

Päivi Ukonmaanaho

**YHDISTYKSEN JÄSENTOIMINNAN AKTIVOINTI TOIMINTAAN KOHDENNETUN
STRATEGIAPROSESSIN AVULLA**

**YHDISTYKSEN JÄSENTOIMINNAN AKTIVOINTI TOIMINTAAN KOHDENNETUN
STRATEGIAPROSESSIN AVULLA**

Päivi Ukonmaanaho
Opinnäytetyö
Syksy 2023
Palveluliiketoiminnan kehittäminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Päivi Ukonmaanaho

Opinnäytetyön nimi: Yhdistyksen jäsen toiminnan aktivointi toimintaan kohdennetun strategiaproessin avulla

Case: Espoon Suomi-Amerikka Yhdistys – SAM Espoo

Työn ohjaaja: Matti Sippola

Työn valmistusluku ja -vuosi: Syksy 2023

Sivumäärä: 70 + 3 liitettä

Tämä opinnäytetyö käsittelee strategiaproessia yhdistyksen jäsen toiminnan kehittämistä. Toimeksiantajana tässä työssä on jäsenyhdistys, jonka jäsenmäärä on osoittanut viime vuosina vähenemisen merkkejä. Toiminta ei houkuttele eikä tavoita nykyisiä eikä varsinkaan uusia potentiaalisia jäseniä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia strateginen toimintasuunnitelma yhdistyksen toiminnan elvyttämiseksi. Tutkimuskysymyksinä olivat miten saada jäsen toiminta houkuttelevammaksi, miten houkutella uusia jäseniä liittymään yhdistyksen jäseniksi ja miten saada jo olemassa olevat jäsenet aktivoitumaan mukaan toimintaan. Tavoitteena oli kuvata prosessi, jonka pohjalta strateginen suunnitelma toiminnan kehittämistä luotiin.

Opinnäytetyössä mukailtiin kolmevaiheista strategiaproessimallia. Ensin analysoitiin lähtökohtatilanne. Tämän jälkeen laadittiin tulevaisuuskuva. Viimeiseksi kehitettiin työkalut strategian toimeenpanoksi. Opinnäytetyössä syvennyttiin teorian kautta strategiaproessiin ja tutustuttiin, miltä strategiaproessi näyttää yhdistystoiminnan näkökulmasta. Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka tutkimusmenetelminä hyödynnettiin kyselyä, aivoriihiä, haastattelua sekä benchmarkausta.

Strategiaproessista rakentui kokonaisuus, jonka pohjalta pystyttiin luomaan toimintasuunnitelma yhdistyksen toiminnan kehittämiseksi. Johtopäätöksenä tuloksista voitiin todeta, että strateginen menestys edellyttää digitalisaation käyttöönottoa jäsen toiminnassa yhä enenevässä määrin, toiminnan jalkautumista uusien potentiaalisten jäsenten joukkoon ja resurssien panostamista vanhoihin, toimiviin käytäntöihin. Johtopäätösten pohjalta laadittiin strategiaan nojaava jäsen toiminnan vuosisuunnitelma vuodelle 2024.

Asiasanat: Strategia, Strategiaproessi, toiminnan kehittäminen, jäsen toiminta, yhdistystoiminta

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Business Development, Option of Business

Author: Päivi Ukonmaanaho

Title of thesis: Development of membership services using a targeted strategy process as an approach method

Case: Espoo Finnish American Association – SAM Espoo

Supervisor: Matti Sippola

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2023

Number of pages: 70 + 3 appendices

The aim of this thesis was to create a strategy process of the development of membership services. The thesis was produced for a membership association whose membership numbers have shown signs of decline in recent years. Planned activities are not attracting current, let alone potential new members. The purpose of this thesis was to create a strategic action plan to revive the association's activities. The goal was to describe the process that served as the basis for creating a strategic plan for developing the activities.

In this thesis a three-phase strategic process was adapted. The first phase was to analyse the current situation. After that a vision for the future was created. The final phase was to develop tools for implementing the strategy. The thesis delved into the theory of the strategy process and explored what the strategy process looks like from the perspective of associations. The thesis was conducted as a case study using a survey, brainstorming, an interview, and benchmarking as research methods.

The strategic process formed a framework that allowed for the creation of an action plan for developing the association's activities. As a conclusion it could be stated that strategic success requires the adoption of digitalization in membership activities, outreach to potential new members and investing resources in old activities that have proven to be popular. Based on the conclusions, a membership action plan for the year 2024 was created.

Keywords: strategy, strategy process, operational development, association, organizational work,

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	ESPOON SUOMI-AMERIKKA YHDISTYS RY	9
2.1	Yhdistystoiminta	9
2.2	SAM Espoo	10
3	STRATEGIAPROSESSI	12
3.1	Strategia	12
3.2	Strategiaprosessin vaiheistus	14
3.3	Strategiaprosessi yhdistystoiminnassa	15
3.4	Strategiakartta	16
3.5	Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton strategia	18
3.5.1	Missio ja visio	19
3.5.2	Tavoitteet	19
3.5.3	Arvot.....	20
4	KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT	21
4.1	Lähestymistapana tapaustutkimus.....	21
4.2	Eettiset kysymykset	22
4.3	Aineistonkeruumenetelmät	24
4.3.1	Jäsenkysely.....	24
4.3.2	Aivoriihi	25
4.3.3	Vertailuanalyysi eli benchmarking.....	25
4.3.4	Haastattelu	26
5	JÄSENTOIMINNAN KEHITTÄMINEN – STRATEGIAPROSESSIN KUVAUS JA TUOTOS.27	
5.1	Tilannekuvan luominen	28
5.1.1	SWOT-analyysi	29
5.1.2	Jäsentoiminnan sisällön analyysi.....	32
5.1.3	Jäsenet ja sidosryhmät.....	38
5.1.4	Benchmarking	43
5.2	Tulevaisuuskuva.....	46
5.2.1	Toiminta-ajatuksen kuvaaminen	47
5.2.2	Vision määrittely	48

5.2.3	Strategiset tavoitteet vision toteuttamiseksi sekä ratkaisut tavoitteiden toteuttamiseen.....	49
5.3	Strategian toimeenpano.....	51
5.3.1	Toiminnan tarkoitus	52
5.3.2	SAM Espoon strategiakartta	54
5.3.3	Toimintasuunnitelma	54
5.3.4	Strategian pohjalta rakennettu vuosisuunnitelma.....	57
5.4	Strategiaprosessin kuvaus.....	60
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	63
7	POHDINTA.....	66
	LÄHTEET	67
	LIITTEET	70

1 JOHDANTO

Espoon Suomi-Amerikka yhdistyksen, SAM Espoon, asiakaskunta eli jäsenmäärä on osoittanut vähenemisen merkkejä. Myöskään toiminta ei tavoita eikä houkuttele nykyisiä eikä varsinkaan uusia, potentiaalisia jäseniä. Jäsenkunnan keski-ikä nousee ja uuden nuoremman sukupolven tavoittaminen kangertele. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää SAM Espoon toimintaa, ottamalla selvää tämänhetkisestä tilanteesta sekä laatimalla toimintasuunnitelma toiminnan elvyttämiseen ja piristämiseen sekä jäsenmäärän hankintaan sekä sitouttamiseen. Tarkoituksena on laatia strateginen toimintasuunnitelma, joilla jäsenmäärän saa nousemaan, kunnioittaen kuitenkin nykyisiä jäseniä ja heidän toiveitaan.

Tässä opinnäytetyössä laaditaan strategia jäsen toiminnan kehittämiseksi ja kuvataan prosessi, jonka avulla ja jonka pohjalta strateginen kehityssuunnitelma syntyi. Työssä tarkastellaan teorian kautta strategiaa ja strategiaprosesseja, tutustutaan valtakunnallisen keskusjärjestön SAM Suomen eli Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton strategioihin ja peilataan niitä SAM Espoon toimintaan.

SAM Espoo täyttää vuonna 2024 50 vuotta. Koko elinikänsä aikana ei yhdistyksessä ole tehty jäsenkyselyä jäsenten toiveista, mieltymyksistä tai syistä olla mukana yhdistystoiminnassa. Osana opinnäytetyön laadintaa, toteutetaan jäsenkysely, josta saatujen vastausten pohjalta toimintasuunnitelma on tarkoitus rakentaa.

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena, jossa monin eri menetelmin rakennetaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Strategiaprosessi kuvataan kolmevaiheisena prosessina. Ensimmäinen kartoitetaan lähtötilanne, tämän jälkeen laaditaan tulevaisuuskuva ja lopulta rakennetaan ratkaisut strategian toimeenpanoa varten. Työssä hyödynnettyjä menetelmiä ovat kysely, haastattelu, aivoriihi sekä vertailuanalyysi eli benchmarking.

Tämä opinnäytetyö rakentuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäisen eli johdannon jälkeen, toisessa luvussa tutustutaan Espoon Suomi-Amerikka Yhdistykseen sekä yhdistystoimintaan yleisellä tasolla. Kolmannessa pääluvussa perehdytään teorian kautta strategiaprosessiin sekä tarkastellaan Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton strategiaa. Neljännen pääluvun aiheena on kehittämistyön tutkimusmenetelmät. Tässä luvussa käydään läpi hyödynnettävää lähestymistapaa eli tapaustutki-

musta, selvitetään, mitä eettisiä kysymyksiä opinnäytetyön laadinnassa on huomioitava sekä tarkastellaan syvemmin hyödynnettyjä aineistonkeruumenetelmiä. Viidennessä pääluvussa käydään läpi opinnäytetyön varsinainen käytännöntoteutus eli strategiaprosessin kuvaus ja tuotos. Kuudennen lukuun kootaan johtopäätökset ja opinnäytetyö päätetään viimeisen, seitsemännen, pääluvun loppupohdintaan.

