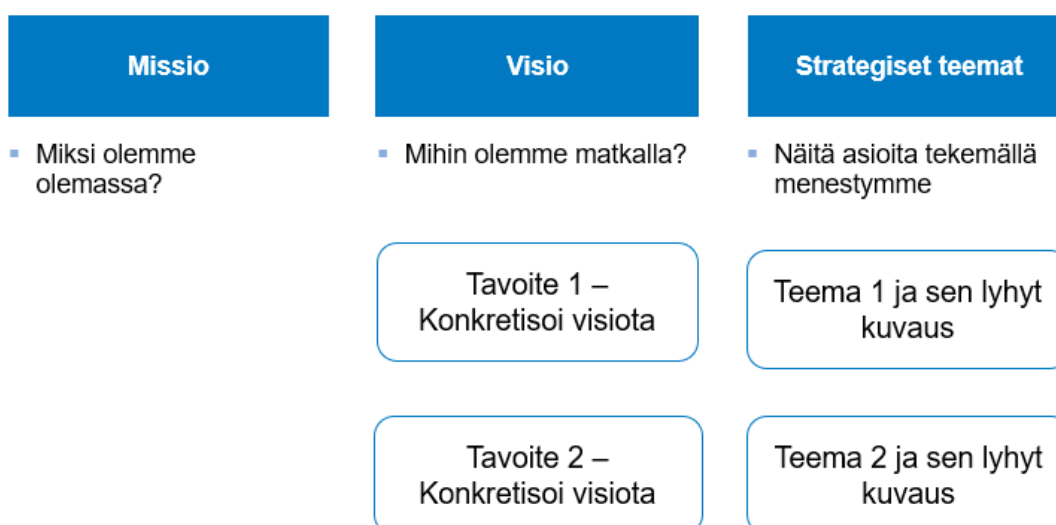
Vuorinen esittää monivaiheisille ja pitkille strategiaproesseille vaihtoehtona yksinkertaistettua prosessia. Yksinkertaistettu strategiaproessi voi olla vaihtoehto, jos organisaatio ei ole vielä liiketoimintasuunnitelmassa niin pitkällä, että se voisi tai osaisi vastata kaikkiin strategiatyön matkalla esiin nouseviin kysymyksiin. Vuorisen esittämässä yksinkertaistetussa strategiaproessissa strategia luodaan kysyen kuka on asiakkaamme, mikä on asiakkaamme ongelma ja miten ratkaisemme ongelman. (Vuorinen 2023, 44–45.)

Monet organisaatiot kiirehtivät suorittamaan toimintaa ilman selkeää ja yksinkertaista strategiaa mikä ohjaisi organisaation toimintaa. Organisaatioiden on vaikeaa määrittää missä strategian luominen päättyy ja toimeenpano alkaa. Yksinkertaisen strategian laatiminen on haastava tehtävä eikä siihen ole yleispäteviä ohjeita mikä tekee yksinkertaisesta monimutkaista. Organisaatioiden

suurin virhe on tehdä strategisia suunnitelmia silloin kuin niitä ei tarvita ja laiminlyödä strategiaa, kun pitäisi toimia sen mukaisesti. (Kenny 27.8.2024.)

Tavallisesti strategia laaditaan kolmeksi tai viideksi vuodeksi kerrallaan ja sitä päivitetään vuosittain. Strategian laadintaprosessi kestää noin muutaman kuukauden ja päivitystyö muutaman viikon. Yleensä strategian miettiminen sijoittuu alkuvuoteen ja se liitetään osaksi organisaation vuosikelloa. Vuosittaisen korjaamisen lisäksi toimintaympäristön isot muutokset voivat antaa syyn päivittää strategiaa tarpeen mukaan. Organisaation hallitus aloittaa ja lopettaa strategiatyön missä päävastuu on toimitusjohtajalla. Hallituksen rooli on ohjata strategiatyötä ja hyväksyä toimitusjohtajan esittämä strategia. Yksiköiden johtajien vastuulle jää strategian käytännön toteuttaminen ja suunnitelmat oman vastualueen toimenpiteistä. He yleensä myös osallistuvat taustatiedon keräämiseen toimitusjohtajan avuksi. Muu organisaatio harvemmin osallistuu strategian laatimiseen, mutta kyselyjen ja työpajojen kautta heitä monesti osallistetaan. Ulkoisten konsulttien palkkaaminen strategiaprosessin tueksi on tavallista. (Vuorinen 2023, 309.)

Luoma esittää strategiaprosessin syklisinä työvaiheina konteksti eli tilannekuvan analyysi, prosessi, sisältö ja muutos, jonka jälkeen palataan tekemään uusi kontekstin määrittely. Luoman mielestä strategiaprosessi mikä ei johda muutokseen on hyödytöntä. Prosessi edellyttää aina strategiatyökalujen käyttöä ja ne auttavat suuntaamaan keskittymistä haluttuun asiaan. Sisällöllä Luoma tarkoittaa valintoja, joita organisaatio haluaa tehdä matkalla tulevaisuuteen. Muutos on puolestaan strategian todeksi elämistä organisaation arjessa. (Luoma 2025, 14-21.) Sisältö voidaan kuvata esimerkiksi strategiadokumentilla ja kuvassa kaksi olen esittänyt yhden esimerkin tästä.



Kuva 2. Esimerkki strategian kokonaiskuvan esittämisestä (mukaillen Vuorinen 2023, 319)

Kilpisen inhimillisen strategian neljä peruselementtiä ovat tahto, kyky, osallisuus ja toimijuus. Tahto tarkoittaa halua edistää yhteistä tarkoitusta ja olla osa itseään suurempaa tarinaa, kyky tarkoittaa ihmisten osaamisen ja oppimisen muokkaamista palvelemaan yhteistä tarkoitusta ja tavoitteita, osallisuus tarkoittaa kokemusta, että jokainen yksilö on arvokas osa strategiaa. Edelliset mahdollistavat toimituksen kohti yhteistä päämäärää. (Kilpinen 2022, 98.) Inhimillisen strategian aikaansaamiseksi strategia on inhimillistettävä organisaatiotasolla, henkilökohtaisella tasolla ja tunnetasolla, jotta strategian merkitys yksilölle konkretisoituu ja kytkeytyy omaan tekemiseen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Kilpinen 2022, 100.)

Strategian onnistumisen todennäköisyyttä parantaa sidosryhmien kuuntelu, ja strategian onnistumisen kannalta on tärkeää, että organisaation sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät kokevat strategian mielekkääksi. Lisäksi strategian onnistumiseen vaikuttaa strategian toteuttamisen kautta saadut tulokset. Strategian onnistumista voidaan mitata tulosten kautta. Yksi tapa lisätä sidosryhmien kuuntelua ovat esimerkiksi asiakkaiden palaute- tai mielipidekyselyt. Ritakallion mukaan johtajien vastuulla on päättää kenen mielipiteitä on olennaista kuunnella, mutta päätöksen tekeminen ketä kuunnellaan on haasteellista ennen kuin henkilöä tai ryhmää on kuultu. (Ritakallio 2018, 130-132.)

Myös Kilpisen (2022, 95) mukaan vuorovaikutus on tärkeä osa strategian onnistumista. Ihmisten sitoutuminen kasvaa kuulluksi tulemisen ja osallistamisen seurauksena todennäköisemmin kuin ilman vuorovaikutusta minkä vuoksi olisi tärkeää saada organisaatiossa henkilöstön mielipiteitä strategiatyön tueksi ja kerätä tietoa analysoitavaksi.

3.2 Yhdistyksen strategiaprosessi

Yhdistysten strategiaopas määrittelee yhdistyksen strategian olevan kiteymä yhdistyksen toimintaa ohjaavasta visiosta sekä toiminnan voimavaroista ja tavoitteista. Se pyrkii kertomaan mitä toiminnalla on määrä saavuttaa ja millä keinoin. (Heikkala, Krook ja Pekkarinen 2014, 10.)

Yhdistyksen missio, visio ja strategia on yhdistyksessä toimivien henkilöiden yhteinen käsitys yhdistyksen olemassaolosta (TJS Opintokeskus 2022). Strategia on samalla lailla yhdistyksen pitkän aikavälin suunnitelma kuten liiketoimintapuolellakin.

Heikkala, Krook ja Pekkarinen esittävät, että yhdistyksen tarkoituksessa ja päämäärässä on kyse yhteisestä unelmasta, jossa pohditaan missä yhdistys haluaa olla esimerkiksi viiden vuoden päästä. Suunnitelman eli strategian laatiminen kuvaillaan kartan piirtämisenä. Yhteisestä unelmasta kiinni pitäminen mahdollistaa unelman saavuttamisen. Yhdistyksen strategian luominen esitetään kolmivaiheisena tutkimusmatkana, jossa suunnitellaan, tehdään valintoja ja toteutetaan valintoja käytännössä. (Heikka, Krook & Pekkarinen 2014, 6–9.)

Vuorisen mukaan hyvä strategia kertoo minne organisaatio on menossa, miksi sinne pitäisi päästä ja miten tavoitetta kohden edetään. Strategisella johtamisella tähdätään pitkän aikavälin menestykseen, kun operatiivinen johtaminen keskittyy tähän päivään ja lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Hyvä strategia antaa organisaatiolle suunnan ja merkityksen, luo organisaatiolle identiteetin eli kertoo millainen organisaatio on ja tuo työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strategian onnistumista ei mitata rahassa vaan Vuorisen mukaan yleensä jonkinlaisena vaikuttavuutena. (Vuorinen 2023, 14–15.) Kennelliiton mukaan tehokas vaikuttaminen on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista, mutta myös mahdollisuuksiin tarttumista. Esimerkkejä konkreettisesta vaikuttavuudesta ovat ihmisten välinen vuoropuhelu sekä yhdessä tekeminen ja osallistuminen. (Suomen Kennelliitto 2025c.)

Heikkalan mukaan järjestökohtaisten ratkaisujen tekemiseen ei ole mitään erityistä kaavaa tai tekniikkaa, vaan johtopäätöksen muodostaminen perustuu inhimilliseen päättelyyn tehtyjen analyysien pohjalta. Huolellinen analyysien teko yleensä vahvistaa tunnetta oikeiden valintojen tekemisestä. Strategian onnistuminen mitataan sen toimeenpanossa eikä strategialla ole merkitystä ilman käytännön tekoja. Viimeiseen strategian perusmallin laatimisvaiheeseen kuuluu tehtyjen toimenpiteiden seuraaminen ja arvioiminen. (Heikkala 9.9.2020b.)

Kysyin Copilotilta ehdotusta, miten tehdään strategia koirayhdistykselle. Copilotin ehdotus on esimerkkeineen suhteellisen yksinkertainen, selkeä ja noudattaa pitkälti lineaarisen strategiproessin työvaiheita. Tämän mallin mukaan koirayhdistyksen strategian tulisi sisältää selkeät tavoitteet, joita yhdistys pyrkii saavuttamaan, sekä toimenpiteet näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvin suunniteltu strategia auttaa yhdistystä kohdentamaan resurssit tehokkaasti ja saavuttamaan halutut tulokset. Koirayhdistyksen strategia on elävä dokumentti, jota tulee päivittää säännöllisesti yhdistyksen kehittyessä ja muuttuvien olosuhteiden mukana.

- **Yhdistyksen tarkoitus ja arvot:** Määrittele yhdistyksen ydintehtävä ja arvot. Mitä koirayhdistys haluaa edistää kuten koirien hyvinvointi, tietyn rodun suojelu, koiraharrastukset?
- **Tavoitteet:** Aseta selkeät, mitattavat, saavutettavat, relevantit ja aikaan sidotut tavoitteet kuten lisätä jäsenmäärää X:llä vuoteen Y, järjestää X määrä tapahtumia/koulutuksia vuodessa, vaikuttaa positiivisesti koirien asemaan yhteiskunnassa tai parantaa koiranäyttelyiden laatua.
- **Toimintasuunnitelma:** Laadi konkreettinen toimintasuunnitelma, joka sisältää aikataulut, vastuuhenkilöt ja budjetin, suunnittele tapahtumat, koulutukset, tiedotuskampanjat ja muut toimenpiteet, jotka tukevat yhdistyksen tavoitteita, ja pohdi, miten hyödynnät eri kanavia (nettisivut, sosiaalinen media, jäsenkirjeet jne.) viestinnässä.
- **Resurssit:** Mieti, miten yhdistys hankkii ja hyödyntää resursseja kuten jäsenmaksut, sponsoroinnit, lahjoitukset, talkootyö ja varmista, että yhdistyksellä on riittävästi osaamista ja resursseja suunniteltujen toimintojen toteuttamiseen.

- **Seuranta ja arviointi:** Seuraa ja arvioi säännöllisesti toiminnan tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, ja tee tarvittavia muutoksia strategiaan ja toimintasuunnitelmaan tarpeen mukaan.
- **Yhteistyö:** Tunnista ja tee yhteistyötä muiden koira-alan toimijoiden kanssa kuten muut yhdistykset, kasvattajat, eläinlääkärit ja osallistu tarvittaessa Kennelliiton toimintaan.
- **Viestintä:** Viesti selkeästi ja avoimesti yhdistyksen toiminnasta ja saavutuksista jäsenille ja sidosryhmille sekä hyödynnä eri viestintäkanavia aktiivisesti.

4 Strategiatyökalut

Luoma esittää listan kriteereitä, joiden mukaan jokin menetelmä ansaitsee tulla nimetyksi strategiatyökaluksi. Näitä kriteereitä ovat erityinen näkökulma strategiseen johtamiseen, ajatuksellinen kytkentä organisaation menestymiseen, laaja sovellettavuus erilaisissa organisaatioissa, menetelmä ei saa rajoittua yksittäiseen funktioon tai muuhun organisaation osaan, työkalun käytön tulee johtaa aiemmasta poikkeaviin toimenpiteisiin tai valintoihin sekä menetelmän tulee olla laajasti käytössä. (Luoma 2025, 222.)

Strategiatyökaluja tai strategiamenetelmiä voi tarkastella niiden eri käyttötarkoitusten mukaan. Sopivaa menetelmää voi lähteä valitsemaan esimerkiksi päämäärän kautta sillä yleensä organisaatiossa tiedetään mihin pyritään. Koska menetelmävaihtoehtoja on niin paljon, on esimerkiksi järkevää valita ensin vain yksi menetelmä, josta lähteä liikkeelle kuin monta samanaikaisesti. (Vuorinen 2023, 46.)

Strategiatyökalujen käyttäminen on välttämätöntä hyvässä strategisessa johtamisessa. Luoman mukaan johtajan on oleellista tietää, että strategiatyökaluja on paljon eikä niitä kaikkia tarvitse hallita. Strategiatyökaluja ei voi arvioida sellaisenaan hyväksi, huonoksi tai paremmaksi vaan niitä tulee arvioida oikean tilanteen ja käyttötarkoituksen mukaan. (Luoma 2025, 221.) Yhdistykselle käyttökelpoisia strategiatyökaluja ovat esimerkiksi toimintaympäristön analyysi, perustehtävien analyysi, SWOT-analyysi, skenaariotyöskentely ja tulevaisuusverstaas (TJS Opintokeskus 2022). Edellisten lisäksi voidaan käyttää menestystekijöiden tunnistamista ja vertailukohtien hyödyntämistä eli benchmarkkausta. Yhdistyksenkään ei ole tarkoitus käyttää kaikkia yhtä aikaa vaan valita eri vaihtoehdoista kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten käyttöön sopiva menetelmä. (Heikkala 9.9.2020b.)