2 ESPOON SUOMI-AMERIKA YHDISTYS RY

Tässä luvussa perehdytään yhdistystoimintaan sekä tutustutaan opinnäytetyössä käsiteltävään Espoon Suomi-Amerikka Yhdistykseen. Ensin otetaan teorian kautta selvää, mitä yhdistys- ja järjestötoiminta on ja miten se Suomessa näyttäytyy. Tämän jälkeen tarkastellaan Espoon Suomi-Amerikka Yhdistystä, eli SAM Espoota, jonka yhtenä hallituksen jäsenenä opinnäytetyön laatija toimii.

2.1 Yhdistystoiminta

Suomessa on väkilukuun nähden paljon yhdistyksiä. Yhdistys voi olla esimerkiksi urheiluseura, kulttuuriyhdistys, ystävyysseura tai uskonnollinen yhdistys. Rekisteröidyt yhdistykset ovat aatteellisia yhdistyksiä, joita ei tule perustaa elinkeinon harjoittamista varten (Info Finland 2022.)

Käytännössä yhteenliittymää pidetään yhdistyksenä, mikäli siinä on vähintään kolme jäsentä, sillä on jokin aatteellinen tarkoitus ja sen toiminta on tarkoitettu pysyväksi (Loimu 2007, 21).

Yhdistys- ja järjestötoiminnan kirjo on valtava. Suomessa arvioidaan olevan yli 100 000 toimivaa yhdistystä tai järjestöä. Karkeimmillaan jaoteltuna ne toteuttavat vaikuttamista, vertaistukea, harrastamista, ammatillista edunvalvontaa, vakaumusta ja koulutusta. Yhdistysten ja järjestöjen toimialoja ovat muun muassa ammatti, elinkeino, kulttuuri, liikunta, vapaa-aika, sosiaali- ja terveys, nuoriso, ympäristö, kotitalous, uskonto tai maailmankatsomus, politiikka ja maanpuolustus (Heikkala & Peltö-Huikko 2019, 3.) Järjestö- ja yhdistyssanoja käytetään toistensa synonyymeina, mutta sanoissa on pieni ero. Järjestöllä viitataan usein kansalaisyhteiskunnan toimijoihin, yhdistys on yleisemmin hallinnollinen termi (Suomen Nuorisovaltuustojen Liitto, 2023)

Järjestöt ovat yleensä ei-voittoa tavoittelevia, aatteellisia organisaatioita, joissa vapaaehtoistyöllä on keskeinen sija. Vaikka palkolliset saattavat hoitaa järjestöllisiä perustehtäviä valtakunnan tasolla ja alueille, paikallistason toiminta rakentuu lähes puhtaasti vapaaehtoisten varaan. Tämä mahdollistaa laajan toiminnan ja varmistaa sen, että toiminta on jäsenten näköistä ja toiveiden mukaista. Järjestöt tekevät kuten jäsenet haluavat (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 44, 53.)

Arviolta noin kolmannes suomalaisista tekee säännöllisesti vapaaehtoistyötä, josta merkittävä osa tehdään järjestöissä ja yhdistyksissä. Aktiivisimpia ovat keski-ikäiset ja sitä vanhemmat, nuoret ja nuoret aikuiset eivät niinkään innostu vapaaehtoistyöstä (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 53.) Halu auttaa, yhdessäolo, toisten tapaaminen ja ystävyysuhteet sekä itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen ovat syitä liittyä yhdistyksiin ja järjestöihin vapaaehtoisiksi (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 53).

Suomalaista yhdistystoimintaa luonnehtii yhteisöllisyys. Yhteisöllisyys luonnehtii sitä, että toiminta on lähtökohtaisesti ihmisen muodostama yhteisö. Ihmiset jäseninä, toimijoina ja talkoolaisina muodostavat järjestön. Ihmiset myös määrittävät toiminnan tarkoituksen ja päämäärän sekä nauttivat työn tuloksista. Yhteisöllisyys antaa kehyksen järjestötoiminnalle (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 45.)

2.2 SAM Espoo

Espoon Suomi-Amerikka Yhdistys ry, SAM Espoo, on Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton Espoon jäsenyhdistys. Se on vuonna 1974 vapaaehtoisten perustama poliittisesti sitoutumaton ystävyysjärjestö, joka tarjoaa noin 300 jäsenelleen monipuolisia Amerikka-henkisiä tapahtumia (Espoon Suomi-Amerikka Yhdistys 2022.) SAM Espoon toimintasuunnitelman (2023) mukaisesti yhdistys pyrkii järjestämään mielenkiintoisia ja vaihtelevia tilaisuuksia Yhdysvallat -teemalla useamman kerran vuodessa. Tilaisuuksia järjestetään itsenäisesti tai niitä voidaan järjestää myös yhteistyössä muiden kaupunkien jäsenyhdistysten kanssa. SAM Espoo pyrkii vahvistamaan yhteistyötä Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton toiminnan kanssa sekä hyödyntämään tarpeen mukaan heidän tarjoamaa tieto- ja puhujapalveluja sekä välittämään jäsenille tietoa myös muun muassa SAM Suomen organisoimista webinaareista. SAM Espoon toiminnasta tiedotetaan neljä kertaa vuodessa ilmestyvässä jäsenlehdessä, sähköisessä jäsenkirjeessä sekä yhdistyksen sosiaalisen median kanavissa, lähinnä Facebookissa ja yhdistyksen kotisivuilla.

SAM Espoon hallituksessa toimii samanhenkisiä vapaaehtoisia, joiden tehtävänä on houkutella yhdistyksen jäseniä mukaan toimintaan sekä järjestettäviin tapahtumiin ja kehittää toimintaa entistä mielekkäämmäksi mahdollisille uusille jäsenille. SAM Espoo ei ole kilpailuyritys vaan voittoa tavoittelematon yhdistys, jossa on enemmän pehmeitä arvoja verrattaessa perinteisiin yrityksiin. SAM Espoo ei tavoittele taloudellista hyötyä eikä kilpailuedun synnyttämisestä muihin yrityksiin nähden

tarvitse huolehtia. SAM Espoon tuotot koostuvat lähtökotaisesti jäsenmaksuista sekä tapahtumien mahdollisista osallistumismaksuista. Toisaalta yhdistyksen suurin menoerä on myöskin järjestettävät tapahtumat.

SAM Espoo pyrkii toimimaan laadukkaasti palveluissaan ja pitää positiivista palvelukulttuuria yllä esimerkiksi yhteisen vision kautta, kunnioittamalla muita ja vastaanottamalla kaikki jäsenet ja toimijat samanarvoisina ja yhtä tervetulleina.

SAM Espoo on Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton (SAM) Espoon jäsenyhdistys, joka on keskusjärjestönsä kautta verkostoitunut ympäri Suomea eri kaupunkien järjestöihin. Yhdistys tekee myös yhteistyötä tapahtumajärjestäjien kanssa, niin tilaisuuksien järjestämisessä kuin esimerkiksi vierailijaluennoitsijoiden kanssa verkkoseminaareissa.

3 STRATEGIAPROSESSI

Tämän luvun tarkoituksena on selventää teorian kautta, mistä strategiaprosessissa on kyse. Luku tutustuttaa strategiaan, strategiakarttaan sekä strategiaprosessiin. Koska opinnäytetyössä tarkastellaan yhdistystoimintaa, on syytä myös tarkastella, mitä strategiaprosessi tarkoittaa jäsen- ja yhdistystoiminnan näkökulmasta. Lähtiessä laatimaan strategiaprosessia SAM Espoon toiminnan kehittämiseksi, on myös aiheellista tutustua, miltä yhdistyksen kattojärjestön, Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton strategia näyttää.

3.1 Strategia

Alun perin sana strategia tulee kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Suuri osa strategian historiasta liittyykin sodankäyntiin ja sotateoriassa strategian tehtävänä katsottiin olevan sodan voittaminen. Myös nykypäivänä erilaisia oppeja, näkökulmia ja painotuksia tarkasteltaessa strategian yhdistävä tekijä vaikuttaisi olevan kilpailu (Kamensky 2010, 16.)

Strategia on kuitenkin tärkeä myös ei-kilpailutilanteissa toimiville organisaatioille. Kaikki organisaatiot on perustettu jotakin tehtävää varten. Niiden tarkoituksena on tyydyttää asiakkaidensa tarpeet, ja ne käyttävät toimintaansa tiettyjä resursseja. Strategian avulla organisaatio pystyy parantamaan toimintaansa ja kohdistamaan huomionsa oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostamaan resurssien oikeaa kohdentamista ja käyttöä. Kilpailuelementin puuttuminen muuttaa siis strategian luonnetta ja sisältöä, mutta ei tee sitä tarpeettomaksi (Kamensky 2010, 17.)

Juha Heikkalan ja Antti Peltö-Huikan (2019, 11) määritelmän mukaan strategia on kuvaus suunnitelmasta, joka sisältää joukon tavoitteita, jotka ovat valintoja sen suhteen, mihin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin keskitytään ja miten resursseja käytetään tavoitteiden saavuttamiseksi pitkällä aikavälillä.

Strategia on elävä, dynaaminen, kokonaisvaltainen ja kehittyvä tulevaisuuden kehittämisen väline johdolle, esimiehille ja koko organisaatiolle. Strategialla tarkoitetaan toimintamallia, joka varmistaa vision suuntaisen toiminnan ja vision toteutumisen (Tuomi & Sumkin 2010, 28.)

Robert S Kaplanin ja David P. Nortonin (2004, 51) mukaan strategian avulla kuvataan, kuinka organisaatio aikoo tuottaa kestäväää arvoa osakkeenomistajille. Kestävänä arvon tuottaminen edellyttää aineettoman pääoman kehittämistä. Arvon tuottaminen aineettoman pääoman avulla poikkeaa monilta osin arvon tuottamisesta aineellisen eli fyysisen ja taloudellisen pääoman avulla.

Strateginen perusta muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksista ja ydinosaamisesta. Strateginen perusta löytyy vastaamalla kysymyksiin

- Millä periaatteilla toimitaan (arvot)
- Miksi olemme olemassa (toiminta-ajatus)
- Millä osaamisella strategia saadaan toteutettua (ydinosaaminen)

(Tuomi & Sumkin 2010, 28.)

Hyvä strategia toimii linkkinä pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. Se on selkeä suunnitelma, jolla pyritään varmistamaan, että tavoitellut päämäärät saavutetaan hallitulla tavalla. Strategia vastaa usein kysymyksiin: mitä, miksi ja miten? Avainasemassa on yksinkertaisuus, tiivistäminen ja selkeys, jotta strategia on helppo ymmärtää ja sen mukaan voi toimia päivittäisessä työssä. Parhaiten strategia sitouttaa, mikäli sen laatimiseen osallistetaan myös sidosryhmiä ja henkilöstöä (Arter 2020.)

Aaro Harjun ja Eila Ruuskanen-Himman (2016, 112) mukaan strateginen ajattelu auttaa kohdentamaan organisaation voimavarat oikeisiin kohteisiin. Strateginen ajattelu auttaa tekemään valintoja, keskittämään huomion menneestä nykyhetkeen ja tulevaan sekä erottamaan tärkeät asiat vähemmän tärkeistä. Kun organisaatiolla on strategia, tiedetään mihin suuntaan organisaatiota on vietävä ja mitä asioita on painotettava ja kehitettävä.

Strategia on siis selkeäsanainen linjaus siitä, miten jokin organisaatio aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Se on ohje organisaatiolle siitä, miten sen tulee toimia (Lindroos & Lohivesi 2004, 29.)

3.2 Strategiaprocessin vaiheistus

Strategian muuttaminen arkitoiminnaksi edellyttää strategiaprocessin johtamista. Strategiaprocessin aikana määritellään strategian osat, muodostetaan kokonaiskuva ja maastoutetaan strategia organisaation kaikille tasoille. Strategiaprocessi osallistaa työntekijät ja johdon strategian tekemiseen ja toteuttamiseen arjessa. Strategiaprocessi sisältää yhteisen tekemisen tapojen suunnittelua ja aikataulutusta (Tuomi & Sumkin 2010, 30.)

Hyvä strategiaprocessi lähtee prosessin huolellisesta suunnittelusta. Suunnittelun osatekijöitä ovat oman toiminnan analyysi, toimintaympäristön analyysi, mission määrittely, aatteen ja arvojen kirkastaminen, vision päättäminen, strategisten kehitysaskelten sopiminen sekä lopulta strategian toimeenpano (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 115.)

Strategiaprocessiin kuuluu yleensä viisi keskeistä työjaksoa: strategisten tietojen keruu ja analysointi, strategian määrittely, strategisten projektien suunnittelu, strategian suunnittelu sekä strategian seuranta, arviointi ja päivitys (Lindroos & Lohivesi 2004, 31).

Strategiaprocessin perusmallissa on tyypillisesti seuraavat osiot ja vaiheet

1. Valmistautuminen
2. Tilannekuvan luominen
3. Tulevaisuuskuvan luominen
4. Toimeenpano
5. Toimeenpanon seuranta ja arviointi

(Heikkala & Peltö-Huikka 2019, 15–16).

Strategiaprocessin valmistautumisvaiheessa tunnistetaan strategian laatimisen ennakkoehdot sekä arvioidaan olemassa oleva strategia, toiminta-ajatuksen ja vision ajanmukaisuus sekä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Tämän jälkeen siirrytään tilannekuvan luomiseen, jossa määritellään kriittiset menestystekijät ja analysoidaan ulkoiset muutosvoimat eli toimintaympäristö, kohderyhmät ja sidosryhmät sekä sisäisen toimintamallin toimivuus. (Heikkala & Peltö-Huikka 2019, 15.) Kolmas vaihe, eli tulevaisuuskuvan luominen, pitää sisällään toiminta-ajatuksen varmistamisen, vision määrittelyn, strategisten tavoitteiden valinnan, kehitysohjelmien laatimisen sekä vision toteuttamiseksi tarvittavien ratkaisujen tekemisen. Tämän jälkeen on vuorossa strategian toimeenpano ja myöhemmin toimeenpanon seuranta sekä arviointi (Heikkala & Peltö-Huikka 2019, 16.)

Harju ja Ruuskanen-Himma (2016, 132, 133) kuvaavat organisaation muutosprosessia vastaavanlaisena, nelivaiheisena mallina. Ensimmäisessä vaiheessa valmistaudutaan huolella prosessiin heittäväällä muutostietoisuus, kuvaamalla organisaation nykytilanne ja selvittämällä näkemys siitä, mitä tulevaisuudelta halutaan ja minkälainen tulevaisuudessa halutaan olla. Toinen vaihe on halutun tilan tai tavoitteen määrittely eli millaisia muutoksia halutaan tehdä ja mitkä ovat halutut tulokset. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan muutoksen toimeenpano ja päätetään prosessin johtamisesta. Organisaation on varmistettava, että se on resursseiltaan ja prosesseiltaan valmis muutosprosessiin. Tämän jälkeen päästään neljänteen vaiheeseen eli muutoksen toimeenpanoon (Harju & Ruuskanen-Himma (2016, 132, 133.)

Strategioiden luonne on muuttunut pitkistä prosesseista ja laajoista asiakirjoista sisällöltään tiiviimpiin ja toimenpiteissään terävämpiin strategioihin, joita päivitetään tarvittaessa matkanvarrella ja joiden toteuttamista seurataan jatkuvasti (Heikkala & Peltö-Huikka 2019, 16).

3.3 Strategiaprosessi yhdistystoiminnassa

Yhdistys- ja järjestötoiminnassa pitkien ja perusteellisten strategiadokumenttien sijaan on alettu suosia lyhyitä, luettavia tekstejä, visuaalisia kuvauksia tai jopa sarjakuvia. Vaikka prosessin aikana voikin syntyä runsaasti aineistoa, voi yhdistys- tai järjestötoiminnassa strategian kiteyttää lyhyeksi viestiksi (Heikkala & Peltö-Huikka 2019, 16.)

Yhdistysten sekä järjestöjen toiminta on monesti pienimuotoisempaa ja ketterämpää kuin perinteisillä organisaatioilla ja resurssit toiminnan sekä strategioiden kehittämiseen on usein rajalliset. Tämä on hyvä huomioida strategiaprosesseja laatiessa. Aaro Harju (2020) kuvaa strategiaa perustana ja tienviittana toiminnalle, mutta neuvoo välttämään liian monimutkaisia menettelytapoja, joihin järjestö- tai yhdistystoiminnalla ei ole tarvetta eikä monesti myöskään resursseja. Harju ohjeistaa panostamaan pohjatyöhön sekä väen sitouttamiseen, jolloin mission, arvojen ja vision työstäminen käyvät laatusasti ja listaa seitsemän vinkkiä järjestön strategiatyöhön:

1. Pidä strategiatyö yksinkertaisena. Riittävän yksinkertainen strategiatyö pysyy asian ytimessä, jolloin luottamushenkilöt voivat paneutua siihen riittävällä panoksella
2. Aloita oman tilan analyysillä. Ole rehellinen, mutta älä etsi vain ongelmia ja heikkouksia. Huomioi myös vahvuudet ja onnistuneet kokemukset

3. Huomioi toimintaympäristö ja sen muutokset. Toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset antavat mahdollisuuksia, mutta tuovat myös haasteita. Toimintaympäristön muutokset kannattaakin kartoittaa oman järjestön kannalta.
4. Jalosta keräämäsi data. Vain jalostettu tieto on merkityksellistä tulevaisuuden suunnittelua varten.
5. Sitouta olennaiset ihmiset mukaan prosessiin. Kaikkia ei voi ottaa prosessiin mukaan, eivätkä kaikki lähdekään, mutta sopivalla osallistujamäärällä jäsenistön mielipiteet tulevat kartoitettua riittävän hyvin ja jäsenistön näkemykset ohjaavat strategiatyötä jäsenten haluamaan suuntaan.
6. Toteuta prosessi, älä projekteja. Ajattele strategiatyötä prosessina, älä projektina. Prosessi sitouttaa, tuo vuorovaikutteisuuden ja lähentää toimijoita keskenään. Tämä on merkityksellistä strategian toteuttamisen kannalta. Keskustele, kuuntele ja jalosta ajatuksia.
7. Johda prosessia. Demokraattinen prosessi ei tarkoita johtajuuden puutetta, vaan osaavaa johtajuutta.