4.1 Missio, visio, tarkoitus

Luoman mukaan missiota, visiota ja tarkoitusta voidaan käsitellä yhtenä strategiatyökaluna, vaikka niillä on jokaisella oma roolinsa ja merkityksensä johtamisen välineenä. Työkalun tarkoituksena on selkeyttää, kuvata ja viestiä organisaation itse määrittelemät perustavat linjaukset: sen tehtävä, kokonaisvaltaiset tavoitteet sekä se, millaista vaikutusta organisaatio pyrkii aikaansaamaan maailmassa. Missio, visio ja tarkoitus ovat sanallistamisen välineitä millä organisaatio viestii sen toimintaa ohjaavia linjauksia eri sidosryhmille. (Luoma 2025, 270.) Esimerkiksi Suomen Kennelliitto käyttää tätä mallia oman strategiansa viestimiseen (Suomen Kennelliitto 2022).

Greyser ja Urde ovat kehittäneet yrityksille työkalumallin "The Corporate Brand Identity Matrix", jolla voi vahvistaa yrityksen brändiä. Mallissa on yhdeksän eri kysymystä, joissa tarkastellaan

brändi-identiteettiä sisäisten ja ulkoisten sekä näitä molempia yhdistävien tekijöiden kautta. Kuvassa kolme on mallin keskellä brändin ydin, joka kertoo mitä yritys lupaa ja mistä yritys on tehty. Greyserin ja Urden mukaan yritykset ovat hyviä brändäämään tuotteitaan, mutta vähemmän ansiokkaita brändäämään yritystä itseään. Monet yritykset ovat käyttäneet mallia esimerkiksi kirkastamaan johtoyrityksen ja tytäryhtiön brändejä ja tukemaan liiketoiminnan kehittämistä. Mallin kysymyksiin voi vastata yksin tai ryhmässä. (Greyser & Urde, 2019.) Vaikka tämä ei ole perinteinen strategiakirjallisuudesta löytyvä työkalu, koin tämän hyödylliseksi ottaa mukaan sillä tämän mallin avulla voi hahmotella strategialle tyypillisiä missiota, visiota, tarkoitusta ja markkina-asemaa organisaation koosta riippumatta.



Kuva 3. The Corporate Identity Matrix (mukaillen Greyser & Urde 2019, 84)

Irlantilaisessa tutkimuksessa tarkasteltiin strategisten valintojen ja prosessien ulottuvuuksia irlantilaisissa voittoa tavoittelemattomissa asuntosektorin organisaatioissa. Tutkimuksessa analysoitiin 25 organisaation strategisia päätöksiä ja pyrittiin tunnistamaan, mitkä strategian osa-alueet ovat olennaisia juuri voittoa tavoittelemattomille toimijoille sekä mitkä tekijät vaikuttavat strategiaan valintoihin. Tutkimuksessa kehitettiin viitekehys, jossa strategia jaettiin viiteen ulottuvuuteen: missio, ympäristöanalyysi, strategian sisältö, organisaatorakenne ja

henkilöstöpolitiikka sekä strategiaprosessi. Tutkimuksen mukaan mission merkitys on voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa erityisen korostunut, ja sen muuttamista pidetään usein lähes mahdottomana ilman koko organisaation perusteiden kyseenalaistamista. Tutkimuksen johtopäätöksenä korostetaan, että strategiatyössä mission ja henkilöstöresurssien rooli on voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa suurempi kuin perinteinen strategiateoria antaa ymmärtää. (Rhodes & Keogan 2005.)

4.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on 1960 kehitetty yhteenvedävä työkalu, joka on esitetty kuvassa neljä. SWOT tulee englanninkielisistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet ja heikkoudet ovat organisaation sisäisiä asioita, kun taas mahdollisuudet ja uhat toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä. SWOT-analyysin tarkoituksena on tuottaa organisaatiolle kokonaiskuva strategisten valintojen tueksi. Palvellakseen parhaiten organisaatiota SWOT-analyysin tueksi on hyvä tehdä muita osa-analyysyjä syvällisen analyysin ja keskittyttävien teemojen tueksi. Ilman hyvää pohjatyötä johto voi päätyä listaamaan itsestäänselvyyksiä ja analyysi jää heikoksi. SWOT-analyysin kehittyneempi versio on kahdeksankenttäinen TOWS-matriisi, joka on kehitetty erityisesti strategian käytäntöön viemistä varten. (Vuorinen 2023, 97–99.)

SWOT-nelikentän avulla yhdistyksen toimihenkilöt voivat käydä läpi yhdistyksen vahvuudet ja heikkoudet sekä uhat ja mahdollisuudet. Mallin avulla kirjataan ylös yhdistyksen ylläpidettävät vahvuudet, kehitettävät heikkoudet, vältettävät uhat ja hyödynnettävät mahdollisuudet. (TJS Opintokeskus 2022.) Mikäli yhdistyksellä on esimerkiksi monia toimikuntia tai vastaavia yksiköitä niin SWOT-analyysiä voisi hyödyntää tekemällä jokaisesta oman analyysin yhdistyksen kokonaiskuvan muodostamiseksi. Hyvä idea olisi osallistaa toimikunnan jäseniä tällaiseen työskentelyyn yhdistyksen johdon lisäksi.

Yhdistyksen sisäiset asiat	Vahvuudet	Heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet	Uhat

Kuva 4. SWOT-analyysi (mukaillen Vuorinen, 98)

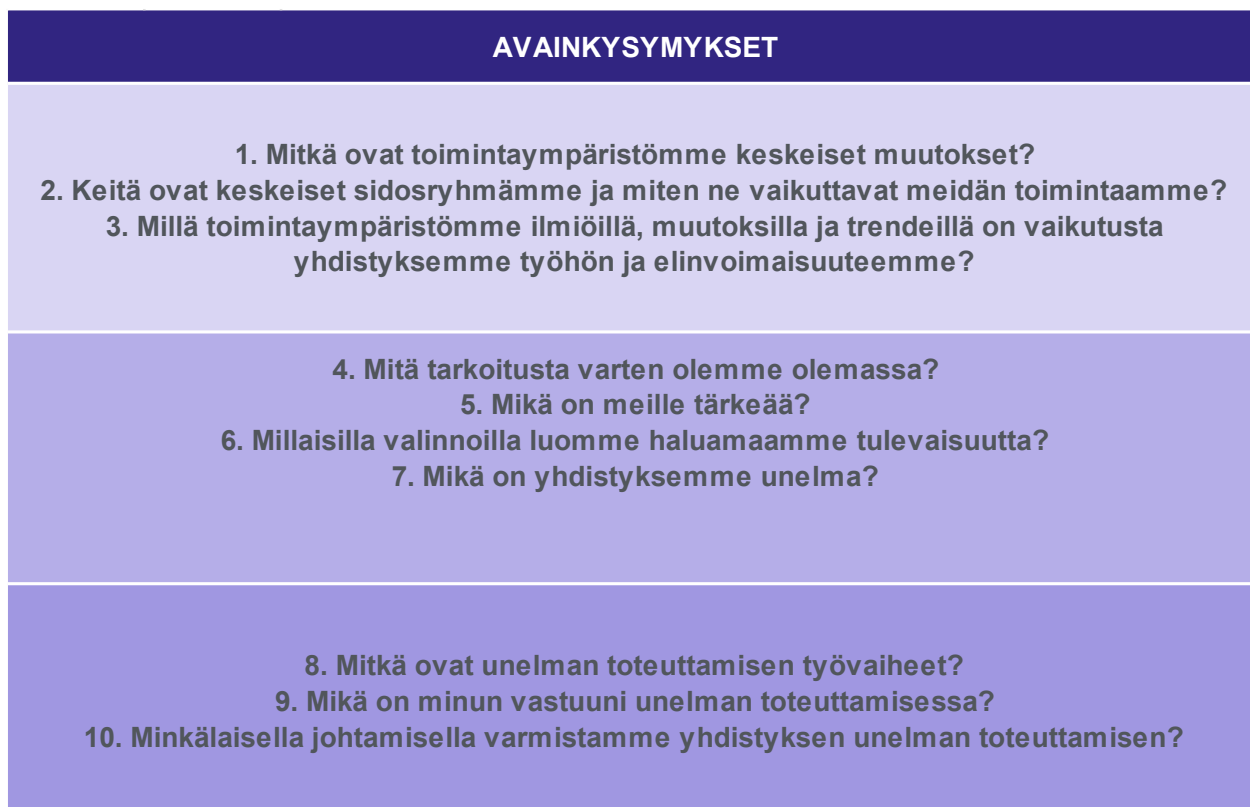
4.3 Skenaariotyöskentely

Skenaariotyöskentelyssä kuvitellaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia esimerkiksi 10 vuoden päähän ja kuvataan mitä yhdistyksen tulee tehdä, jotta tavoite toteutuu. Vaihtoehtoiset skenaariot voivat olla esimerkiksi tilanteita missä yhdistyksen toiminta on ennallaan, menestynyttä tai kriisiytynyttä. Tulevaisuusverstaas on skenaariotyöskentelyn kaltainen unelmointiin perustuva menetelmä, jossa ajatusleikitään millainen yhdistys tulevaisuudessa on ja minkälaisia keinoja yhdistys tarvitsee tavoitteeseen päästäkseen. (TJS Opintokeskus 2022.)

Tulevaisuuspujot osallistujat osallistuvat aktiivisesti tulevaisuuden ennakointiin ja toivotun tulevaisuuden saavuttamiseen. Tulevaisuuspujot tarkoitus on yleensä tulevaisuuksien tietäminen ja tulevaisuuksien tekeminen ja niissä monesti varaudutaan yllättäviin tai jopa mahdottomilta tuntuviin tulevaisuudennäkymiin. Yleensä tarkastelussa on erilaiset skenaariot mitkä ovat mahdollisia, uskottavia, todennäköisiä ja toivottavia. Osallistavia strategiapyöpyjä voidaan hyödyntää esimerkiksi strategioiden luomisessa ja niitä yleensä käytetään tutkimuksellisen kehittämistyön alkuvaiheissa. Tulevaisuuspujoihin kannattaa ottaa mukaan eri osaamisen ja asiantuntemuksen edustavia henkilöitä. Monipuolisten näkökulmien vuoropuhelua pidetään yleensä tärkeänä ja johdon on erittäin tärkeää sitoutua työskentelyyn, jotta tulokset saadaan vietyä käytäntöön. Yleensä osallistujilta ei vaadita aiempaa kokemusta tulevaisuuspujotuksesta. Tulevaisuuspujotamalleja on erilaisia, mutta kaikkia niitä yhdistää, että työpujot fasilitaattorin täytyy seurata tarkkaan työpujot kulkua ja seurata ajan käyttöä. (Hautio & Lindholm 2025, 190–193.)

4.4 10 avainkysymystä yhdistystoiminnan kehittämisen ja strategian apuna

Yhdistyksen strategiaprosessin työkaluna voi käyttää Heikkalan ja muiden laatimia avainkysymyksiä, joilla tarkastellaan johtamista, tulevaisuuden suunnitelmia ja toteuttamisen keinoja. Avainkysymykset on esitetty kuvassa viisi. Kysymykset soveltuvat tekijöiden mukaan yhdistyksen strategiaprosessin tueksi kaikkiin yhdistyksiin koosta tai toimialasta riippumatta. Kysymyksiä voi käyttää myös apuna yhdistyksen toiminnan kehittämiseen. (Heikkala, Krook & Pekkarinen 2014, 6–9 ja 24.) Kysymyslistaa voisi täydentää vielä esimerkiksi osaamiseen liittyvillä kysymyksillä kuten osaammeko tarvittavat asiat ja minkälaista osaamista haluamme kehittää ja millä tavalla (TJS Opintokeskus 2022). Heikkalan ym. malli oli ainoa, jonka löysin, mikä on suoraan yhdistysten strategian luomisen tueksi kehitetty.



Kuva 5. Kymmenen avainkysymystä yhdistyksen strategian luomisen tueksi (mukaillen Heikkala ym. 2014, 46)

5 Etelän ja Kaakon Chow Chowien strategiatyön menetelmät ja toteutus

Kehittämistehtävä määrittää tarkasti mihin kehittämisellä pyritään, ja usein kehittämistehtävän tarkoituksena on esimerkiksi konkreettisen tuotoksen, toimintatavan tai kehittämisideoiden luominen. Kehittämistehtävän tarkan määrittelyn lisäksi kehittämistyön onnistumisen takaamiseksi olisi hyvä määrittää myös selkeät mittarit, joiden avulla tuloksia voidaan arvioida. Mittarit voivat olla esimerkiksi määrällisiä kasvun mittaamiseen soveltuvia työkaluja tai laadullisia havainnoiteja tai haastatteluja. Kehittämistehtävä voi muuttua ja elää kehittämistyön aikana, jolloin uusi tarkennettu kehittämistehtävä ja sen arvioimiseen sopivat mittarit kirjataan ylös. Kehittämistehtävä on eri kuin tutkimuskysymykset. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 32–33.)

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä oli tehdä Etelän ja Kaakon Chow Choweille tulevaisuuden toimintastrategia ja sen havainnollistamiseksi luoda yksinkertainen strategiadokumentti. Strategian käytäntöön vieminen, seuranta, arviointi ja päivitys jäivät tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, koska strategia on tarkoitus ottaa käyttöön vuonna 2026 ja opinnäytetyö valmistuu ennen sitä. Nämä toimet jäivät ensi vaiheessa Etelän ja Kaakon Chow Chowien perustajien tehtäväksi ja myöhemmin koirakerhon mahdolliselle hallitukselle tai muulle johtoryhmälle. Kehittämistehtävän onnistumisen mittaamiseen voisi käyttää esimerkiksi uutta palautekyselyä toimintaan osallistuneille strategiakauden lopussa.

Tämän tutkimuksen lähestymistapa oli tapaustutkimus, joka sopii hyvin kehittämistöihin, joiden tarkoituksena on tuottaa organisaatioille kehittämis ehdotuksia. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa tutkimuksen kohteesta. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisemmin organisaation tilannetta, ratkaista organisaation joku ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisideoita. Tapaustutkimuksessa ei viedä muutosta eteenpäin vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotuksia tutkittavana olevalle organisaatiolle. Tapaustutkimuksessa käytetään yleensä useita eri tiedonhankintamenetelmiä, jotta kohteesta saadaan syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 36–37.)

Tapaustutkimuksen (englanniksi case study) avulla on mahdollista ymmärtää organisaatiota tai sen osaa kokonaisvaltaisesti realistisessa toimintaympäristössä. Tiivistetysti tapaustutkimus yrittää saada pienesti rajatusta kohteesta selville mahdollisimman paljon kuin laajasta joukosta vähän. Tarkoitus ei ole kuitenkaan yksinkertaistaa kohdetta liikaa. Tapaustutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen ja kehittämistyössä sen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus soveltuu hyvin epätyypillisten prosessien ja epävirallisen käyttäytymisen tutkimiseen ja tutkimuksen kohteena voi olla yksilö, ihmisryhmä, organisaatio, tapahtuma tai maantieteellinen alue. Kohteena olevaa tahoja tarkastellaan kokonaisuutena,

tapauksena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–54). Tapaustutkimuksen eri vaiheet on esitetty kuvassa kuusi.



Kuva 6. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 54)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä käyttää monenlaisia menetelmiä ja sitä voidaan tehdä määrällisin tai laadullisin menetelmin tai näitä molempia yhdistelemällä. Kyselyn hyödyntäminen laadullisten menetelmien kuten haastatteluiden kanssa on hyvin tyypillistä. Aineistoja kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa esimerkiksi havainnoimalla tai analysoimalla aineistoja kuten esimerkiksi organisaation raportteja. Tapaustutkimukseen soveltuu hyvin myös esimerkiksi aivoriihityöskentely, benchmarking eli esikuva-arviointi tai ennakointi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 55.)

5.1 Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät

Strategiatyö on kokemattoman organisaation strategiatyö kannattaa käynnistää olemassa olevan tiedon keräämisellä, mutta massiivisia tutkimuksia tai analyyskejä ei tarvitse tehdä. Tietojen keräämisen tavoite on yhteisen näkemyksen muodostaminen nykytilanteesta. (Kehusmaa 2010, 50.) Kehusmaan mukaan strategiatyö on oppimisprosessi mikä vaatii aikaa, eikä strategiaprosessin alkuvaiheessa olevan organisaation kannata ottaa tavoitteeksi koko organisaation osallistumista strategiatyöhön. Kehusmaa suosittelee, että strategiatyömalli suunnitellaan niin ettei se aiheuta kohtuuttomia ponnistuksia organisaatiolle. (Kehusmaa 2010, 46.)