Aaro Harju ja Eila Ruuskanen-Himma (2016, 114) muistuttavat, ettei järjestössä strategian tavoitteena ole tuottaa maksimaalista tulosta tai voittaa kilpailijoita, kuten perinteisessä bisnesmaailmassa, vaan luoda omalle järjestölle sopiva tulevaisuuden suunnitelma.

Yhdistykset sekä järjestöt voivat oman tilanteensa ja tarpeensa mukaan skaalata strategian elementtejä eli keskittyä vain itselle tärkeisiin osioihin, tehdä kevyempiä analyysejä ja kirjauksia sekä tiivistää strategiansa itselle sopivaan muotoon. Yhdistystoiminnassa strategia ei ole itsetarkoitus, pikemminkin väline menestyksen varmistamisessa ja elinvoimaisen tulevaisuuden luomisessa (Heikkala & Peltö-Huikka 2019, 16.)

3.4 Strategiakartta

Strategian avulla kuvataan, kuinka organisaatio aikoo tuottaa kestäväää arvoa omistajilleen. Kestävän arvon tuottaminen edellyttää niin kutsuttujen aineettomien pääomien kehittämistä. Aineettoman pääoman parannukset vaikuttavat positiivisesti myös taloudelliseen tulokseen. Strategiakartan avulla voidaan kuvata, kuinka aineeton omaisuus liitetään strategiassa arvontuotantoprosessiin (Kaplan & Norton 2004, 51, 52.)

Strategiakartta on apuväline, joka auttaa kirkastamaan selkeästi organisaation tärkeimmät tavoitteet. Kartan avulla pystytään tarkastamaan ja tutkimaan, onko organisaatiossa otettu tavoitteet huomioon ja kuinka niihin pyritään (Kaplan & Norton 2007, 10.)

Lindroos & Lohivesi (2004, 181, 182) mukaan strategiakartan avulla voidaan kuvata ja kiteyttää ne tärkeimmät tekijät, joiden avulla organisaation uskotaan saavan aikaan strategian mukaista toimintaa. Strategiakartan laadinta edellyttää, että päämäärät ja tavoitteet ovat selvillä kaikilta osa-alueilta, niin kasvun ja kannattavuuden näkökulmasta kuin asiakkaiden ja henkilöstönkin puolelta. Strategiakartan periaate rakentuu siis monen eri tekijän oletettujen syy-seuraus-suhteiden mallintamiseen (Lindroos & Lohivesi 2004, 182).

Strategiakartta on hyvä ja kuvaava tapa purkaa strategian kokonaisuus helposti ymmärrettäväksi osiksi. Sen tavoitteena on yhdistää strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät sekä mittarit loogisiksi ketjuiksi ja avaamaan strategian sisältö niin, että sen eri osien merkitys kokonaisuudessa avautuu selkeästi (Niemelä, Pirker, Westerlund 2008, 53.)

Strategiakartta kuvataan monesti hierarkiana, jossa taloudellinen näkökulma on totuttu asettamaan hierarkian huipulle (Santalainen 2009, 247). Esitystapoja on kuitenkin useita ja kartta tuleekin muokata oman organisaation tarpeita vastaavaksi. Lähtökohtaisesti strategiakartta pitää kuitenkin sisällään tietyt perusasiat. Karttaan kirjataan strategian taustalta löytyvät visio, missio ja arvot sekä strategiset vahvuudet ja tavoitteet (Niemelä ym. 2008, 55.) Yhtenä oleellisena osana strategiakarttaa on organisaation kriittiset menestystekijät. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan niitä tekijöitä, joista ei missään olosuhteissa voi luopua, mikäli haluaa menestyä (Heikkala & Peltohuikka 2019, 4). Mikäli kriittisiä menestystekijöitä ei voida johtaa, jokin vaihe strategiakartassa vaatii lisähiontaa (Niemelä ym. 2008, 56). Strategiakarttaan kirjataan myös ne aloitteet ja hankkeet, joilla strategian toteutuminen varmistetaan. Strategiakartta mahdollistaa siis strategian purkamisen selkeästi käsiteltäväksi kokonaisuudeksi (Niemelä ym. 2008, 55.) Tässä opinnäytetyössä on mukailtu Niemelä, Pirker ja Westerlundin (2008, 56) havainnollistamaa esimerkkiä strategiakartasta.



Kuvio 1. Strategiakartta (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 56).

3.5 Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton strategia

Vuonna 1947 silloinen Suomi-Amerikka yhdistyksen, tällöin vielä nimeltään Suomalais-Amerikkalaisen Yhdistyksen, pääjohtaja Juho Hämäläinen kirjoitti Suomi-USA-Finland -jäsenlehden, nykyisen SAM Magazinen, Vapauden soihtu -nimisessä pääkirjoituksessa seuraavaa: ”Niin kuin tunnettu, perustettiin Suomalais-Amerikkalainen Yhdistys vuonna 1943 lähinnä poliittisista syistä. Sen aikaansaamisella maailmansodan kestäessä tahdottiin alleviivata, että maassamme oli kansalaispiirejä, jotka pitivät virallista yksipuolista suuntautumistamme akselivaltioihin päin kansallemme turmiollisena. Tätä Suomalais-Amerikkalaisen Yhdistyksen perustamiseen liittyvää määrättyä tendenssiä lukuun ottamatta on yhdistys aina pyrkinyt esiintymään täysin puolueettomana järjestönä. Yhdistyksemme tarkoituksena on Suomen ja Amerikan Yhdysvaltain välisten suhteiden edistäminen. Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys pyrkii lisäämään Suomen tuntemusta Yhdysvalloissa sekä tutustumaan Suomen kansalaisia Yhdysvaltain henkiseen ja taloudelliseen elämään sekä valtion- ja yhteiskuntajärjestykseen. Näitä suuntaviivoja onkin yhdistyksemme johdonmukaisesti seurannut...” (SAM Magazine 2023, 15)

Vielä nykypäivänä, 80 vuotta myöhemmin, SAM Espoon kattojärjestö, Suomi-Amerikka Yhdistysten Liitto eli SAM Suomi, toimii hyvin pitkälti samojen periaatteiden ja ohjenuorien mukaisesti. SAM on vapaaehtoisten perustama ja johtama Yhdysvaltojen ystävyysjärjestö. Se on perustettu vuonna 1943 ja 80-vuotisen historiansa aikana on se rakentanut Suomen ja Yhdysvaltojen välisiä suhteita, syventänyt kulttuurien vaihtoa sekä edistänyt nuorten mahdollisuuksia päästä työharjoitteluun tai opiskelemaan Yhdysvaltoihin. SAM toimii myös eri kaupunkien jäsenyhdistysten valtakunnallisena

keskusjärjestönä. SAM on poliittisesti sitoutumaton ystävyysjärjestö eikä se pyri vaikuttamaan valtakunnallisiin asioihin (SAM Suomi 2023.)

SAM:n liittohallituksen tahtotila on, että SAM on vuonna 2026 elinvoimainen järjestö, jonka toiminta houkuttaa ja kiinnostaa laajasti erilaisia ihmisiä. Vuoden 2021 lopulla hallitus laati viisivuotisstrategian, joka koostuu missiosta, visiosta, päätavoitteista sekä arvoista (SAM Magazine 2022, 20.)

3.5.1 Missio ja visio

SAM:n missiona on tuoda Yhdysvaltojen ystävät yhteen ja toimia yhteyksien rakentajana Suomen ja Yhdysvaltojen välillä. SAM:n toiminta rikastuttaa osallistujien elämää, luo merkityksellisiä kohtaamisia ja rakentaa lisäarvoa tuovia verkostoja ihmisten välille niin Suomessa kuin Yhdysvalloisakin. SAM:n visiona on olla elinvoimainen järjestö, jonka toiminta koetaan arvokkaaksi ja jossa halutaan olla mukana (Suomi-Amerikka Yhdistysten liitto 2021.)

3.5.2 Tavoitteet

SAM on asettanut tavoitteekseen, olla elinvoimainen valtakunnallinen järjestö, jonka toiminta houkuttaa ja kiinnostaa laajasti erilaisia ja eri-ikäisiä ihmisiä. Jäsenyys voi perustua maantieteellisen sijainnin lisäksi myös henkilön kiinnostuksen kohteisiin ja haluun verkostoitua monipuolisesti erilaisiin ihmisiin saman asian äärellä (Suomi-Amerikka Yhdistysten liitto 2021.)

SAM:n tavoitteena on myöskin tarjota kiinnostavaa ja asiantuntevaa, laajasti tilattua ja luettua verkkomediaa tai digitaalisia julkaisuja. Tavoitteena on, että verkkosivuilta sekä sosiaalisesta mediasta löytyy aina ajankohtaista tietoa, asiantuntemusta sekä analyysyjä. SAM:n tavoitteisiin kuuluu myös laajat ja monipuoliset kumppanuusohjelmat ja tulonlähteet sekä yhteistyön syventäminen SAM apurahasäätiön kanssa (Suomi-Amerikka Yhdistysten liitto 2021.)

Yhtenä merkittävänä tavoitteena SAM:lle on tarjota Yhdysvalloista työharjoittelupaikkoja suomalaisille opiskelijoille. Kansainvälisen kokemuksen saaminen rikastuttaa sekä nuorta itseään, että rakentaa yhteiskuntaa laajemmin syventämällä kulttuurien välistä ymmärrystä sekä monimuotoisuutta (Suomi-Amerikka Yhdistysten liitto 2021.)

3.5.3 Arvot

SAM:n toiminta perustuu seuraaviin arvoihin:

- Vaalimme ystävyyttä yli rajojen
- Rakennamme arvokkaita verkostoja
- Helposti lähestyttävää asiantuntijuutta

Ystävyys on vastavuoroisuutta, kunnioitusta ja luotettavaa kumppanuutta. SAM on Yhdysvaltain ystävyys-suhteiden ykköstoimija Suomessa. Ystävyys tarkoittaa kohtaamisten mahdollistamista, ennakkoluulottomuutta, yhteisöllisyyden vaalimista ja kestävien kumppanuuksien rakentamista. Verkostoitumismahdollisuuksien luominen ja verkostojen rakentaminen on kaiken SAM-toiminnan ytimessä. Ihmisten kohtaamisen mahdollistaminen ja arvokkaiden verkostojen rakentaminen edistää kansojen välistä ystävyyttä. SAM toimii alustana Suomen ja Yhdysvaltain suhteiden asiantuntijoille ja tilaa löytyy myös kokemusasiantuntijuudelle sekä fanikulttuurille. SAM yhdistää Yhdysvaltain tuntijat, olipa kyseessä tiede, taide, yritysmaailma, matkailu, sosiaalinen vastuullisuus, ruokakulttuuri tai mikä tahansa muu kiinnostava yhteiskunnallinen asia. SAM:n asiantuntijaverkosto on kaikkien käytettävissä ja se tunnetaan laajasti (Suomi-Amerikka Yhdistysten liitto 2021.)

4 KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimukselle tyypillinen piirre on, että monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta (Ojasalo, Moilanen & Ritalalo. 2021, 55). SAM Espoon strategian laadinnassa ja jäsen toiminnan kehittämisessä menetelminä käytetään paitsi jäsenkyselyä myös benchmarking, eli vertailuanalyysiä, haastattelua sekä aivoriihiöskentelyä. Jäsenkyselyn avulla halutaan haastatella suoraan jäsentä, ottaa selvää heidän toiveensa ja ajatukset mahdollisista kehittämisen tarpeista. Vertailuanalyysin eli benchmarkingin keinoin voidaan tutustua esimerkiksi muiden kaupunkien Suomi-Amerikka yhdistysten toimintaan sekä muiden järjestöjen malleihin ja kerätä sitä kautta tietoa ja ideoita SAM Espoon kehittämiseen ja vertaamaan omaa yhdistystoimintaa muihin. Aivoriihi on menetelmä, jossa ideoita suunnitellaan ja tuotetaan yhdessä, ryhmänä. Aivoriihikokous järjestetään yhdessä muiden SAM Espoon hallituksen jäsenten kanssa. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin opinnäytetyön lähestymistapaan sekä aineistonkeruumenetelmiin. Luvussa tarkastellaan myös, mitä eettisiä kysymyksiä tulee ottaa huomioon opinnäytetyötä laatiessa.

4.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Kehittämistyössä tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvälinisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei siis käytännössä vielä viedä muutosta eteenpäin tai varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan (Ojasalo y. 2021, 37.)

Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää kehittämisen kohdetta, tuottaa uusia kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tutkimuksen kohde eli "tapaus" voi olla esimerkiksi yritys tai organisaatio tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta, tapahtuma, ihmisryhmä tai prosessi. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin "miten?" ja "miksi?" ja sen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi (Ojasalo ym. 2021, 52–53.)

Espoon Suomi-Amerikka yhdistyksen, SAM Espoon, jäsenoimintaa tulisi kehittää. Jäsenten keski-ikä nouseessa tulisi houkutella uutta, nuorempaa sukupolvea jäseniksi jättämättä kuitenkaan vanhempaa sukupolvea huomiotta. Suuri osa jäsenistä on kovin passiivista ja olisikin löydettävä keinoja, joilla jäsenet saisi aktivoitumaan mukaan toimintaan. Tapaustutkimus soveltuukin hyvin opinäytetyön suuntaukseksi, sillä tehtävänä on juurikin tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Ajatuksena on tarkastella ja selvittää tämänhetkinen tilanne ja tarjota mahdollisia parannusehdotuksia. Ehdotusten ja ideoiden käytäntöönpano ja ratkaisujen pitkäaikainen seuraaminen ei niinkään kuulu enää opinäytetyön kuvaan.

4.2 Eettiset kysymykset

Kehittämistyössä korostuvat eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalisen mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti, ja seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä (Ojasalo, Moilanen & Ritasalo 2021, 48.)

Opinäytetyötä laatiessa eettiset näkökulmat on muistettava ottaa huomioon. SAM Espoon jäsenille lähetettävä tutkimuskysely aineiston keruuta varten luo asetelman, jossa tutkimus kohdistuu ihmisiin ja tällöin ihmiseen kohdistuvat eettiset periaatteet tulee huomioida. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen peruslähtökohta on tutkittavien henkilöiden luottamus. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja siitä saa kieltäytyä tai peruuttaa osallistumisensa milloin tahansa. Tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen toteutuksesta on myös niin toivoessaan, annettava tietoa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8.)

Tietosuojalaki määrittää tarkat asetukset henkilötietojen suojaamisesta. EU-GDPR eli yleinen tietosuojalaki on henkilötietojen käsittelyä sääntelevä laki. Sen tavoitteena ja parantaa henkilötietojen suojaamista yhtenäisesti kaikissa EU-maissa. Yhdistyksen jäsenrekisteriä säilytetään suojatusti, tarkasti tietosuojalain mukaisesti. Jäsenkyselyä laatiessa, yhteystietoja luovutetaan käsiteltäväksi, jolloin on huomioitava oikeaoppinen, tietosuojalain mukainen käyttäytyminen. Henkilötietoja käsiteltäessä on huomioitava tietojen keräys, tallennus, säilytys ja lopulta myös mahdollinen tuhoaminen (Raivo, & Lempinen 2019, 7).

Opinnäytetyön laatiminen sisältää siis tärkeitä eettisiä ja moraalisia velvoitteita. SAM Espoossa jäsenten henkilö- ja yhteystiedot ovat hallituksen sihteerillä. Jäsenkyselyä tehdessä toimimme siten, että laadittu kysely välitettiin sihteerille, joka puolestaan lähetti kyselyn eteenpäin. Ryhmäsähköposti lähetettiin niille jäsenille, joiden sähköpostiosoitteet ovat tiedossa ja, jotka ovat jo muutenkin yleisten sähköisten jäsentiedotteiden postituslistalla. Toimimalla näin välttyimme henkilötietojen luovuttamiselta ulkopuolisille ja saimme tehtyä kyselyn täysin anonyymisti.

Eettisiä kysymyksiä tarkasteltaessa tulee ottaa myös huomioon, mikä tieto on soveliaista julkaista. Opinnäytetyötä tehdessä, perehtyessäni organisaation, eli SAM Espoon sekä Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton, sisäisiin dokumentteihin, ohjeisiin ja muihin asiapapereihin, on osattava puntaroida, onko jotakin arkaluontoista, jota ei tule avoimesti työhön kirjoittaa. Työtä tehdessä tulee etukäteen selvittää luvat yhdistykseltä, mikä on ja mikä mahdollisesti ei ole julkaistavaa tietoa. Toisaalta lainattu tieto, niin yhdistyksen sisältä kuin lähdemateriaalissakin tietoperustassa on merkittävä selkeästi. Tekijät ja lähteet on mainittava oikeaoppisen tutkimustavan mukaisesti.

Ojasalo ym. (2021, 49) on laatinut muistilistan kehittämistyön eettisiin kysymyksiin:

- Selvitä kehittämishankkeeseen liittyvät oikeudelliset kysymykset ja tarvittavien sopimusten luonne, esimerkiksi vastuut ja velvollisuudet, tekijöiden oikeudet sekä työn tulosten omistusoikeudet.
- Ota selville kohdeorganisaation mahdolliset eettiset säännöt ja käytännöt.
- Ole rehellinen, tarkka ja huolellinen.
- Varmista tiedonhankinta- ja arviointimenetelmien eettisyys.
- Varmista, että keräämäsi tieto pysyy luottamuksellisena, ja kerro tutkittaville, mihin tarkoitukseen tietoa kerätään ja miten sitä käytetään ja säilytetään.
- Älä vääristele tuloksia.
- Kun lainaat toisen tekstiä tai ajatuksia, muista aina merkitä lähde.
- Älä lupaa mitään, mitä et pysty pitämään.

4.3 Aineistonkeruumenetelmät

4.3.1 Jäsenkysely

Yksi tapa kerätä aineistoa on kysely. Se tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä muotona. Englanninkielinen termi survey tarkoittaa sellaisia kyselyyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193).