Kysely on yksi eniten käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä ja se on nopea ja tehokas väline (Ojasalo ym. 2014, 121). Se sopii hyvin esimerkiksi tilanteisiin, joissa halutaan tutkimuksen keinoin varmistua pitääkö jokin asia paikkaansa. Kehittämistyössä kysely sopii myös hyvin lähtötilanteen selvittämiseen. Kyselyssä kysytään yleensä samoja kysymyksiä samalla tavalla isolta joukolta, ja se voidaan toteuttaa esimerkiksi sähköisellä lomakkeella. Muita keinoja ovat esimerkiksi paperinen lomake tai puhelinhaastattelu missä haastattelijä täyttää lomakkeen. Kyselyn kysymysten tulee olla täysin yksiselitteisiä ja helposti vastattavissa. Kyselyssä on tärkeää miettiä perusjoukon ja otoksen määrittämistä etukäteen, jotta kyselyn tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä ja tehdä yleistyksiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40–41.) Kyselystä käytetään myös termiä survey-tutkimus millä tarkoitetaan, että kysely on vakioitu. Vakioimisella tarkoitetaan, että kaikilta kyselyn vastaajilta kysytään samat kysymykset samalla tavalla. (Vilka 2025, 122–123.)

Strategian määrittelyn tueksi Etelän ja Kaakon Chow Chowien Facebook-ryhmän jäsenille tehtiin verkkokysely, jolla kerättiin palautetta ja mielipiteitä nykyisestä kerhon toiminnasta. Kyselyllä haluttiin kuulla toimintaan osallistuneiden näkemyksiä, saada kehitysideoita strategiaa varten ja antaa toimintaan osallistuneille mahdollisuus vaikuttaa toiminnan tulevaisuuteen. Kyselyn kohderyhmäksi valikoitui Etelän ja Kaakon Chow Chowien Facebook-ryhmän jäsenet, koska koirakerhoa ei ole vielä rekisteröity yhdistykseksi eikä siten kyselyn jaossa voitu hyödyntää jäsenrekisteriä. Facebook-ryhmä toimii Etelän ja Kaakon Chow Chowien suurimpana tiedotus- ja keskustelualustana ja ryhmässä on noin 200 jäsentä syksyllä 2025. Verkkokysely (liite 1) jakautui kuuteen osaan: Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminta, aktiviteettien houkuttelevuus ja määrä, aktiviteettien markkinointi, toiminta-ajatus ja arvot sekä toiminnan tulevaisuuden tavoitteet ja kehittäminen. Kyselylomake sisälsi kysymyksiä, joihin oli valmiit vastausvaihtoehdot sekä avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja sai kirjoittaa vapaamuotoisen vastauksen.

Strategiatyöpajassa käytettiin yhteisöllistä aivoriihiyöskentelymenetelmää. Yhteisölliset ideointimenetelmät ovat laajasti käytettyjä niin yrityksissä kuin muissakin organisaatioissa. Tavallisesti aivoriihessä joukko henkilöitä pohtii yhdessä jotakin rajattua teemaa niin, että aluksi keskitytään keksimään paljon ideoita arvioimatta niitä. Tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon ideoita ja kannustaa osallistujia rohkeasti tuomaan esiin ajatuksiaan. Ideat kirjataan ylös myöhempää käyttöä varten. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 44–45.).

Strategian määrittely toteutettiin strategiatyöpajan avulla ja opinnäytetyön tekijä toimi työpajan fasilitaattorina. Strategiatyöpajan osallistujiksi opinnäytetyön tekijä ja toinen Etelän ja Kaakon Chow Chowien perustaja valitsivat usein rotutapaamisiin osallistuneita henkilöitä, joilla on myös kokemusta yhdistystoiminnan johtamisesta. Tiukan aikataulun vuoksi strategiatyöpajan arvioitu kesto oli 90 minuuttia ja sen vuoksi osallistujamäärä pidettiin pienenä, jotta kaikkien osallistujien puheenvuoroille ja keskusteluille jäisi riittävästi aikaa. Strategiatyöpajan tarkoituksena oli määrittää Etelän ja Kaakon Chow Chowien toimintastrategia vuosille 2026–2027 ja työpajan pohjalta opinnäytetyön tekijän tehtäväksi jäi laatia kerholle strategiadokumentti toiminnan tueksi.

5.2 Verkkokysely

Strategian laatimisen ja työpajan tueksi laadin Etelän ja Kaakon Chow Chowien tapahtumiin ja toimintaan osallistuneille henkilöille suunnatun verkkokyselyn (liite 1), jonka avulla pyrin saamaan Etelän ja Kaakon Chow Chowien nykytilanteesta tietoa. Raportteja tai muita aineistoja ei ollut saatavilla analysoitavaksi, koska kerho on toiminut epävirallisesti vuodesta 2022 alkaen.

Jonkinlaista tutkittua tietoa oli myös saatava siksi, että olen itse koirakerhon toinen perustaja eikä vain kuullun tiedon ja oman kokemukseni kautta kertyneen tiedon käyttäminen olisi luotettavaa. Kysely tarjosi kaikille halukkaille tasavertaisen mahdollisuuden osallistua strategiatyöhön.

Tein kuusiosaisen verkkokyselyn Webropolin avulla ja kyselyyn vastasi 27 henkilöä.

Ensimmäisessä osassa kysyin asteikolla 1–6 miten tärkeänä Etelän ja Kaakon tarjoamat erilaiset aktiviteetit koetaan sekä vastaajilla oli vapaaehtoinen mahdollisuus vastata pitäisikö Etelän ja Kaakon Chow Chowien tarjota jotain muita aktiviteetteja rotutapaamisten, harrastuskokeilujen ja koirattomien tapaamisten lisäksi.

Toisessa osiossa kysyin asteikolla 1–6 kuinka tärkeää osallistumispaikan sijainti lähellä asuinpaikkaa on, kuinka tärkeää on saavuttaa tapahtumapaikat ilman autoa ja miten tärkeänä tapahtumien järjestämistä eri paikkakunnilla pidetään. Toisessa osiossa oli myös monivalintakysymys koskien eri tekijöiden vaikutusta osallistumispäätökseen. Kolmannessa osiossa kysyin mielipiteitä aktiviteettien sopivaan määrään vapaamuotoisilla vastauksilla ja pyysin arvioimaan asteikolla 1–6 kuinka tärkeänä vastaaja piti usean tapaamisen järjestämistä vuodessa.

Neljännessä osiossa kysyin monivalintakysymyksenä mistä kanavista Etelän ja Kaakon Chow Chowien markkinointia seurataan ja vastaajilla oli mahdollisuus avoin kysymyksen kautta vastata onko markkinoinnissa jotain kehitettävää. Viidennessä osiossa kysyttiin vastaajien mielipiteitä avoimilla kysymyksillä Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminta-ajatuksesta eli missiosta sekä arvoista. Vastaajilla oli mahdollisuus kertoa omin sanoin kuvaako toiminta-ajatus nykyistä toimintaa vai pitäisikö toiminta-ajatusta päivittää. Samassa kysyttiin samaa arvojen osalta kuvastavatko arvot hyvin nykytilannetta ja miten arvojen tulisi näkyä toiminnassa.

Kuudennessa osiossa kysyin avoimella kysymyksellä vastaajien näkemyksiä, miten toimintaa toivottaisiin kehitettävän tulevaisuudessa. Lopuksi kyselyssä pyysin arvioimaan nykyistä toimintaa kokonaisuutena asteikolla 1–6.

Verkkokysely oli avoinna 16.-31.10.2025 välisen ajan ja kyselyyn vastaaminen tapahtui anonymisti. Vastaajan piti vahvistaa ennen kyselyyn vastaamista, että hän on lukenut tutkimustiedotteen (liite 2) ja antaa suostumus tutkimukseen osallistumiseen tai kysely sulkeutui automaattisesti. Jaoin itse kyselyn Etelän ja Kaakon Chow Chowien Facebook-ryhmässä sekä kerhon toinen perustaja jakoi kyselylinkkiä omissa sosiaalisen median kanavissaan. Kyselyssä ei kerätty mitään taustatietoja anonymiyden takaamiseksi, koska tunnen suuren osan Etelän ja Kaakon Chow Chowien tapahtumiin osallistuneista henkilöistä ja esimerkiksi ikä ja asuinpaikka olisi voinut paljastaa vastaajan identiteetin. Anonymius mahdollisti myös kritiikin antamisen ilman pelkoa, että vastaajaa voi tunnistaa taustatietojen avulla. Ojasalon ym. mukaan (2014, 48) tutkimukseen saa rehellisiä vastauksia, kun vastaajien nimettömyys taataan eikä vastaajia yksilöidä.

5.3 Strategiatyöpaja

Strategiatyöpajat ovat vakiintunut ja tärkeä osa organisaatioiden strategiatyötä, mutta niiden vaikuttavuus riippuu pitkälti osallistujien valinnasta, valmistelusta ja siitä, miten työpajojen tulokset viedään käytäntöön. Tulevaisuuden tutkimukselle jää tehtäväksi selvittää, miten työpajojen dynamiikka ja osallistujarakenteet vaikuttavat strategian toteutumiseen eri organisaatioissa. Strategiatyöpajat ovat yleinen käytäntö, jossa johto irrottautuu arjen rutiineista pohtimaan organisaation pitkän aikavälin suuntaa. Brittiläisen tutkimuksen mukaan työpajat ovat edelleen merkittävä osa muodollista strategista suunnittelua. Työpaja on yleensä lyhyt ja päivän mittainen, jota ei valmistella pitkään. Työpajoissa keskustellaan ja jaetaan kokemuksia analyyttisimpien työkalujen sijaan ja SWOT-analyysi on yleisimmin käytetty keskustelun avaaja. Työpajojen tärkeimmiksi hyödyiksi koetaan strategian selkeyttäminen, viestintä ja koordinointi sekä yhteisen ymmärryksen lisääminen. (Hodgkinson, Whittington, Johnson & Schwarz 2006.)

Strategiatyöpaja toteutettiin 2.11.2025 klo 13–14.40 Teams-kokouksena. Jaoin strategiatyöpajan tutkimustiedotteen (liite 3) ja suostumuslomakkeen (liite 4) osallistujille kokouskutsun liitteenä. Muistutin työpajan alussa vielä kertaalleen, että tutkimuksen voi keskeyttää koska tahansa. Strategiatyöpajaan osallistui lisäksi Etelän ja Kaakon Chow Chowien toinen perustaja sekä kolme muuta toimintaan aktiivisesti osallistunutta henkilöä. Strategiatyöpaja toteutettiin ryhmässä eikä se sisältänyt mitään yksilötehtäviä. Työpajan alussa kerroin strategiatyöpajan tavoitteen ja kävin lyhyesti läpi verkkokyselyn tuloksia sanallisesti. Yhteisen ymmärryksen luomiseksi nykytilanteesta kerroin tiivistetysti kerhon toimintaympäristön muutoksesta ja kerhon kehittämisajatuksista yhdistykseksi. Strategian määrittämiseksi jaoin näytölle Vuorisen mallia mukailien kuvan strategiadokumentin sisällöstä (kuva 7) missä oli apukysymyksiä mission, vision ja strategisten teemojen pohtimiseen.

Etelän ja Kaakon Chow Chowien toimintastrategia 2026-2027



Missio	Visio 2028	Strategiset teemat
<ul style="list-style-type: none"> Miksi olemme olemassa? Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminta-ajatus on järjestää aktiivisesti matalan kynnyksen rotutapaamisia yhdistäen rodun harrastajia. 	<ul style="list-style-type: none"> Mihin olemme matkalla? 	<ul style="list-style-type: none"> Näitä asioita tekemällä menestymme

2.11.2025

Laatinut: Tiia Asikainen

Haaga-Helia

1

Kuva 7. Etelän ja Kaakon Chow Chowien strategiatyöpajan keskustelun tukena käytetty esitys

Kaikki strategiatyöpajaan osallistuneet henkilöt tunsivat toisensa entuudestaan, joten menimme suoraan asiaan mission läpikäymisen jälkeen. Toiminta-ajatuksen koettiin kuvastavan toimintaa hyvin eikä sen päivittämiseen käytetty työpajassa aikaa. Verkkokyselyssä vastaajista enemmistö piti myös toiminta-ajatusta hyvin kuvaavana. Noin puolet työpajan ajasta käytettiin vision eli minne olemme matkalla kysymyksen pohtimiseen ja noin puolet strategisten teemojen eli konkreettisten menestystekijöiden miettimiseen. Käytin myös SWOT-työkalua omien muistiinpanojen tekemiseen, keskustelujen yhteenvetoon ja ajatusten jäsentelyyn keskustelujen aikana. Useamman työkalun käyttöä en nähnyt järkeväksi sen paremmin strategiatyötä aloittelevan organisaation kuin oman osaamisen rajoittamissa tekijöissä. Koin myös, että missio, visio, arvot ja strategiset teemat muodostavat riittävän yksinkertaisen strategiadokumentin aloittavalle koirakerholle.

Visiota miettiessä tunnistimme kolme eri vaihtoehtoista tulevaisuudenkuvaa, jotka olivat Etelän ja Kaakon Chow Chowien rekisteröiminen yhdistykseksi, toiminnan jatkaminen yhteistyössä Chow Chow yhdistyksen kanssa tai toiminnan jatkaminen rekisteröimättömänä yhdistyksenä. Keskustelimme realistisesti niin henkilöresursseista kuin taloudellisista resursseista, joita rekisteröity yhdistysmuotoinen toiminta edellyttää sekä mahdollisuuksista mitä yhdistystoiminta voisi tuoda. Suurimpana uhkana tässä vaihtoehdossa pidettiin toiminnan byrokraattistumista mikä voisi viedä ilon tekemisestä. Pohdimme, että olisi tärkeää ottaa opiksi Chow Chow yhdistyksen lakkautettujen alaosastojen toiminnasta, jotta Etelän ja Kaakon Chow Chowit eivät toista samoja virheitä eli teimme kevyttä benchmarkkausta ja vertaisarviointia alan toimijoiden kesken. Toisaalta

heikkoutena nähtiin, että rekisteröimätön yhdistys ei ole oikeushenkilö eikä se voi tehdä esimerkiksi sopimuksia.

Keskustelujen pohjalta rakentui visio A ja visio B skenaariotyyppisesti. Visio A:ssa toimintaa jatketaan Chow Chow yhdistyksen kanssa ja kehitetään yhteistyötä. Edellytyksenä on molemminpuolinen toimiva yhteistyö, jossa tunnustetaan paikallisen toiminnan tärkeys ja arvostetaan ruohonjuuritason työtä. Visio B:ssä Etelän ja Kaakon Chow Chowien toimintaa jatketaan itsenäisesti rekisteröimättömänä yhdistyksenä. Kummassakin vaihtoehdossa pidettiin tärkeänä toimia läpinäkyvästi toimintaan osallistujia kohtaan. Strategiatyöryhmässä päätettiin, että vaihtoehtoja ja niiden eri mahdollisuuksia tarkastellaan loppuvuoden 2025 aikana ja päätös kumpi visio valitaan tehdään strategiatyöpajan ulkopuolella. Strategiatyöryhmä piti myös mahdollisena, että jokin yllättävä toimintaympäristön muutos tai Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminnan kasvaminen entisestään voisi vaatia vision uudelleen tarkastelemista strategiakauden aikana. Työryhmä piti tärkeänä, että visiossa B toimintaa kehitettäisiin ja vietäisiin eteenpäin mahdollisimman yhdistysmäisesti ilman rekisteröimistä, ja samalla harjoiteltaisiin yhdistysmäistä toimintaa siltä varalta, että yhdistyksen rekisteröiminen tulisi ajankohtaiseksi ja kannattavaksi lähitulevaisuudessa.