Kysely on yksi tutkimuksissa eniten käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä. Kyselytutkimusten etu on se, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä voidaan kysyä monia asioita. Kysely on menetelmänä nopea ja tehokas (Ojasalo ym. 2021, 121).

Sähköiset kyselyt ovat nykyisin hyvin yleisiä. Niiden toteuttamiseen on tarjolla paljon erilaisia ilmaisia sovelluksia, joiden avulla voi helposti laatia kyselylomakkeen, kerätä vastaukset ja raportoida tulokset. Sähköisen tiedonkeruun vahvuuksia ovatkin sen edullisuus, nopeus ja helppous (Ojasalo ym. 2021, 128.) Tässä opinnäytetyössä sähköinen kysely on laadittu Google Forms kyselynhallintaohjelmistolla.

Toisaalta kyselytutkimukseen voi liittyä myös heikkouksia Hirsijärvi ym. (2009, 195) on listannut mahdollisia haittoja, joita kyselytutkimuksessa on hyvä huomioida:

- Ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen; ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti
- Ei ole selvää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida
- Ei tiedetä, miten hyvin vastaajat ovat selvillä alueesta tai ovat perehtyneet asiaan, josta kysymyksiä esitetään
- Hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii myös tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa
- Kato, vastaamattomuus, voi nousta joissakin tapauksissa suureksi

Kyselylomakkeen toimivuuden ja selkeyden varmistamiseksi tulee se testauttaa ennen virallista levittämistä. On suositeltavaa, että lomake annetaan luettavaksi alaa tunteville henkilöille. Lisäksi

lomake kannattaa täyttää itse sekä antaa koevastattavaksi perusjoukkoon kuuluvalla. Tämän jälkeen kyselylomakkeeseen voi tehdä vielä tarpeen vaatiessa täydennyksiä ja parannuksia ennen virallista levitystä (Ojasalo ym. 2021, 133.) Tätä opinnäytetyötä varten laadittu kyselylomake testattiin ensin muutamalla yksittäisellä SAM Espoon tuntevalla henkilöllä ja tämän jälkeen SAM Espoon hallituksen jäsenillä. Hallitusta pyydettiin täyttämään kysely ja antamaan rakentavaa palautetta sen selkeydestä, kysymysten sisällöstä ja muista mahdollisista parannettavista yksityiskohdista.

4.3.2 Aivoriihi

Aivoriihityöskentely eli brainstorming on yksi niin sanotun luovan ongelmanratkaisun menetelmistä, jolla ideoita tuotetaan ryhmässä. Aivoriihikokoukseen osallistuva ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja johonkin ongelmaan (Ojasalo ym. 2021, 160.) Perussääntönä aivoriihelle on olla tuomitsematta tai arvioimatta ideoita ja kannustaa liioiteltujen ja villienkin ideoiden keksimistä. Aivoriihessä syntyneitä ideoita voidaan lähteä kehittämään eteenpäin, siksi jokainen osallistuja ja jokainen idea on yhtä arvokas ja ideoiden määrä on laatua tärkeämpää (Ojasalo ym. 2021, 163.)

SAM Espoossa aivoriihityöskentely on perinteisesti järjestetty hallituksen kokousten yhteyteen, jolloin hallitus yhdessä suunnittelee vuoden tai kauden toimintaa. Suunnittelun tueksi voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi vuosikello, jota käytetään pohjana vuoden tapahtumille. Vuosikelloon asetetaan sääntömääräiset kevät- ja syyskokoukset ja muu toiminta aikataulutetaan niiden ympärille. Myös tätä opinnäytetyötä varten järjestetty aivoriihin pidettiin SAM Espoon hallituksen jäsenten kesken, 6.9.2023 järjestetyn hallituksen kokouksen yhteydessä.

4.3.3 Vertailuanalyysi eli benchmarking

Benchmarking eli vertailuanalyysi on menetelmä, jonka perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät. Useimmiten benchmarkingissa tutkitaan menestyviä organisaatioita, pyritään oppimaan niiden menestyksen syitä ja ottamaan käyttöön muualla hyväksi havaittuja tapoja toimia (Ojasalo ym. 2021, 186).

Benchmarking on siis tapa etsiä oivalluksia, eri alojen parhaita käytäntöjä sekä toimintatapoja ja oppia niistä (Santalainen 2009, 30). Benchmarking kohdistuu usein samanlaisiin tai omaa organisaatiota vastaaviin yrityksiin. Samalla alalla toimivien organisaatioiden toimintatapojen kopiointi voi olla hyödyllistä, mutta samalla se saattaa sulkea pois kilpailuedun saavuttamisen, joka monesti koetaan benchmarkingissa keskeiseksi tavoitteeksi (Santalainen 2009, 30.) SAM Espoo on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka ei hae kilpailuetua muista yhdistyksistä eikä tavoittele paremmuutta muihin yhdistyksiin nähden. Vertailua muihin yhdistyksiin voi siis hakea omaa toimintaa vastaavista järjestöistä. Uudistuvuustavoitteisiin voi hakea ideoita muiltakin aloilta, mutta se ei ole kilpailunäkökulmasta katsottuna välttämätöntä.

4.3.4 Haastattelu

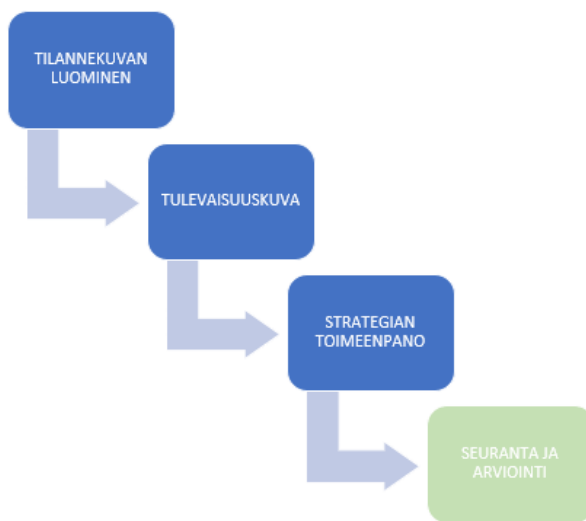
Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Haastattelu sopii moniin kehittämistehtäviin, sillä haastattelulla saadaan nopeasti kerätyksi syvälistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Jos kehittämiskohde on vähän tutkittu, haastattelulla on mahdollista saada kerätyksi uusia näkökulmia avaavaa aineistoa (Ojasalo ym. 2021, 106).

Haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruunmuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä, samoin vastauksia on mahdollista tulkita enemmän kuin esimerkiksi kyselyssä. Haastattelun etuna on myös, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen (Hirsijärvi ym. 2009, 205, 206).

Tätä opinnäytetyötä laadittaessa haastattelua hyödynnettiin osana tulevaisuuskuvan luomista, SAM Espoon vision määrittämiseen. Haastatteluun osallistui kolme SAM Espoon hallituksen jäsentä sekä yksi yhdistyksen rivijäsen.

5 JÄSENTOIMINNAN KEHITTÄMINEN – STRATEGIAPROSESSIN KUVAUS JA TUOTOS

Tässä opinnäytetyössä laaditussa SAM Espoon strategiaprosessissa on mukailtu Juha Heikkalan ja Antti Peltto-Huikan (2019) strategiaprocessimallia luomalla tilannekuva, tulevaisuuskuva ja suunnittelema toimeenpano. Strategiaproessin viimeinen vaihe eli toimeenpanon seuranta ja arviointi rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle.



Kuvio 2. Strategiaprocessimalli (Heikkala & Peltto-Huikka 2019).

Ohjenuorana eri vaiheissa on myös hyödynnetty Heikkalan, Krookin ja Pekkarisen (2014, 46) laadittujen yhdistysten strategiaoppaan avainkysymyksiä. Tilannekuvaa analysoidessa voi miettiä esimerkiksi mitkä ovat toimintaympäristön keskeiset muutokset, keitä ovat keskeiset sidosryhmät ja miten ne vaikuttavat toimintaan ja millä toimintaympäristön ilmiöillä, muutoksilla ja trendeillä on vaikutusta yhdistykseen. Tulevaisuuskuva rakentaessa, ohjaavina kysymyksinä voi olla esimerkiksi, mitä tarkoitusta varten yhdistys on olemassa, mitä koetaan tärkeäksi, millaisilla valinnoilla haluttua tulevaisuutta luodaan ja mikä on yhdistyksen unelma. Strategian toimeenpanovaiheessa avainkysymyksiä voivat olla esimerkiksi, mitkä ovat toteuttamisen työvälineet, mitkä ovat kenenkin vastuut ja minkälaisella johtamisella yhdistyksen unelman toteutumisen varmistuu (Heikkala ym. 2014, 16.)

Prosessi lähti käytännössä liikkeelle maaliskuussa 2023, ensin Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton yhdistysvastaavien infotilaisuudessa 1.3.2023 ja tämän jälkeen SAM Espoon sääntömääräisessä kevätkokouksessa 6.3.2023. Kevätkokouksessa kerroin paikallaolijoille opinnäytetyön ideasta, strategiaproessin laadinnasta ja taustatiedoista ja kannustin ja pyysin osallistujat, lähinnä hallituksen jäsenet, mukaan auttamaan ja ideoimaan.