Visiokeskustelujen jälkeen strategiatyöryhmä alkoi pohtia konkreettisia toimenpiteitä ja menestystekijöitä toiminnalle. Menestystekijöiksi tunnistettiin hyvä yhteishenki, toiminnan vapaamuotoisuus, säännölliset tapahtumat, avoin keskustelu ja kokeilukulttuuri. Toimintaan saa osallistua niin usein tai niin harvoin kun haluaa, ja maksullisista harrastuskokeiluista maksavat vain ne, joita tällainen toiminta kiinnostaa millä pidetään kynnys osallistumisen ja kustannusten osalta matalana. Aktiivisten rotutapaamisten osallistujien kuuntelua ja osallistamista pidettiin erittäin tärkeänä. Väsymisen ehkäisemiseksi pidettiin myös tärkeänä, että tekijäpohjaa laajennetaan tulevana vuosina. Useammat tekijät mahdollistaisivat enemmän aktiviteetteja.

Strategiatyöryhmässä nähtiin myös hyödyllisenä toimintasuunnitelman ja vuosikellon rakentaminen yhdistyksen tapaan.

6 Tulokset

Tässä luvussa käyn läpi brändimatriisin avulla luonnosteltuja sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka muodostavat Etelä ja Kaakon Chow Chowien brändin ytimen, verkkokyselyn tuloksia ja kyselyn sekä strategiatyöpajan avulla syntynyttä Etelän ja Kaakon Chow Chowien strategiadokumenttia.

6.1 Brändimatriisi yhdistyksen strategian apuna

Käytin Greyserin & Urden mallia Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminnan kiteyttämisen apuna ennen verkkokyselyn laatimista. Monissa strategiamenetelmissä organisaation tilanneanalyysi aloitetaan missiosta ja visiosta, kun pohditaan mitä strategialla halutaan saavuttaa. Koska Etelän ja Kaakon Chow Choweilla ei ollut ennestään olemassa virallisia taustamateriaaleja mitä analysoida alkuun pääsemiseksi, päätin käyttää tätä työkalua apuvälineenä mistä lähteä liikkeelle. Koska mallin avulla pystyi itsenäisesti miettimään sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminnassa, koin mallin hyödyllisenä ja tein matriisin strategiaprosessin tueksi. Pohdintani tulokset näkyvät kuvassa kahdeksan. Matriisin avulla yritin myös kiteyttää mitä varten Etelän ja Kaakon Chow Chowit ovat olemassa. Mallin avulla pystyin myös kartoittamaan alustavasti Etelän ja Kaakon Chow Chowien nykytilannetta.



Kuva 8. Etelän ja Kaakon Chow Chowien Corporate Identity Matrix (mukaillen Greyser & Urde 2019, 84)

6.2 Verkkokyselyn tulokset

Strategian määrittelyn tueksi Etelän ja Kaakon Chow Chowien Facebook-ryhmän jäsenille tehtiin verkkokysely, jolla kerättiin palautetta ja mielipiteitä nykyisestä kerhon toiminnasta. Kyselyllä haluttiin kuulla toimintaan osallistuneiden näkemyksiä, saada kehitysideoita strategiaa varten ja antaa toimintaan osallistuneille mahdollisuus vaikuttaa toiminnan tulevaisuuteen. Koska Etelän ja Kaakon Chow Chowit ei ole vielä rekisteröity yhdistys eikä sillä ole tämän vuoksi jäsenrekisteriä, Facebook-ryhmä toimii ryhmän virtuaalisena keskustelupaikkana sekä toimii toistaiseksi jäsenrekisterin vastineena ja tiedotusalueena. Ryhmään kuuluu lokakuussa 2025 noin 200 jäsentä, joista noin puolet ovat neljän viime vuoden aikana osallistuneet vähintään yhteen Etelän ja Kaakon Chow Chowien tapahtumaan. Osallistujien määrä on laskettu ja arvioitu tapahtumissa otettujen ryhmäkuvien avulla, joita on julkaistu Etelän ja Kaakon Chow Chowien Facebook-ryhmässä toiminnan alusta asti (Etelän ja Kaakon Chow Chowit 2025). Kyselyn tuloksia ja niiden luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin hyvä huomioida, että vastaajien määrä on vajaa kolmannes toimintaan osallistuneiden kokonaismäärästä ja tulosten kattavuuden kannalta vastaajien määrä jää matalaksi.

Verkkokysely (liite 1) jakautui kuuteen osaan: Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminta, aktiviteettien houkuttelevuus ja määrä, aktiviteettien markkinointi, toiminta-ajatus ja arvot sekä toiminnan tulevaisuuden tavoitteet ja kehittäminen. Kävin lyhyesti läpi verkkokyselyn tulokset strategiatyöpajan alussa ja sanallisia vastauksia hyödynnettiin myös strategiatyöpajan aikana. Kyselyn vastauksissa ei ilmennyt kritiikkiä toimintaa kohtaan ja esimerkiksi sanallisissa vastauksissa koskien toiminta-ajatusta ja arvoja suurin osa vastaajista piti muotoiluja hyvinä ja riittävinä nykyiselle toiminnalle. Palasin verkkokyselyn tuloksiin myös strategiadokumenttia tehdessäni.

Kyselyssä pyydettiin arvioimaan Etelän ja Kaakon Chow Chowien toimintaa, aktiviteettien tärkeyttä, houkuttelevuutta ja määrää Likertin asteikolla 1-6 niiden tärkeyden mukaan (1 = Erittäin vähäpätöinen, 2 = Melko vähäpätöinen, 3 = Neutraali, 4 = Melko tärkeä, 5 = Erittäin tärkeä, 6 = Ei kokemusta). Etelän ja Kaakon Chow Chowien markkinointia koskevassa kysymyksessä pyydettiin valitsemaan mistä kanavista vastaaja seuraa markkinointia sekä avoimella kysymyksellä kertomaan olisiko markkinoinnissa jotain kehitettävää. Vastaaja pystyi valitsemaan useamman kanavan eikä vastausten määrää ollut rajoitettu. Toiminta-ajatus pyydettiin arvioimaan avoimella kysymyksellä pitäisikö sitä päivittää vai säilyttää entisellään. Etelän ja Kaakon Chow Chowien arvoja pyydettiin arvioimaan avoimen kysymyksen avulla kuvastavatko ne nykyistä toimintaa ja

miten ne näkyvät tai tulisi näkyä toiminnassa. Toiminnan tulevaisuuden tavoitteita ja kehittämistä pyydettiin kommentoimaan avoimella kysymyksellä.

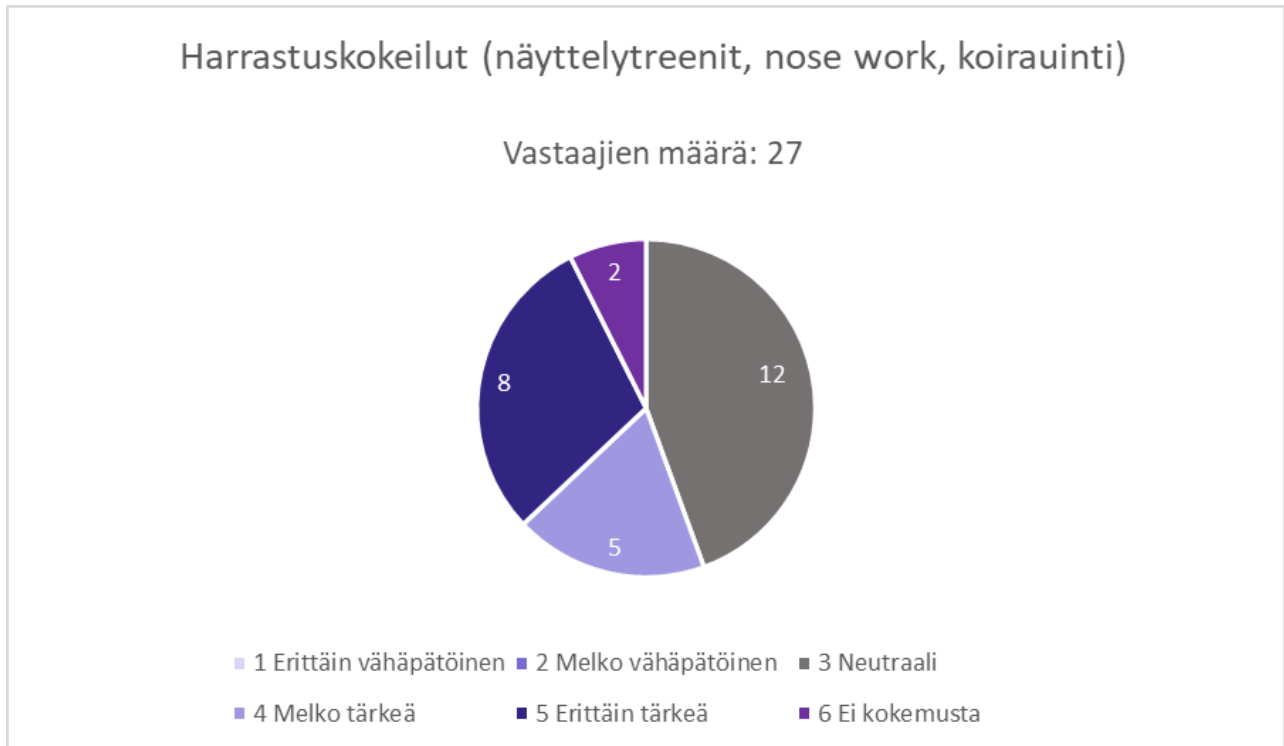
Kyselyyn vastasi yhteensä 27 henkilöä ja kuvissa 9–19 olen esittänyt vastausten jakaantumista eri vaihtoehtojen kesken. Ensimmäinen kysymys koski miten tärkeänä vastaaja kokee Etelän ja Kaakon Chow Chowien tarjoamat aktiviteetit rotutapaamiset, harrastuskokeilut ja tapaamiset ilman koiria. 24 vastaajaa (88,9 %) piti rotutapaamisista eli treffejä erittäin tärkeänä, 2 vastaajaa (7,4 %) melko tärkeänä ja 1 vastaajalla (3,7 %) ei ollut kokemusta rotutapaamisista (kuva 9).



Kuva 9. Yhteenveto kyselyn vastauksista Etelän ja Kaakon Chow Chowien rotutapaamisten tärkeydestä

Harrastuskokeilujen tärkeys jakautui kahtia neutraalin vaihtoehdon ja melko tärkeän ja erittäin tärkeän vaihtoehtojen kanssa. 12 vastaajaa (44,5 %) piti harrastuskokeiluja neutraalina asiana, 5 vastaajaa (18,5 %) piti kokeiluja melko tärkeänä asiana, 8 vastaajaa (29,6 %) piti kokeiluja erittäin tärkeänä ja 2 vastaajalla (7,4 %) ei ollut kokemusta harrastuskokeiluista (kuva 10).

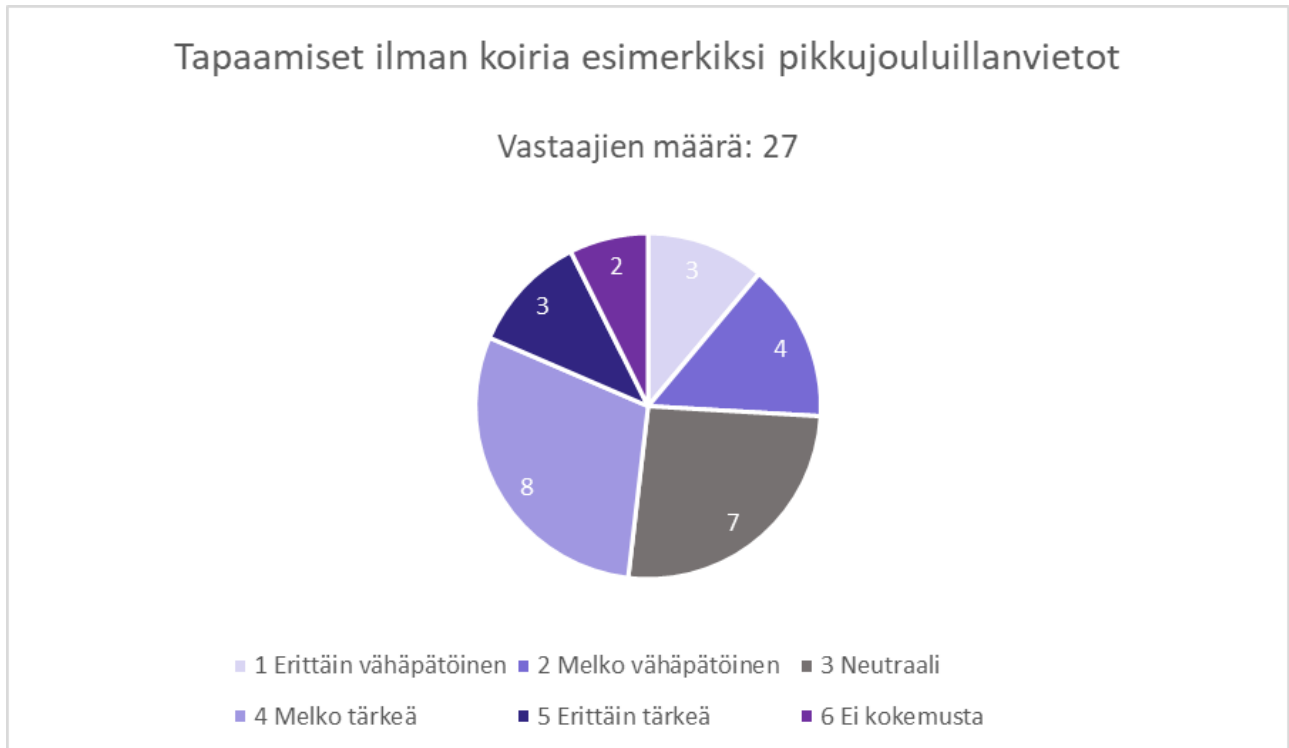
Harrastuskokeiluiden esimerkkinä kyselyssä käytettiin noseworkia eli hajutyöskentelyä, koirauintia ja näyttelytreenejä, jotta vastaaja ymmärsi minkä tyyppisestä kertaluonteisesta kokeilusta oli kyse.



Kuva 10. Yhteenveto kyselyn vastauksista Etelän ja Kaakon Chow Chowien järjestämien harrastuskokeilujen tärkeydestä

Kolmanneksi tässä osiossa kysyttiin tapaamisten tärkeyttä ilman koiria ja tämän kysymyksen kohdalla vastaukset jakaantuivat kaikkiin vaihtoehtoihin. 3 vastaajaa (11,1 %) piti koirattomia tapaamisia erittäin vähäpätöisenä, 4 vastaajaa (14,8 %) melko vähäpätöisenä, 7 vastaajaa (25,9 %) neutraalina asiana, 8 vastaajaa (29,7 %) melko tärkeänä, 3 vastaajaa (11,1 %) erittäin tärkeänä ja 2 vastaajalla (7,4 %) ei ollut kokemusta tapaamisista ilman koiria (kuva 11).

Tämän osion vastausten perusteella johtopäätöksenä voisi tulkita, että rotutapaamiset ovat kohderyhmälle tärkein aktiviteetti, harrastuskokeilut toiseksi tärkein ja koirattomat tapaamiset vähiten tärkein näistä kolmesta vaihtoehdosta. Avoimen kysymyksen avulla selvitettiin kyselyn vastaajien toiveita muille kuin edellä mainituille aktiviteeteille ja vastauksissa toivottiin erilaisia koulutuksia sekä vinkattiin tapaamispaikkoja missä aiemmin ei ole tapaamisia järjestetty. Avoimia vastauksia voisi hyödyntää esimerkiksi toimintasuunnitelman laatimisessa.



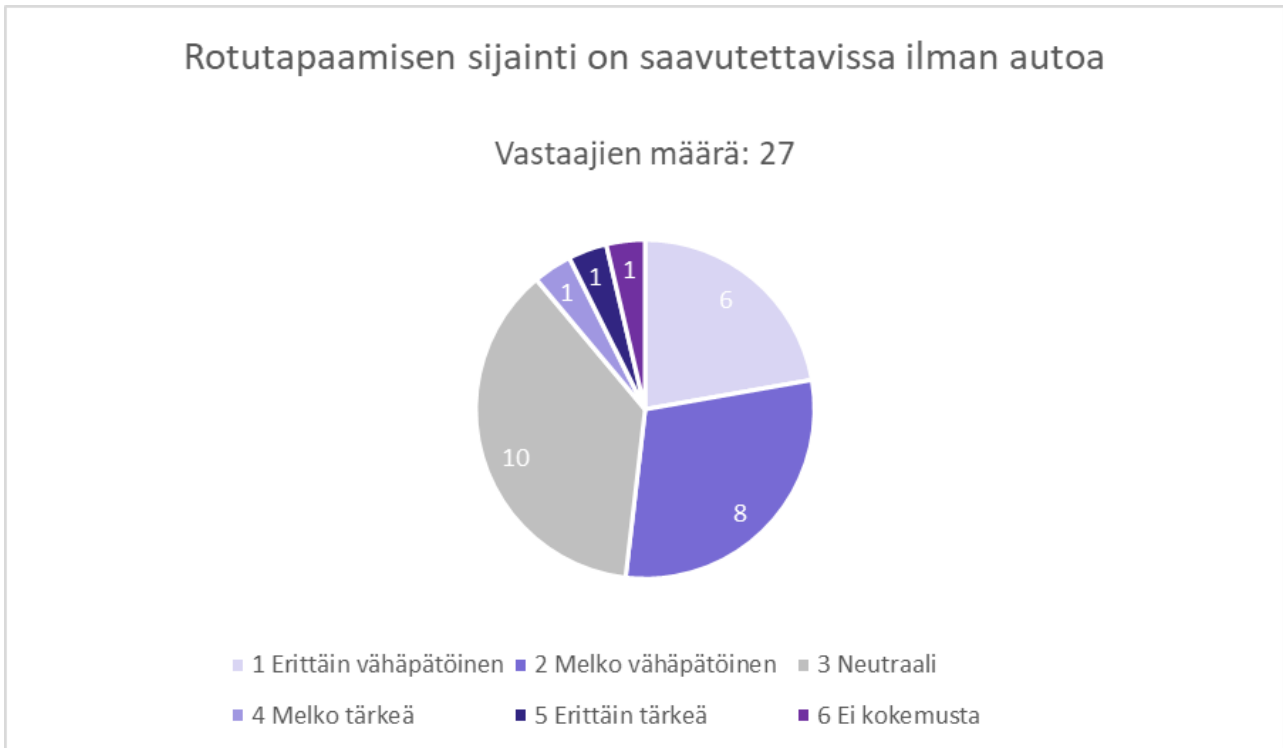
Kuva 11. Yhteenveto kyselyn vastauksista Etelän ja Kaakon Chow Chowien järjestämien koirattomien tapaamisten tärkeydestä

Toisessa osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan Etelän ja Kaakon Chow Chowien aktiviteettien houkuttelevuutta sijainnin näkökulmasta katsottuna sekä pyydettiin monivalintakysymyksellä vastauksia osallistumispäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Vastaaja sai valita useamman tekijän monivalintakysymyksessä. 2 vastaajaa (7,4 %) piti sijainnin tärkeyttä lähellä asuinpaikkaa melko vähäpätöisenä tekijänä, 1 vastaaja (3,7 %) piti sijainnin tärkeyttä lähellä asuinpaikkaa neutraalina asiana, 16 vastaajaa (59,3 %) piti tekijää melko tärkeänä ja 8 vastaajaa (29,6 %) piti tekijää erittäin tärkeänä (kuva 12).



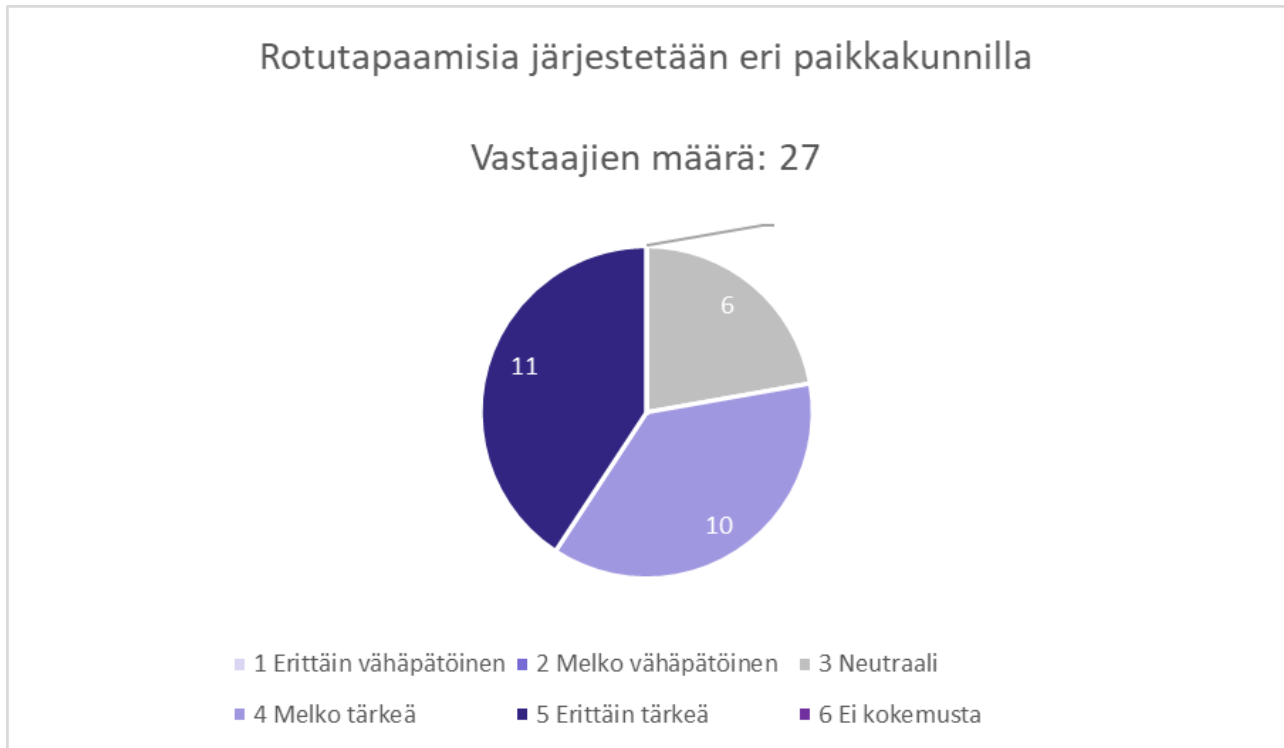
Kuva 12. Yhteenveto kyselyn vastauksista Etelän ja Kaakon Chow Chowien järjestämien tapaamisten sijainnin merkityksestä

Sijainnin saavutettavuutta ilman autoa piti melko tärkeänä 1 vastaaja (3,7 %) ja erittäin tärkeänä myös 1 vastaaja (3,7 %). Vastaajien enemmistö 10 vastaajaa (37,1 %) piti julkisilla liikennevälineillä tai jalan saavutettavaa tapaamispaikkaa neutraalina asiana, 6 vastaajaa (29,6 %) melko vähäpätöisenä, 6 vastaajaa (22,2 %) erittäin vähäpätöisenä tekijänä ja yhdellä vastaajalla (3,7 %) ei ollut kokemusta asiasta (kuva 13).



Kuva 13. Yhteenveto miten kyselyn vastaajat arvioivat Etelän ja Kaakon Chow Chowien rotutapaamisten sijainnin saavutettavuutta ilman autoa

Kyselyyn vastanneista 40,8 % (11 vastaajaa) piti rotutapaamisten järjestämistä eri paikkakunnilla erittäin tärkeänä ja 37 % (10 vastaajaa) melko tärkeänä, kun 22 % (6 vastaajaa) piti järjestämistä useilla eri paikkakunnilla neutraalina asiana (kuva 14).

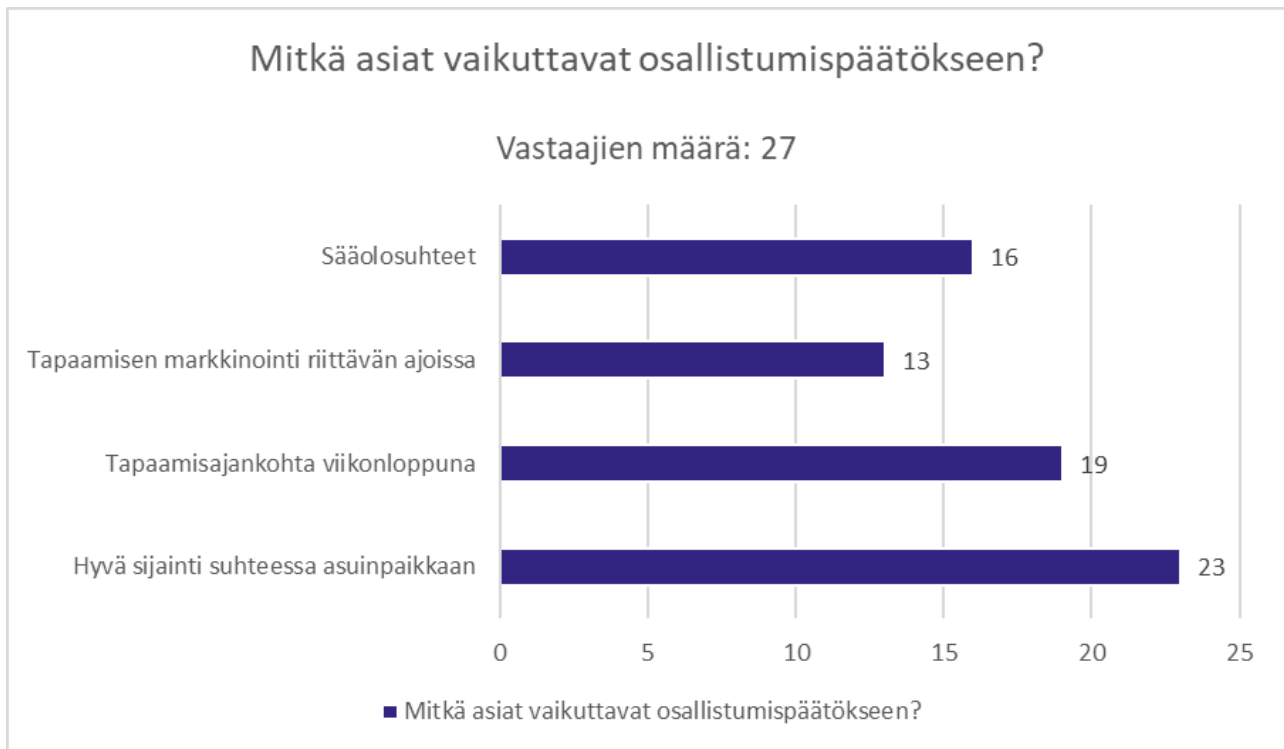


Kuva 14. Yhteenveto miten kyselyn vastaajat arvioivat Etelän ja Kaakon Chow Chowien järjestämien rotutapaamisten merkitystä useilla eri paikkakunnilla

Näiden vastausten perusteella voisi johtopäätöksenä muodostaa, että rotutapaamisia kannattaa järjestää eri paikkakunnilla, koska silloin tapaamispaikat hajaantuvat isommalle alueelle ja todennäköisemmin ovat eri ihmisten asuinpaikkoja lähellä. Tapaamispaikkojen suunnittelussa kannattaa huomioida ja selvittää sijainnin saavutettavuus ilman autoa, vaikka enemmistölle vastaajista auton käyttö ei ollut este. Sijainnin saavutettavuus julkisilla kulkuvälineillä voi lisätä osallistujien määrää ja tuoda toimintaan mukaan uusia kävijöitä. Vastauksia arvioitaessa on hyvä huomioida, että Etelä-Suomessa etäisyydet eri kaupunkien välillä ovat pieniä millä voi olla vaikutusta annettuihin vastauksiin. Alueilla, joissa etäisyydet ovat suurempia vastaukset voisivat olla erilaisia eikä näiden vastausten perusteella voi tehdä yleistyksiä.

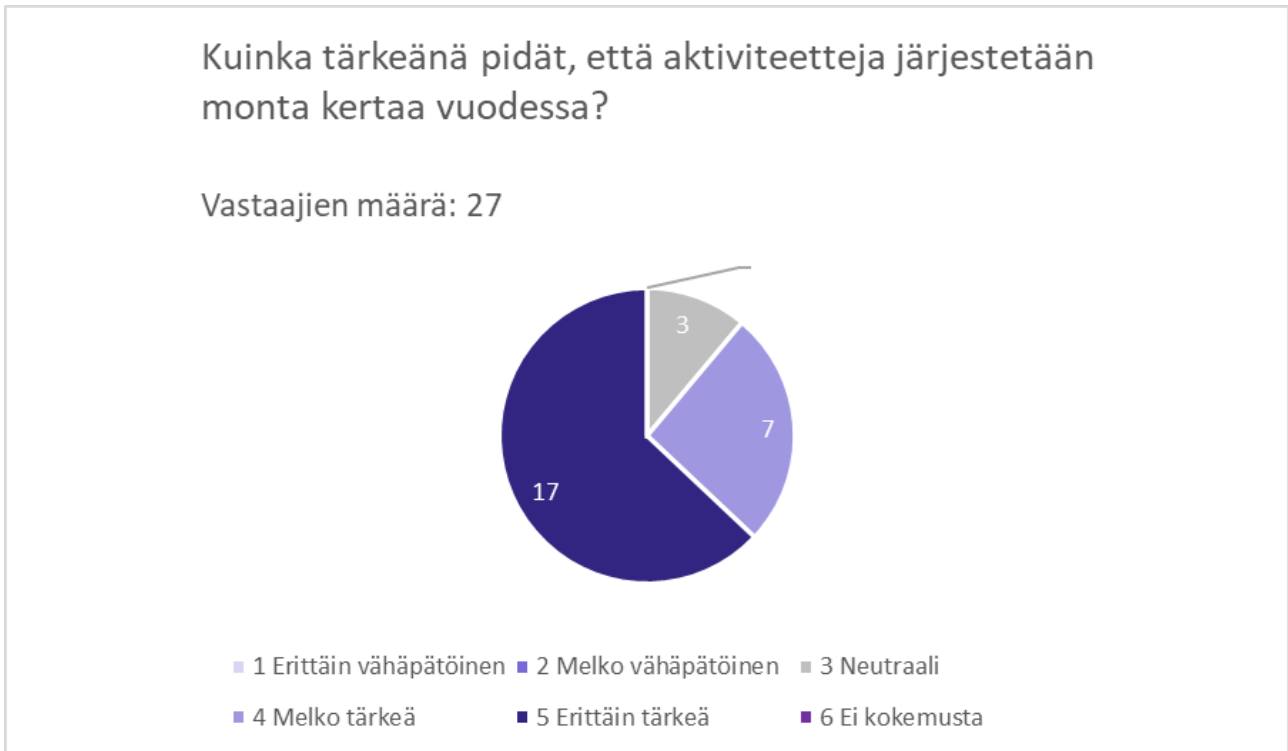
Osallistumispäätöstä tutkivassa kysymyksessä vastaaja sai valita useamman vaihtoehdon. Kuudesta vaihtoehdosta eniten vastauksia saivat hyvä sijainti suhteessa asuinpaikkaan, tapaamisajankohta viikonloppuna ja sääolosuhteet. 23 vastaajaa (85,2 %) piti hyvää sijaintia osallistumispäätökseen vaikuttavana tekijänä, 19 vastaajaa (70,4 %) piti ajankohtaa viikonloppuna osallistumispäätöksen vaikuttavana asiana ja 16 vastaajaa (59,3 %) piti sääolosuhteita huomioitavana osallistumispäätökseen. 4 vastaajaa (14,8 %) piti tapahtuman maksuttomuutta vaikuttavana tekijänä osallistumispäätökselle ja 4 vastaajaa (14,8 %) vastasi muu syy, joita olivat

esimerkiksi taloustilanne, työvuorot ja tapaamispaikan helppo saavutettavuus ilman autoa. Kuvassa 15 esitän vastausten jakaantumista eri vaihtoehtojen kesken.