Rakensin jäsenkyselyn, joka lähetettiin jäsenille 17.5.2023. Lähetyksestä oli etukäteen informoitu sähköisessä jäsenkirjeessä, jonka sihteeri lähetti yhdistyksen jäsenille paria päivää aiemmin 15.5.2023. Myös yhdistyksen Facebook-sivulle laitettiin ilmoitus sähköposteihin lähetettävästä jäsenkyselystä. Vastausaikaa kyselyyn annettiin toukokuun loppuun asti eli 31.5.2023 asti ja 29.5.2023 lähetettiin muistuttelu, mikäli vastaanottajat eivät olleet vielä ehtineet vastata.

Hain suunnitelmille lisäideoita hallituksen jäseniltä sähköpostitse sekä johtamalla aivoriihen kokouksen yhteydessä. Toiveena oli, että strategiaproessi olisi mahdollisimman osallistava ja, että kehitystyön suunnitteluun saisi tarpeen mukaan muilta jäseniltä ideoita ja apuja. Tuomi & Sumkin (2010, 31) muistuttavat, että kehittämisprosessit onnistuvat parhaiten, kun organisaation vastuuhenkilöt ovat mukana suunnittelussa, toteuttamassa, seuraamassa ja arvioimassa prosessia.

5.1 Tilannekuvan luominen

Strategiatyö lähtee liikkeelle oman tilan ja toiminnan analyysistä. Tutustutaan yhdistyksen toiminnan tämänhetkiseen tilanteeseen, sen vahvuuksiin, heikkouksiin ja kehittämiskohteisiin (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 117.)

Lähtökohta-analyysin, eli tilannekuvan luomisen, tavoitteena on selvittää toiminnan nykytilanne. Selvitettäviä osa-alueita voivat olla esimerkiksi jäsenten sekä muiden sidosryhmien odotukset sekä toimintaympäristön ja nykyisten palveluiden analyysi (Loimu 2007, 183.) Lähtökohta-analyysissa voidaan tarkastella esimerkiksi jäseniä; keitä yhdistyksen jäsenet ovat, minkälaisia jäsenryhmiä on ja mitä odotuksia heillä on yhdistykseltä. Olennaista on myös tarkastella tarjottavia tuotteita ja palveluita; mitkä ovat keskeiset palvelut ja tuotteet, mitkä jäsenryhmät niitä käyttävät ja vastaavatko ne jäsenten odotuksia. Lähtökohta-analyysiin voi sisällyttää myös muut sidosryhmät sekä toisaalta myös mahdolliset kilpailijat; ketkä ovat keskeisimmät yhteistyökumppanit ja mitä odotuksia heillä

on yhdistykseltämme. Entä, mitkä yhdistykset tai organisaatiot ovat mahdollisia kilpailijoita ja missä suhteessa he ovat parempia tai huonompia (Loimu 2007, 183–184.)

Tässä opinnäytetyössä tilannekuvan luomiseen on suurelta osalta hyödynnetty jäsenkyselyn tuloksia. Toiminnan analysoinnissa on myös perehdytty sidosryhmiltä kerättyyn materiaaliin sekä laadittu SAM Espoon toiminnasta SWOT-analyysi. Tavoitteena on, että analysoituna lähtökohtatilanne strategiset valinnat kirkastuvat. Toiminnan sisällön analysoinnin avulla selkeytyy, mitä uutta luodaan, mitä lisätään, mitä vähennetään ja mitä mahdollisesti poistetaan. Tunnistamalla kriittiset menestystekijät, tiedostetaan asiat, joista ei voi luopua missään olosuhteissa, mikäli yhdistys haluaa toteuttaa strategiaansa ja menestyä (Heikkala & Pelto-Huikko 2019, 21, 23.)

5.1.1 SWOT-analyysi

SAM Espoon tämänhetkisen tilannekuvan luominen lähti liikenteeseen rakentamalla yhdistyksestä SWOT-analyysi. SWOT-analyysissä, eli nelikenttäanalyysissä arvioidaan järjestön sisäiset vahvuudet (Strengths), sisäiset heikkoudet (Weaknesses), ulkoiset mahdollisuudet (Opportunities) sekä ulkoiset uhat (Threats). Johtopäätöksenä saadaan analyysi ylläpidettävistä vahvuuksista, kehitettävistä heikkouksista, vältettävistä uhista sekä hyödynnettävistä mahdollisuuksista (Heikkala & Pelto-Huikko 2019, 20.) SWOT-analyysi on rakennettu paitsi omien havaintojen pohjalta, myös SAM Espoon hallitukselta saaduista ideoista sekä vertaamalla teorian kautta opittua tietoa SAM Espoon tämänhetkiseen tilanteeseen.

SAM Espoon vahvuuksiin voidaan lukea yhdistyksen vakavaraisuus. Menneiden vuosien onnistuneiden sijoitusratkaisujen ansiosta yhdistys on vakavarainen ja toistaiseksi hyvin toimeentuleva. Jäsenmaksuista saadut tuotot ovat tällä hetkellä suurin tuloerä ja vaikka jäsenmäärä onkin viime aikoina laskenut, ei toistaiseksi ole vielä tarvetta huolestua yhdistyksen toimeentulosta. Vahvuudeksi voidaan myös katsoa SAM Espoon pitkät perinteet. Yhdistystoimintaa on pidetty yllä jo vuosikymmenien ajan ja yhdistys viettääkin 50-vuotisjuhlaa vuonna 2024. Tämä ei luonnollisesti tarkoita tuudittautumista tämänhetkiseen tilanteeseen, vaan katseet tulee suunnata tulevaan ja varojen riittäminen sekä jäsen toiminnan mielenkiinnon ylläpitäminen on jatkossakin turvattava.

SAM Espoon vahvuuksiin voi luokitella myös yhdistyksen monipuoliset tapahtumat. Yhdistys järjestää ympäri vuoden monenlaista toimintaa ottaen huomioon eri kohderyhmät. Sijaintinsa puolesta, pääkaupunkiseudulla, tarjontaa on laajemmin ja SAM Espoolla onkin mahdollisuuksia tarjota enemmän ja monipuolisemmin ohjelmaa kuin esimerkiksi pienemmissä maakunnissa. SWOT-analyyssissä tämän voi luokitella paitsi vahvuudeksi, myös ulkoiseksi mahdollisuudeksi. SAM Espoo hyödyntää tarjolla olevia mahdollisuuksia, mutta toimii myös vahvasti paikallisesti ja pyrkii hyödyntämään oman kaupungin tarjontaa jäsentapatumia laatiessa. Toisaalta pääkaupunkiseudulla toimii toinenkin SAM yhdistys, huomattavasti suurempi SAM Helsinki, joka voi tarjoilla SAM Espoolle yhteistyön merkeissä mahdollisuuden, mutta myös houkuttelevampana yhdistyksenä uhkan.

Uhkana SAM Espoolle, ja yhdistystoiminnoille yleensäkin on tämänhetkinen maailmantilanne. Valitettavasti tällä hetkellä, vuonna 2023, koetaan työpaikoilla paljon irtisanomisia, lomautuksia ja kriisejä. Vapaaehtoinen jäsenoiminta ja pienetkin jäsenmaksut, ovat helposti ensimmäisiä, helppoja säästökohteita. On myös muistettava, että jäsenoiminta on vapaaehtoista ja houkutteluista huolimatta, suurta osaa ihmisistä, yhdistykset eivät yksinkertaisesti kiinnosta.

Santalainen (2009, 231) muistuttaa, että strateginen toiminta merkitsee aina muutosta, mutta muutostavastarinnan sanotaan olevan strategisen toiminnan merkittävin este. SAM Espoo on toiminnaltaan ”kaavoihin kangistunut” ja muutuskäyvämyyttä on valitettavasti havaittavissa uudistuksissa. Tämä on selkeä heikkous yhdistyksen toiminnassa ja rohkeuteen päivittää toimintatapoja pitäisi olla enemmän uskallusta.

Vaikka toimintaa järjestetäänkin monipuolisesti ja ympärivuoden, on osallistujamäärät tai kiinnostus toimintaa kohtaan melko vähäistä. Jäsenkunta on kovin passiivista ja, koska tapahtumien osallistujamäärät ovat vähäisiä ja osallistujina ovat usein samat henkilöt, voi toiminnasta muodostua sisäänpäin lämpiävä kuva. Tämä on ehdoton heikkous SAM Espoolle.