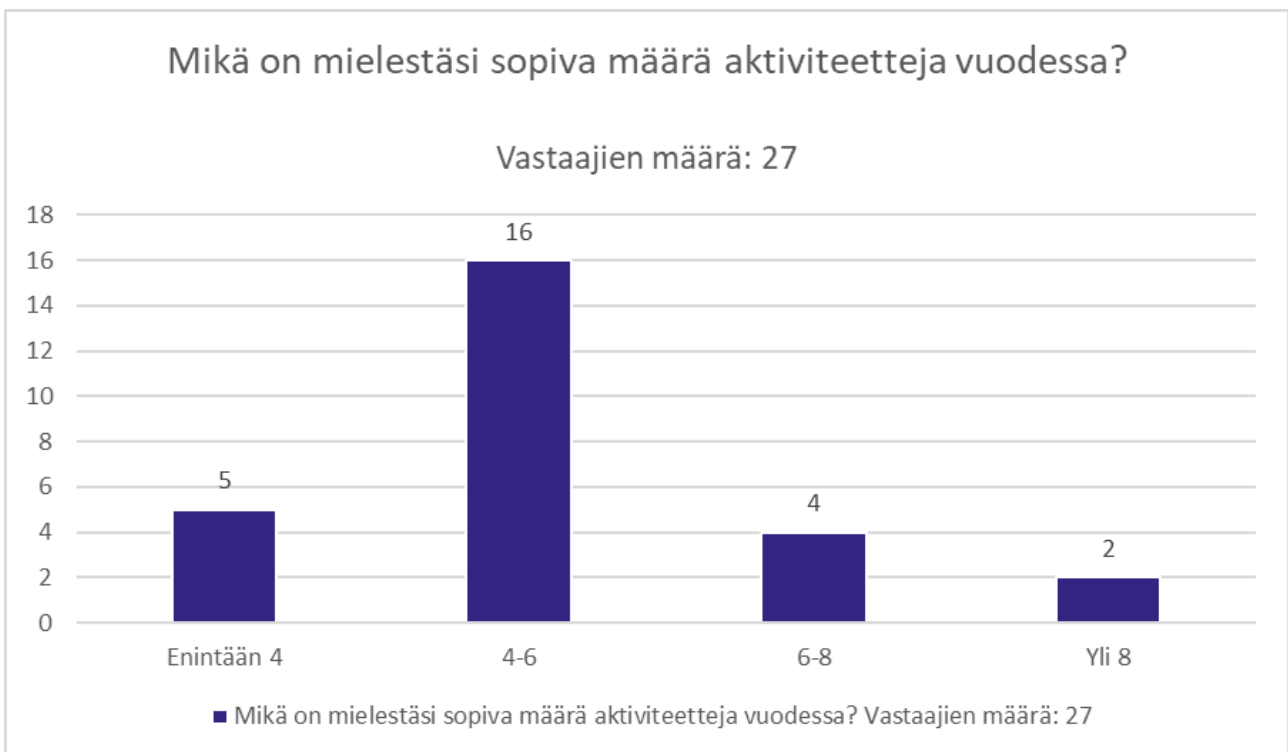


Kuva 15. Yhteenveto miten kyselyn vastaajat arvioivat Etelän ja Kaakon Chow Chowien rotutapaamisiin osallistumispäätökseen vaikuttavia tekijöitä

Aktiviteettien määrää tutkivissa kysymyksissä 63 % (17 vastaajaa) piti useiden aktiviteettien järjestämistä erittäin tärkeänä, 7 vastaajaa (25,9 %) piti asiaa melko tärkeänä ja 3 vastaajaa (11 %) piti asiaa neutraalina tekijänä (kuva 16). Kysyin myös avoimella kysymyksellä mikä on vastaajan mielestä sopiva määrä aktiviteetteja vuodessa. Luokittelin vastauksia määrien perusteella neljään eri kategoriaan, jotka ovat enintään 4, 4-6, 6-8 ja yli 8. Näiden vastausten ja avoimen kysymyksen kautta tulleiden vastausten perusteella useille tapahtumille per vuosi on kysyntää ja enemmistö vastaajista piti nykyistä aktiviteettimäärää eli noin 6 tapaamista vuosittain sopivana, kun laskee yhteen sekä vaihtoehtoon 4-6 tulleet vastaukset sekä vaihtoehtoon 6-8 tulleet vastaukset.



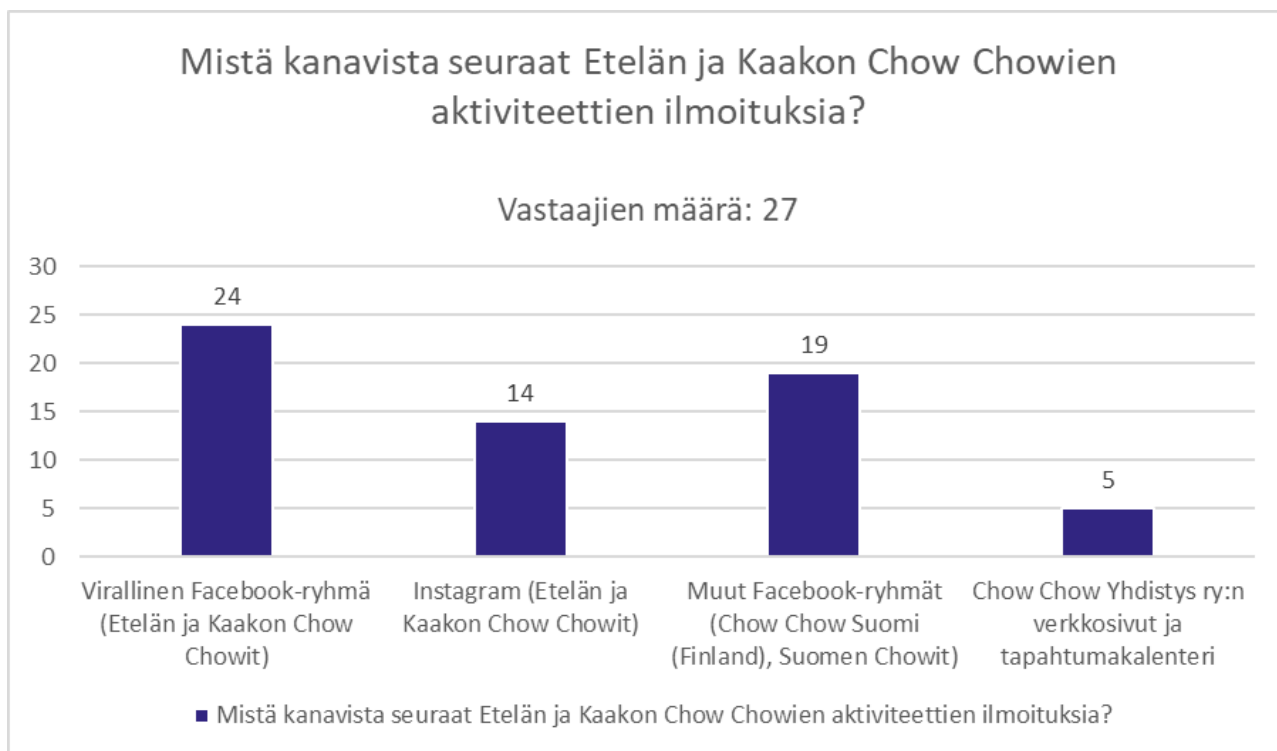
Kuva 16. Yhteenveto miten kyselyn vastaajat arvioivat Etelän ja Kaakon Chow Chowien aktiviteettien määrän tärkeyttä vuositasolla



Kuva 17. Yhteenveto miten kyselyn vastaajat arvioivat Etelän ja Kaakon Chow Chowien rotutapaamisten sopivaa määrää vuositasolla

Etelän ja Kaakon Chow Chowien markkinointia koskevilla kysymyksillä haluttiin saada vastauksia onko nykyinen markkinointi riittävällä tasolla ja pitäisikö markkinointia kehittää jollakin lailla. Vastaaja sai valita useamman vaihtoehdon. 24 vastaajaa (88,9 %) eli lähes kaikki vastaajista seurasi aktiviteettien ilmoituksia Etelän ja Kaakon Chow Chowien virallisessa Facebook-ryhmässä ja 19 vastaajaa (70,4 %) kertoi seuraavansa markkinointia isommissa valtakunnallisissa chow chow harrastajien Facebook-ryhmissä Chow Chow Suomi (Finland) ja Suomen Chowit. 14 vastaajaa (51,9 %) seuraa ilmoituksia virallisen Instagram-tilin kautta ja tämän kanavan kautta voisi olla potentiaalia tavoittaa vielä enemmän ihmisiä, kun vertaa lukuja Facebook-ryhmien lukuihin. Chow Chow yhdistyksen verkkosivujen ja tapahtumakalenterin kautta ilmoituksia seuraa vain 5 vastaajaa (18,5 %) vastaajista. Kuvassa 18 olen esittänyt markkinointia koskevien vastausten jakaantumisen vastausmäärien mukaan.

Oma arvioni on, että henkilöt, joilla ei ole sosiaalisen median tilejä etsivät tietoa tapahtumista valtakunnallisen yhdistyksen sivujen kautta. Avoimen kysymyksen kautta miten markkinointia voisi kehittää saatiin vastauksia lähinnä koskien sosiaalista mediaa ja eri alustojen toimintojen hyödyntämiseen liittyviä vinkkejä. Vastausten perusteella eri kanavia kannattaa hyödyntää jatkossakin monipuolisesti potentiaalisten osallistujien tavoittamiseksi ja pitää viralliset omat kanavat aktiivisessa käytössä. Sidosryhmäyhteistyötä Chow Chow yhdistyksen kanssa esimerkiksi tapahtumien ilmoittamiseen liittyen kannattaa hyödyntää, jos se on mahdollista jatkossakin, vaikka vastaajien keskuudessa näitä kanavia seurataan Etelän ja Kaakon Chow Chowien markkinoinnin osalta vähemmän. Toisaalta vastausten perusteella voi tulkita, että kohderyhmää tavoitetaan jo nyt hyvin omien virallisten Facebook- ja instagram-kanavien kautta.



Kuva 18. Yhteenveto mistä kanavista kyselyn vastaajat seuraavat Etelän ja Kaakon Chow Chowien markkinointia

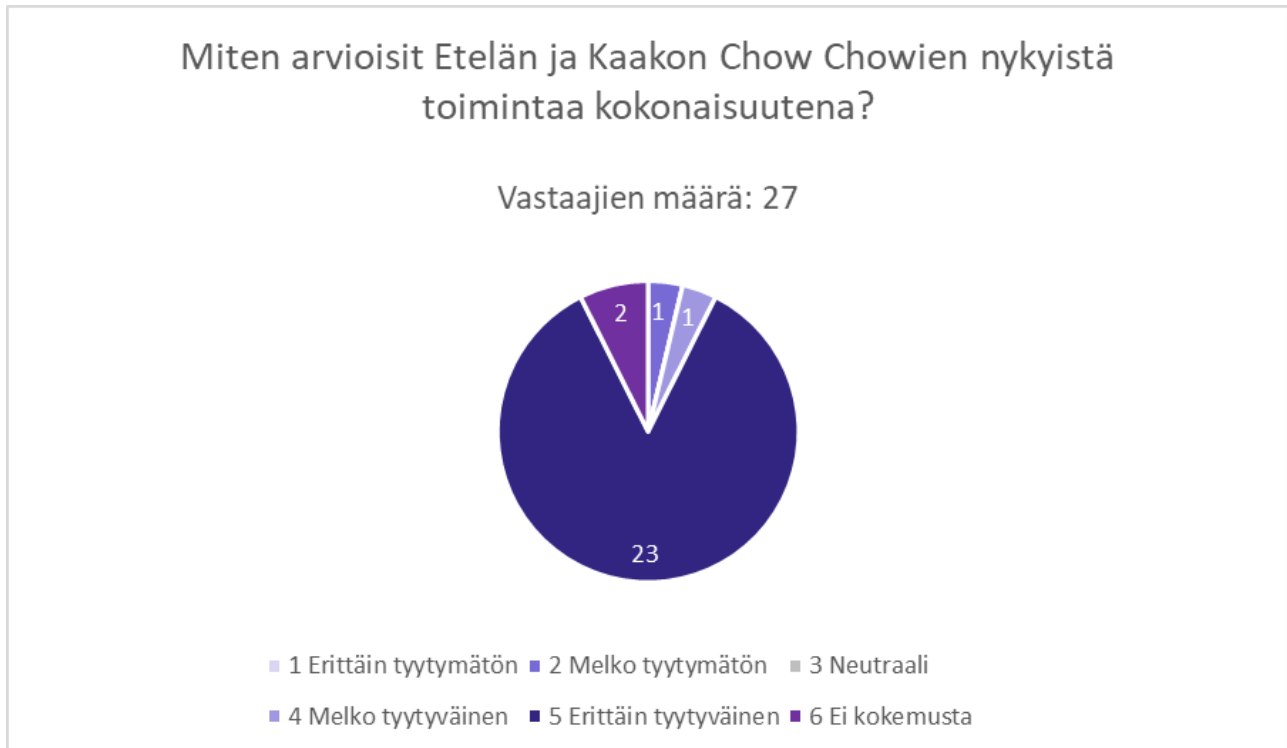
Muotoilin Greyserin ja Urden brändimatriisin avulla Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminta-ajatukseksi seuraavan lauseen: Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminta-ajatus on järjestää aktiivisesti matalan kynnyksen rotutapaamisia yhdistäen rodun harrastajia. Avoimeen kysymykseen miten toiminta-ajatusta tulisi vastaajaan mielestä päivittää vastasi 27 henkilöä. Vastausten perusteella ei saatu eriäviä mielipiteitä vaan toiminta-ajatusta pidettiin vastaajien mielestä kuvaavana ja riittävänä.

Etelän ja Kaakon Chow Chowien arvoiksi listasin avoimuuden, yhteistyön ja vuorovaikutuksen sekä vastuullisen koiraharrastamisen. Arvojen auki kirjoittamisen tukena käytin Greyserin ja Urden brändimatriisia ja toisen perustajan kanssa käymiäni keskusteluja. Etelän ja Kaakon Chow Chowien perustajina halusimme tietää kokevatko tapahtumiin osallistuneet henkilöt meidän mielestämme toimintaa ohjaavat arvot kuvaavina. Kysymykseen kuvastavatko yllä mainitut arvot vastaajan mielestä Etelän ja Kaakon Chow Chowien toimintaa hyvin vastasi 27 henkilöä. Avoimissa vastauksissa ei tässäkään tullut eriäviä mielipiteitä vaan vastausten perusteella vahvistui arvojen valinta toiminnalle sopiviksi. Kysymyksissä miten arvot näkyvät tai tulisi näkyä sekä toiminnan tulevaisuuden kehittämistä ja tavoitteita koskevissa kysymyksissä vastaajien määrä tippui 27 vastaajasta 9-12 vastaajan välille, mutta tämä voi johtua siitä etteivät nämä kysymykset olleet pakollisia toisin kuin kyselyn edelliset kysymykset.

Kysymykseen miten vastaaja toivoisi Etelän ja Kaakon Chow Chowien toimintaa kehitettäisiin tulevaisuudessa vastasi 11 henkilöä ja kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista. Avoimissa vastauksissa tuli useita vastauksia, että nykyiseen toimintaan ollaan tyytyväisiä ja toivottiin, että toiminta säilyy samanlaisena. Näiden lisäksi vastauksissa oli muutamia tarkempia toiveita ja konkreettisia ehdotuksia liittyen tapaamisjärjestelyihin, joita voidaan hyödyntää toimintasuunnitelman laatimisvaiheessa. Avoimet kysymykset antoivat arvokkaita näkemyksiä tapahtumiin osallistuneilta, joita voidaan pitää suuntaa antavina mielipiteinä tulevien vuosien aktiviteetteja määrittäessä.

Kysymykseen mitä tavoitteita vastaaja asettaisi Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminnalle tulevaisuudessa vastasi 10 henkilöä ja kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista. Vastauksissa ehdotettiin tavoitteiksi esimerkiksi entistä enemmän tapaamisia chowien kanssa, omakustanteisuudesta kiinni pitämistä, entistä monipuolisempaa toimintaa ja säännöllisten matalan kynnyksen tapaamisten jatkumista.

Viimeiseksi kyselyssä pyydettiin arvioimaan Etelän ja Kaakon Chow Chowien toimintaa kokonaisuutena, ja vastaajista 85,2 % (23 vastaajaa) oli toimintaan erittäin tyytyväisiä. 1 vastaaja (3,7 %) oli melko tyytymätön, 1 vastaaja (3,7 %) oli melko tyytyväinen ja 2 vastaajalla (7,4 %) ei ollut kokemusta (kuva 19). Tämän arvion perusteella johtopäätökseni on, että Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminta on erittäin hyvällä tasolla jo nyt ja suurta kehittämistä ei välttämättä tarvita vaan enemmänkin hienosäätöä jo olemassa olevaan tarjontaan.



Kuva 19. Yhteenveto miten kyselyn vastaajat arvioivat Etelän ja Kaakon Chow Chowien toimintaa kokonaisuutena

6.3 Etelän ja Kaakon Chow Chowien strategiadokumentti

Verkkokyselyn tulosten ja strategiatyöpajan keskustelujen pohjalta tein Etelän ja Kaakon Chow Choweille Powerpointilla strategiadokumentin (liite 5), jossa on esitetty koirakerhon missio, visio, arvot ja strategiset teemat tiivistetysti.

Missio ja arvot pysyivät samana kuin ne esitettiin kyselylomakkeessa, koska näihin ei saatu kyselyn kautta eriäviä mielipiteitä eikä niiden päivittämiseen nähty tarvetta myöskään strategiatyöpajassa. Etelän ja Kaakon Chow Chowien visio muuttui hiukan strategiatyöpajan myötä. Opinnäytetyötä aloittaessa perustajien ajatuksena oli rekisteröidä Etelän ja Kaakon Chow Chowit yhdistykseksi, mutta strategiatyöpajassa pidetyn aivoriihen johtopäätöksinä pieni aikalisä koettiin taktisesti järkeväksi ja yhdistyksenä toimimisen edellytyksiä päätettiin ensin testata ja kehittää rekisteröimättömänä yhdistyksenä. Visioksi valikoitui kolme strategiatyöpajassa tärkeimmäksi koettua osa-aluetta: tapahtumien aktiivisuus, matala hierarkia ja hyvä yhteishenki. Strategisiksi teemoiksi valikoitui matalan kynnyksen säilyttäminen aktiviteetteja järjestäessä mikä sisältää tapaamisiin osallistuneiden henkilöiden mielipiteiden kuuntelemisen suunnittelussa sekä kustannusten osalta tapahtumat pyritään pitämään tulevilla strategiakaudella matalina, ettei taloudelliset kysymykset muodostuisi osallistumisen esteeksi. Toiseksi strategiseksi temaksi

valikoitui tekijäpohjan laajentaminen, jotta Etelän ja Kaakon Chow Chowien vapaaehtoisiksi tekijöiksi saataisiin lisää kiinnostuneita ja toiminta jatkuisi aktiivisena pitkään.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä Etelän ja Kaakon Chow Chowille yksinkertainen toimintastrategia ja selkeyttää organisaation olemassaolon tehtävää ja tulevaisuuden suuntaa. Toimintastrategian laatiminen toteutettiin käyttämällä yksinkertaistettua strategiaprosessia (Vuorinen 2023, 44–45). Käytin työssä myös osittain apuna nykyaikaisen jatkuvan strategisen johtamisen prosessia, mutta prosessin kolmesta vaiheesta strategian toimeenpano jäi tämän työn ulkopuolelle (Vuorinen 2023, 41–43). Vuorisen esimerkiksi nostaman SWOT-analyysin sijaan käytin strategisen aseman analyysin työkaluna Greyserin ja Urden brändimatriisia (Greyser & Urde, 2019) ja strategisia valintoja tehtiin strategiatyöpajassa. Etelän ja Kaakon Chow Chowien valmis toimintastrategia muodostui missiosta, visiosta, arvoista ja pitkän aikavälin strategisista teemoista.

Luoman (2025, 270–272) mukaan mission, vision ja tarkoituksen tehtävänä on esittää ja viestiä organisaation itse määrittelemä tarkoitus, päämäärät sekä vaikutus, jonka se pyrkii tuottamaan maailmaan. Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminta-ajatus on järjestää aktiivisesti matalan kynnyksen rotutapaamisia yhdistäen rodun harrastajia mikä kiteyttää niin perustajille kuin sidosryhmille mistä toiminnassa on kyse. Samalla se vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni miksi Etelän ja Kaakon Chow Chowit ovat olemassa. Strategian kokonaiskuvan esittämiseksi otin toimintastrategiaan mukaan strategiset teemat, jotka ovat konkreettisia esimerkkejä mitä asioita tekemällä organisaatio menestyy (Vuorinen 2023, 319). Etelän ja Kaakon Chow Chowien tapauksessa tämä tarkoittaa matalan kynnyksen aktiviteetteihin panostamiseen entisestään ja tekijäpohjan laajentamista entistä useampien ja monipuolisten aktiviteettien järjestämiseksi. Strategiset teemat vastaavat kolmanteen tutkimuskysymykseeni millä keinoin Etelän ja Kaakon Chow Chowit saavuttaa tavoitteensa.

Toinen tutkimuskysymykseni koski mitä Etelän ja Kaakon Chow Chowit haluaa olla tulevaisuudessa. Työn alussa ajattelin, että Etelän ja Kaakon Chow Chowien lähitulevaisuuden ajatus on tavoitella epävirallisen kerhon rekisteröimistä yhdistykseksi. Kyselyn vastausten ja strategiatyöpajassa käytyjen keskustelujen perusteella vahvistuikin ajatus, että rekisteröimisen aika ei ehkä ole vielä lähitulevaisuudessa vaan epämuodollinen toiminta nähdäänkin itse asiassa toiminnan kantavana vahvuutena. Tämä oli positiivisella tavalla yllättävin asia tutkimuksessani itselleni. Rekisteröimisen mahdollisuutta ei suljettu kokonaan pois, mutta muiden mahdollisuuksien tarkastelemista ja tutkimista voisi pitää esimerkkinä Vuorisenkin (2025, 41) esittämästä nykyaikaisesta strategisen johtamisen prosessista missä on ennalta määritetyt vaiheet, mutta vaiheiden kestoa ja järjestystä ei lyödä lukkoon mikä tuo prosessiin joustavuutta.

Toimintastrategiaa ei ollut helppo tehdä, koska Etelän ja Kaakon Chow Chowit ei ole rekisteröity yhdistys eikä Chow Chow yhdistyksen alainen rekisteröimätön alaosasto. Organisaation epävirallinen asema toi haasteita esimerkiksi sopivien termien käyttämiseen ja olen käyttänyt koirakerhoa kuvaamaan toimintaa parhaimmillaan nykyhetkellä. Epämuodollisen toiminnan takia virallisia raportteja tai muita materiaaleja ei myöskään ollut käytettävissäni, joten jouduin soveltamaan tutkimusaineistoa saadakseni. Toisaalta tutkimuskohteena ollut epämuodollinen organisaatio mahdollisti hyvin vapaamuotoisen työskentelyn ja päätöksenteon opinnäytetyön aikana, joka sopi ajankäytöllisesti omaan aikatauluuni valmistumiseni kanssa paremmin kuin toimeksiantajalle tehty opinnäytetyö, jossa täytyy sopia ja ottaa tarkkaan huomioon toimeksiantajan aikataulut. En myöskään ollut riippuvainen toimeksiantajan mahdollisista aikataulujen tiukennuksista tai viivästyksistä tai muista ohjeistuksista, kun olin itse vastuussa kaikesta työhön liittyvistä asioista. Strategiatyöpajassa sain myös mahdollisuuden toimia turvallisessa ympäristössä kokouksen fasilitoijana ja kehittää johtamistaitojani.

Opinnäytetyö sisälsi paljon teorian lukemista ja käytännön toteuttamista. Työ oli opettavainen kokemus aikatauluttamisen ja itsensä johtamisen näkökulmasta eikä työn pilkkominen hallittaviin kokonaisuuksiin aina onnistunut ensimmäisellä yrittämällä. Etelän ja Kaakon Chow Chowit on ryhmänä minulle ja toiselle perustajalle vähän kuin oma yritys, jossa saa kokeilla ja yrittää eri asioita omien kiinnostuksen kohteiden sallimissa rajoissa. Työssä on ollut eduksi, että tunsin tutkittavan kohteen lyhyen historian ja olen käytännössä mukana kaikessa toiminnassa mitä Etelän ja Kaakon Chow Chowit järjestävät. Sen vuoksi olen toistanut tässä työssä useassa eri kohtaa ja tutkimustiedotteissa perustaja-asemaani ja kytköstäni tutkittavaan organisaatioon, jotta suhde olisi rehellinen ja läpinäkyvä. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja strategiatyökalut ovat perustuneet opinnäytetyön tekijän subjektiiviseen näkemykseen Etelän ja Kaakon Chow Choweista ja sen tarpeista.

Vilkan (2025, 224–225) mukaan määrällisen tutkimuksen kuten kyselyn pätevyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata mitä tutkimuksessa on ollut tarkoitus mitata eikä pätevässä tutkimuksessa saisi olla systemaattista virhettä. Vilkan mukaan tutkimustulokset vääristyvät, jos vastaaja ei ajattele kuten tutkija on olettanut kyselyä laatiessa ja esimerkiksi pätevän tutkimuksen käsitteet on tarkkaan määritelty ja mittarit huolellisesti suunniteltu kattamaan koko tutkimusongelman. Vilka määrittää, että tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta eli miten mittaustulokset ovat toistettavia tutkijasta riippumatta ja miten mittaus antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Vilkan mukaan tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus muodostavat yhdessä kokonaisluotettavuuden.

Tässä tutkimuksessa satunnaisvirheitä (Vilkkä 2025, 225) on voinut syntyä esimerkiksi kyselyssä, jos vastaaja on esimerkiksi ymmärtänyt kysymyksen eri tavalla kuin sitä olen tarkoittanut. Vältin kyselyn kysymyksiä suunniteltaessa tekemästä kysymyksiä, joissa kysyttäisiin kahta asiaa, koska se ei ole hyvän kysymyksen merkki (Vilkkä 2025, 136). Opinnäytetyöni kyselyn kahdessa kysymyksessä koskien toiminta-ajatuksen ja arvojen kuvastavuutta sekä niiden mahdollista päivitystä oli kaksi avointa kysymystä, joissa vastaajilla oli kaksi kysymystä samassa. Mielestäni oli kuitenkin hyvä kyselyn rakenteen kannalta yhdistää kysymykset, mutta kysymykset olisi voinut myös erottaa. Vältin kyselyssä yleisluonteisia kysymyksiä ja selvensin kysymyksen asettelulla mistä roolista vastaajan odotettiin vastaavan kysymyksiin sekä hajautin asiasisältöä, kuten Vilkkä (2025, 137) ohjeistaa kyselylomakkeen suunnittelussa.

Minut yllätti, että koirayhdistysten strategiatyöstä ei löytynyt tutkimuksia työn tueksi Suomesta eikä myöskään kansainvälisesti. Pelkästään Suomessa on noin 150 rotujärjestöä ja -yhdistystä mikä antaisi hyvät mahdollisuudet tutkia koirayhdistysten strategiatyötä ja -prosesseja. Vaikka strategiatyö nähdään perinteisesti voittoa tavoittelevien organisaatioiden johtamisen välineenä, uskon, että esimerkiksi kyselytutkimuksella ja haastatteluilla voisi saada arvokasta tietoa kaikkien suomalaisten koirayhdistysten strategiatyön tueksi ja tässä voisi olla jonkin seuraavan opinnäytetyön aihe esimerkiksi Suomen Kennelliiton kanssa yhdessä tehtäväksi. Strategia on vahvasti yhdessä tekemistä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja tällainen jatkotutkimus voisi tukea koirayhdistysten vertaisoppimista ja parhaiden käytäntöjen löytämistä.

Työni tulokset koostuivat Etelän ja Kaakon Chow Chowien toimintaan osallistuneille tehdystä palautekyselystä ja strategiatyöpajan tuloksena syntyneestä toimintastrategiadokumentista. Työn ulkopuolelle rajautui strategian käytäntöön vieminen, arvioiminen ja päivittäminen. Esimerkiksi Kamenskyn mukaan yhdistysten strategiatyöstä jää uupumaan todellinen toteutukseen ja muutokseen tähtäävä toiminta (Kamensky 2015, 81). Monessa muussakin strategiakirjallisuuden lähteessä esitettiin, että juuri strategian käytäntöön vieminen on strategiaprosessin haastavin osuus ja strategian onnistuminen on pitkälti toteutuksesta sekä johdon sitoutumisesta käytäntöön viemisestä kiinni. Koska tämä käytäntöön vieminen rajautui pois tästä työstä opinnäytetyön valmistumisaikataulun mukaan niin en voi arvioida strategiadokumentin onnistumista kuin sen pohjalta, että strategiadokumentti on yksinkertainen ja pitää sisällään ne elementit, joita työn alussa listasin. Toimintastrategian onnistumisen ja käyttökelpoisuuden arvioiminen jää tämän opinnäytetyön jälkeen tehtäväksi. Pidän hyvin todennäköisenä, että toteutuksessa voi olla haasteita ja johtamista sekä keskittymistä strategiaan valittuihin asioihin pitää harjoitella.

Etelän ja Kaakon Chow Chowien ryhmässä työhöni on suhtauduttu innostuneesti ja olen luvannut esitellä valmiin toimintastrategian loppuvuodesta 2025. Yleistyksiä tämän tapaustutkimuksen

pohjalta ei voi tehdä, mutta suuntaa antavina tuloksina niitä voidaan pitää Etelän ja Kaakon Chow Chowien toimintaa suunniteltaessa.

Mielestäni työn tavoitteet täyttyivät ja opinnäytetyöllä saatiin aikaan haluttu toimintastrategia sekä sitä kuvaava dokumentti toiminnan tueksi. Strategiaprosessin läpivieminen kokonaisuudessaan edes pienelle organisaatiolle ei ole helppoa muutamassa kuukaudessa, joten jatkossa varaisin paljon enemmän aikaa tällaiselle projektille ja en tekisi työtä yksin. Esimerkiksi Heikkala ym. luoma strategiaoppaan käynti vaatii paljon pitkäjänteisempää ja syvällisempää työskentelyä mitä tämän opinnäytetyön aikana pystyin tekemään. Pelkästään teorian opiskelu on aikaa vievää ja työn onnistuminen on hyvin riippuvainen hankitusta osaamisesta. Opinnäytetyö valmistui suunnitellussa aikataulussa. Olen myös itse tyytyväinen tuloksiin ja työn jälkeen mitä sain aikaan käytettävissä olleilla resursseilla.

Etelän ja Kaakon Chow Chowien logon tekijä Heini Huovinen on antanut luvan käyttää teosta tässä työssä. Strategiadokumentissa käytetyt kuvat on hankittu Adobe Stockista ei kaupalliseen käyttöön.

Lähteet

Aurelius, S. 2020. Tuotteistaminen järjestötyössä. Kansalaisfoorumi.

<https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/tuotteistaminen-jarjestotyossa/>. Luettu: 14.9.2025.

Barenblat, K. 2018. What the Best Nonprofits Know About Strategy. Harvard Business Review.

Brighton. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/08/what-the-best-nonprofits-know-about-strategy>.

Luettu: 31.8.2025.

Chow Chow Yhdistys ry 2025. Yhdistys. Luettavissa: <https://www.chowchow.fi/yhdistys/>. Luettu:

12.1.2025.

Chow Chow yhdistys ry 2011. Sinikieli 2/2011. Kirjapaino Ässä. Vaajakoski.

Chow Chow yhdistys ry 2021. Sinikieli 4/2021. Kirjapaino Ässä. Vaajakoski.

Chow Chow yhdistys ry 2024. Sinikieli 1/2024. Kirjapaino Ässä. Vaajakoski.

Greyser, S. A. & Urde, M. 2019. What Does Your Corporate Brand Stand For? Harvard Business

Review. Brighton. Luettavissa: <https://hbr.org/2019/01/what-does-your-corporate-brand-stand-for>.

Luettu: 30.11.2024.

Expert Program Management 10.10.2018. 5 Ps of Strategy - Mintzberg. Video. Katsottavissa:

<https://www.youtube.com/watch?v=ZhM1JW2Bb8Q>. Katsottu: 14.10.2025.

Etelän ja Kaakon Chow Chowit 2025. Luettavissa:

<https://www.facebook.com/groups/etelanjakaakonchowchowit>. Luettu: 15.10.2025.

Hautio, M. & Lindholm, A. 2025. Heittäydy – Irrottele – Ylläty. Professional Publishing Finland Oy.

Helsinki.

Heikkala, J., Krook, P. & Pekkarinen, H. 2014. Näe, Koe, Tee. Yhdistysten strategiaopas. Aldus.

Lahti. Luettavissa: <https://www.heikkalaconsulting.fi/uploads/1/0/7/4/107444887/strategiaopas.pdf>.

Luettu: 25.1.2025.

Heikkala, J. 9.9.2020a. Strategia tarvitaan takaamaan toiminnan jatkuvuus. Sosten artikkeli.

Luettavissa: <https://www.soste.fi/strategia-tarvitaan-takaamaan-toiminnan-jatkuvuus/>. Luettu:

14.9.2025.

Heikkala, J. 9.9.2020b. Strategian laatimisen vaiheet ja keinot. Sosten artikkeli. Luettavissa:

<https://www.soste.fi/strategian-laatimisen-vaiheet-ja-keinot/>. Luettu: 14.9.2025.

- Hodgkinson, G.P., Whittington, R., Johnson, G. & Schwarz, M. 2006. The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-ordination and Inclusion. *Long Range Planning*, 39, 5, 479–496. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2006.07.003>. Luettu: 19.10.2025.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 31.7.2025.
- Kamensky, M. 2015. Strateginen johtaminen: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum. Helsinki. E-kirja: Luettu: 18.10.2025.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - organisaation voimanlähde. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja: Luettu: 13.10.2025.
- Kenny, G. 2024. Keep Strategy Simple. *Harvard Business Review*. Boston. Luettavissa: <https://hbr.org/2024/08/keep-strategy-simple>. Luettu: 31.8.2025.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.6.2025.
- Luoma, M. 2025. Näin teet hyvän strategian. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.7.2025.
- Maier, F., Meyer, M. & Steinbereithner, M. Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Re-view. *SAGE Journals Premier* 2022.
- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J. J. M. & Vieira, C. T. Efficiency of Non-profit Organizations – Evidence in Support of Strategic Decision-Making. *Journal of the Knowledge Economy*. 21.3.2023. Luettu: 19.10.2025.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. and Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. Sanoma Pro Oy.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy? Harvard Business School Publishing Corporation. Boston. Luettavissa: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>. Luettu: 19.10.2025.
- Porter, M. E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston. Luettavissa: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>. Luettu: 19.10.2025.
- Ritakallio, T. 2018. Elävä strategia: kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.10.2025.

Rhodes, M. L. & Keogan, J. F. 2005. Strategic Choice in the Non-Profit Sector: Modelling the Dimensions of Strategy. The Irish Journal of Management, 26, 1, 122-135. Luettu: 19.10.2025.

Rumelt, R. 2025. Good Strategy Bad Strategy. Luettavissa: <https://www.slideshare.net/slideshow/good-strategy-bad-strategy-241652814/241652814>. Luettu 22.10.2025.

Savonia-artikkeli: Strategiatyö yhdistystoiminnan kehittämisen apuna. Luettavissa: <https://www.savonia.fi/artikkelit/strategiatyo-yhdistystoiminnan-kehittamisen-apuna/>. Luettu: 2.8.2025.

Suomen Kennelliitto 2025a. Suomen Kennelliiton organisaatio. Luettavissa: <https://www.kennelliitto.fi/tietoa-meista/organisaatio>. Luettu: 20.7.2025.

Suomen Kennelliitto 2025b. Hakeminen rotujärjestöksi tai rotuyhdistykseksi. Luettavissa: <https://www.kennelliitto.fi/liity-jaseneksi/jasenyhdistyksille/hakeminen-rotujarjestoksi-tai-rotuyhdistykseksi>. Luettu: 12.6.2025.

Suomen Kennelliitto 2025c. Yhdistys vaikuttajana. Luettavissa: <https://www.kennelliitto.fi/liity-jaseneksi/jasenyhdistyksille/yhdistys-vaikuttajana>. Luettu: 12.6.2025.

Suomen Kennelliitto 2022. Suomen Kennelliiton vuosien 2022-2026 strategialinjaukset. Helsinki. Luettavissa: <https://www.kennelliitto.fi/files/suomen-kennelsaation-strategiset-linjaukset-2022-2026>. Luettu: 18.10.2025.

TJS Opintokeskus. Strateginen suunnittelu. Luettavissa: <https://tjs-opintokeskus.fi/opas-yhdistyksille/toiminnan-suunnittelu/strateginen-suunnittelu/>. Luettu: 14.9.2025.

Vilkkä, H. 2025. Tutki ja kehitä. 6., uudistettu painos. Santalahti. Jyväskylä.

Vuorinen, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.10.2025.

Liitteet

Liite 1. Verkkokysely Etelän ja Kaakon Chow Chowien tapaamisiin osallistuneille



ETELÄN JA KAAKON CHOW CHOWIEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Hyvä Etelän ja Kaakon Chow Chowien treffeillä kävijä!

Tämä kysely liittyy vuoden 2025 aikana toteutettavaan Etelän ja Kaakon Chow Chowien strategian luomistyöhön.

Kyselyn tarkoituksena on kerätä Etelän ja Kaakon Chow Chowien tapaamisiin osallistuneiden mielipiteitä alueellisen toiminnan kehittämiseksi, ja laadittavan toimintastrategian määrittelytyön tueksi.

Kyselyyn voi vastata täysin anonymisti ja sen tuloksia hyödynnetään myöhemmin pidettävässä strategiatyöpajassa, jonka avulla on tarkoitus luoda Etelän ja Kaakon Chow Chowien tulevaisuuden toimintastrategia.

Vastaathan kyselyyn viimeistään pe 31.10.2025.

Näkemyksesi ovat meille tärkeitä ja vastaamalla voit vaikuttaa Etelän ja Kaakon Chow Chowien toimintaan.

Mikä on mielestäsi sopiva määrä aktiviteetteja vuodessa? *

ETELÄN JA KAAKON CHOW CHOWIEN TOIMINNAN MARKKINOINTI

Mistä kanavista seuraat Etelän ja Kaakon Chow Chowien aktiviteettien ilmoituksia? *

- Virallinen Facebook-ryhmä (Etelän ja Kaakon Chow Chowit)
- Instagram (Etelän ja Kaakon Chow Chowit)
- Muut Facebook-ryhmät (Chow Chow Suomi (Finland), Suomen Chowit)
- Chow Chow Yhdistys ry:n verkkosivut ja tapahtumakalenteri
- Joku muu, mikä?

**Miten aktiviteettien markkinointia tai ilmoittelua voitaisiin mielestäsi kehittää?
Kerro tarkemmin alle:**

ETELÄN JA KAAKON CHOW CHOWIEN TOIMINTA-AJATUS JA ARVOT

Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminta-ajatus

Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminta-ajatus on järjestää aktiivisesti matalan kynnyksen rotutapaamisia yhdistäen rodun harrastajia.

Miten toiminta-ajatus tulisi mielestäsi päivittää? Vai tulisiko sitä lainkaan uudelleen määrittää? *

Etelän ja Kaakon Chow Chowien arvot

Etelän ja Kaakon chow Chowit pyrkii noudattamaan alla lueteltuja arvoja toiminnassaan

- avoimuus
- yhteistyö ja vuorovaikutus
- vastuullinen koiraharrastaminen

Kuvastavatko yllä mainitut arvot mielestäsi Etelän ja Kaakon Chow Chowien toimintaa hyvin? Pitäisikö arvoja mielestäsi jotenkin muuttaa? *

Miten avoimuus näkyy / tulisi näkyä mielestäsi Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminnassa?

Miten yhteistyö ja vuorovaikutus näkyy / tulisi näkyä mielestäsi Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminnassa?

Miten vastuullinen koiraharrastaminen näkyy / tulisi näkyä mielestäsi Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminnassa?

Liite 2 Tutkimustiedote verkkokyselyyn



Opinnäytetyön nimi: Strategia koirakerholle

Opiskelijan nimi ja yhteystiedot: Tiia Asikainen, tiia.asikainen@myy.haaga-helia.fi

Toimeksiantaja: Tällä opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa.

Aineiston keruun tavoite on kerätä Etelän ja Kaakon Chow Chowien tapaamisiin osallistuneiden mielipiteitä ja palautetta alueellisen toiminnan kehittämiseksi, ja laadittavan toimintastrategian määrittelytyön tueksi.

Aineisto kerätään Webropol-kyselyllä lokakuun 2025 aikana. Kyselyyn voi vastata täysin anonyymisti ja kyselyn tuloksia hyödynnetään myöhemmin pidettävässä strategiatyöpajassa.

Verkkokyselyyn vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia.

Tutkimukseen osallistuminen ei edellytä etukäteisvalmistautumista.

Tässä opinnäytetyössä käytetään Haaga-Helian tarjoamia tallennuspalveluita. Aineisto tuhoetaan, kun opinnäytetyö on arvioitu.

Opinnäytetyöraportti julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa.

Tällä opinnäytetyöllä ei ole rahoittajaa. Opinnäytetyön tekijä on Etelän ja Kaakon Chow Chowien toinen perustaja.

Lisätiedot: Tiia Asikainen, 044 972 8178

Liite 3 Tutkimustiedote strategiatyöpajaan

Tutkimustiedote strategiatyöpajaan

Opinnäytetyön nimi: Strategia koirakerholle

Opiskelijan nimi ja yhteystiedot: Tiia Asikainen, tiia.asikainen@myy.haaga-helia.fi, puhelin 044 972 8178

Toimeksiantaja: Tällä opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa.

Aineiston keruun tavoite on kerätä Etelän ja Kaakon Chow Chowien tapaamisiin osallistuneiden mielipiteitä ja palautetta alueellisen toiminnan kehittämiseksi, ja laadittavan toimintastrategian määrittelytyön tueksi.

Tässä opinnäytetyössä käytetään Haaga-Helian tarjoamia tallennuspalveluita. Henkilötietoja käsitellään voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti (EU yleinen tietosuoja-asetus 679/2016 ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö).

Strategiatyöpaja pidetään Teams-tapaamisena sunnuntaina 2.11.2025 klo 13.00 alkaen. Aineisto tuhotaan, kun opinnäytetyö on arvioitu.

Strategiatyöpajaan osallistuminen kestää noin 1,5 tuntia.

Tutkimukseen osallistuminen ei edellytä etukäteisvalmistautumista.

Opinnäytetyöraportti julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa.

Tällä opinnäytetyöllä ei ole rahoittajaa. Opinnäytetyön tekijä on Etelän ja Kaakon Chow Chowien toinen perustaja.

Lisätiedot: Tiia Asikainen

Liite 4 Suostumuslomake strategiatyöpajaan

1

Suostumuslomake strategiatyöpajaa varten

Annan suostumukseni osallistumisesta Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminnan kehittämiseen ja strategian luomiseen liittyvään tutkimukseen liitteenä olevan tutkimustiedotteen mukaisesti.

Edellä mainitun tutkimustiedotteen sisältö on kerrottu minulle ja ymmärrän mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa minulle, mihin antamaani dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta ja esimerkiksi keskeyttää työpajaan osallistumisen niin halutessani.

Suostumuksen voi peruuttaa ilmoittamalla asiasta tutkimuksen tekijälle sähköpostitse. Huomaa, että jo analysoidusta tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei voida jälkikäteen poistaa.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa opinnäytetyöntekijä Tiia Asikainen.

Sähköposti tiia.asikainen@myy.haaga-helia.fi tai puhelin 044 972 8178.

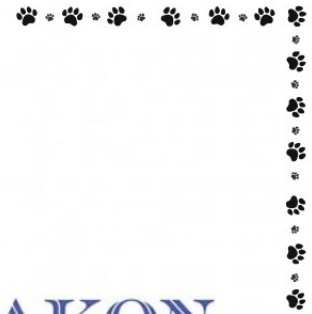
Allekirjoituksellani vahvistan, että annan suostumukseni tutkimukseen osallistumisesta.

Suostumuksen antajan nimi

Päiväys

Allekirjoitus

Liite 5 Etelän ja Kaakon Chow Chowien toimintastrategia 2026–2027



ETELÄN JA KAAKON CHOW CHOWIT

Strategia 2026-2027



MISSIO

Etelän ja Kaakon Chow Chowien toiminta-ajatus on järjestää aktiivisesti matalan kynnyksen rotutapaamisia yhdistäen rodun harrastajia.



VISIO



Aktiivisuus

Olemme Suomen aktiivisin paikallinen chow chow harrastajien ryhmittymä.

Matala hierarkia

Toimimme yhdistymäisesti pyrkien välttämään byrokratiaa.

Hyvä yhteishenki

Pidämme huolta helposti lähestyttävän ja mukavan ilmapiirin säilyttämisestä.

ARVOT



Avoimuus

Tapahtumiimme ovat tervetulleita kaikki rodun harrastajat ja rodusta kiinnostuneet.



Yhteistyö ja vuorovaikutus

Ylläpidämme avointa keskustelukulttuuria ja monensuuntaista vuorovaikutusta tapahtumissamme.



Vastuullinen koiraharrastaminen

Edistämme vastuullista koiraharrastamista huolehtimalla koirien turvallisuudesta ja terveydestä tapahtumissamme.

STRATEGISET TEEMAT



Matalan kynnyksen aktiviteetit

- Tapahtumien suunnittelussa ja järjestämisessä kuullaan osallistujien mielipiteitä
- Kynnys osallistua tapahtumiin pidetään matalana muun muassa kustannusten osalta

Tekijäpohjan laajentaminen

Toimintaan yritetään rekrytoida lisää vapaaehtoisia tekijöitä ja kehittää yhteisöä isommalla aktiivisella tekijäryhmällä.

Etelän ja Kaakon Chow Chowit



Etelän ja Kaakon Chow Chowit Facebookissa

<https://www.facebook.com/groups/etelanjakaakonchowchowit>



Etelän ja Kaakon Chow Chowit Instagrammissa

<https://www.instagram.com/etelanjakaakonchowitreffit/>