Toimintaympäristön uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen on strategisen johtamisen avainaiheita. Muutokset, trendit ja ilmiöt voidaan jakaa esimerkiksi megatrendeihin, trendeihin, heikkoihin signaaleihin sekä villeihin kortteihin (Heikkala & Peltö-Huikko 2019, 65.) Ikääntyminen on tyypillinen megatrendi, joka on hyvin tiedostettu ja tunnistettu ja joka on sekä laajuudeltaan että vaikutukseltaan merkittävä (Heikkala & Peltö-Huikko 2019, 65). Väestön ikääntyminen näkyy myös SAM Espoon jäsenkunnassa ja se on huomioitava uhkana toiminnalle ja jäsenmäärän vähenemiselle. Toisaalta megatrendinä pidetään myös alueellista keskittymistä ja kaupungistumista. Maakunnissa

yhdistyksille tämä voi näyttäytyä uhkana, mutta ehkä hieman ristiriitaisestikin, pääkaupunkiseudulla toimivalle SAM Espoolle tämä on ulkoinen mahdollisuus. Internetin ja sosiaalisen median leviäminen on myös tulkittavissa megatrendinä. Muutos on ollut niin voimakas ja perustavanlaatuinen, että voidaan puhua jopa digitaalisesta vallankumouksesta (Heikkala & Peltto-Huikko 2019, 65.) SAM Espoo tulee saamaan käyttöönsä Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton lanseeraaman digialustan jäsenmäärän kasvua tavoitellessaan. Digitalisaation kasvu jäsenoiminnassa voidaan luokitella paitsi ulkoisena mahdollisuutena, myös sisäisenä vahvuutena. Heikon signaalin näkökulmasta digitalisaation voi luokitella myös pelottavana ja vastenmielisenä uutuutena. Heikot signaalit ovat ilmiöitä, jotka saattavat esimerkiksi ihastuttaa, vihastuttaa tai jopa hämmentää. Niiden tunnistaminen ja hahmottaminen voi olla vaikeaa (Heikkala & Peltto-Huikko 2019, 65). Heikko signaali on ensioire muutoksesta, joka voi tulevaisuudessa olla merkittäväkin asia (Dufva 2022). Varsinkin vanhemman jäsenkunnan keskuudessa työskentely sähköisten palveluiden kanssa tuottaa vaikeuksia ja uuden opettelu aiheuttaa hankaluuksia. Tästä näkökulmasta tietämättömyys digitalisaatiota ja sähköisiä palveluita kohtaan on SAM Espoolle heikkous. Villit kortit vastaavasti muuttavat ja murtavat ennakoimattomalla tai jopa radikaalilla tavalla ihmisten arjen toimintaa (Heikkala & Peltto-Huikko 2019, 65.) Villeistä korteista päivänselviä esimerkkejä lähihistoriasta mainittakoon koronavuodet sekä Ukrainan sota. Koronan vaikutukset näkyivät jäsenoiminnassa jäsenkatona ja jäsentapahtumien vähyytenä. Ukrainan sota ei suoranaisesti vaikuta SAM Espoon jäsenoimintaan, joskin ihmisten epävarmuus maailmantilanteeseen saattaa aiheuttaa levottomuutta ja turvattomuutta, jolloin vapaaehtoinen yhdistystoiminta ei priorisoidu vapaa-ajantoimintana. Toisaalta ystävyysuhteet Yhdysvaltojen kanssa koetaan sodan vaikutuksesta sekä Suomen tuoreen Natojäsenyyden ansiosta tärkeämmäksi ja mielenkiinto ystävyystoimintaan Yhdysvaltojen kanssa saattaa kasvaa. Yhdysvaltain presidentti Joe Biden vieraili Helsingissä 13.7.2023 Suomen isännöidessä Pohjoismaiden ja Yhdysvaltojen huippukokousta. Presidentti Sauli Niinistö totesi, että Suomi ja Yhdysvallat tekevät liittolaisina entistä tiiviimpää yhteistyötä turvallisuuden, teknologian sekä ympäristön aloilla. Yhdysvallat ja Pohjoismaat ovat läheisiä ystäviä ja vahvoja kumppaneita, jotka ovat sitoutuneet vahvistamaan yhteistyötä entisestään (Tasavallan presidentti, 2023.) Vaikka SAM Espoo on poliittisesti sitoutumaton ystävyysjärjestö, vaikuttavat nykypäivän ajankohtaiset uutiset ja maailmantilanteen käänteet vääjäämättä ihmisten mielipiteisiin ja näkökantoihin.

<p>Sisäiset vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - vakavaraisuus - monipuoliset tapahtumat - mahdollisuus hyödyntää digialustaa tapahtumissa - pitkät perinteet - paikallinen 	<p>Sisäiset heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - tapahtumat eivät houkuttele jäseniä - "sisäänpäin lämpeävä" - muutosvastarinta - sähköisten palveluiden käyttötaidottömyys
<p>Ulkoiset mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - pääkaupunkiseudulla enemmän tarjontaa kuin esim. maakunnissa - Kaupungistuminen - Yhteistyö SAM Helsingin kanssa - Suomen Nato-jäsenyys - Suomen ja Yhdysvaltojen lähentyneet ystävyyssuhteet 	<p>Ulkoiset uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suurempi ja houkuttelevampi SAM Helsinki - yhdistystoiminta ei kiinnosta - maailmantilanne - laskevat jäsenmäärät -väestön vanheneminen

Kuvio 3. SWOT-analyysi SAM Espoo.

5.1.2 Jäsentoiminnan sisällön analyysi

SAM Espoon jäsentoiminnan analyysissä käytettiin apuna yhdistyksen jäsenille lähetettävän jäsenkyselyn vastauksia. Kysely lähetettiin jäsenille 17.5.2023. Tämä oli ensimmäinen kerta yhdistyksen 49 toimintavuoden aikana, että jäsenkysely suoritetaan. Tarkoituksena oli kyselyn avulla hahmottaa jäsenien toiveita, mieltymyksiä ja odotuksia jäsentoiminnalta. Jäsenkysely tavoitti 145 vastaanottajaa ja vastauksia tuli lopulta 33 kappaletta eli noin 22,8 prosenttia vastaanottajista vastasi kyselyyn (Liite 1). Kyselyn vastaukset antoivat SAM Espoon hallitukselle kuvan yhdistyksen ja jäsenistön tämänhetkisestä tilanteesta ja helpottivat toiminnan analysoinnissa.

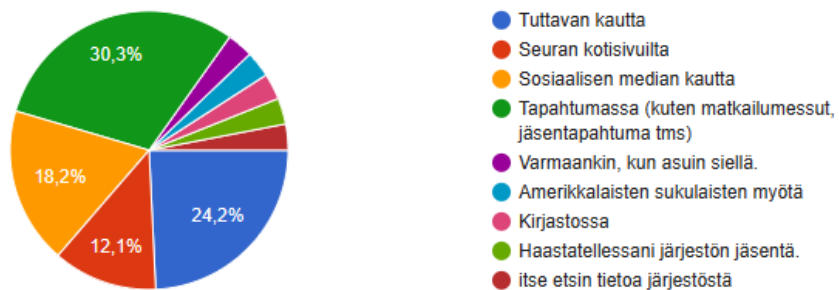
Jäsenkyselyn ensimmäiset kysymykset painottuvat vastaajan taustatietoihin, milloin ja miksi jäsen on liittynyt yhdistykseen ja mistä jäsen on kuullut Suomi-Amerikka yhdistyksestä. Toiminnan analyysissä keskitytään niihin kysymyksiin, jotka koskettavat yhdistystoimintaa, jäseniin liittyviin kysymyksiin perehdytään tarkemmin opinnäytetyön Jäsenet ja sidosryhmät -osiossa.

Yli kolmannes vastaajista, 30,3 prosenttia, ovat alun perin kuulleet Suomi-Amerikka yhdistyksestä erinäisessä tapahtumassa, kuten matkailumessuilla, jäsentilaisuudessa tai muussa vastaavassa. Vajaa neljännes, 24,2 prosenttia vastaajista ovat kuulleet yhdistyksestä tuttavien kautta. Vastaajista 18,2 prosenttia on tutustunut yhdistykseen sosiaalisen median kautta ja 12,1 prosenttia seuran kotisivuilta, joten sähköisten alustojen kautta yhdistykseen on tutustunut myös yhteensä 30,3 prosenttia vastaajista. Vaikka tilaisuudet ja tapahtumat eivät tällä hetkellä houkuttele ihmisiä osallistumaan, ovat ne silti olleet suurin tapa kuulla yhdistyksestä, oletettavasti menneinä vuosina. Nykypäivänä, viimeisten vuosien aikana tiedonhankinta painottuu sähköisiin menetelmiin.

Mistä kuulit Suomi-Amerikka yhdistyksestä? (Valitse yksi vaihtoehto)

 Kopioi

33 vastausta

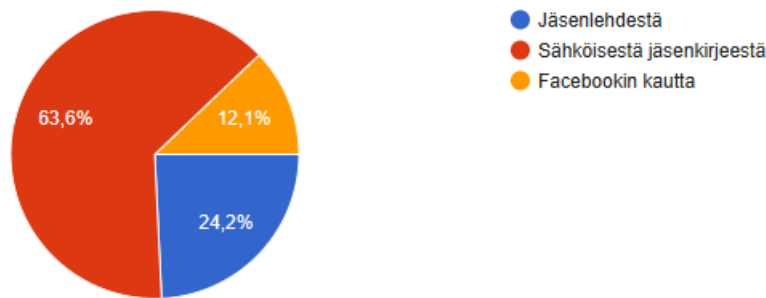


Kuvio 4. Kuvakaappaus SAM Espoon jäsenkyselystä: Mistä kuulit Suomi-Amerikka yhdistyksestä (2023).

Myös jäsentapahtumista kuuleminen painottuu sähköisiin vaihtoehtoihin. 63,6 prosenttia vastaajista kuulevat ensisijaisesti jäsentapahtumista sähköpostiin lähetettävästä sähköisestä jäsenkirjeestä ja 12,1 prosenttia yhdistyksen Facebook-sivujen kautta, eli yhteensä lähes 78 prosenttisesti. Kuitenkin 24,2 prosenttia vastaajista kuulevat tapahtumista jäsenistölle hyvin tärkeäksi osoittautuneen jäsenlehden kautta.

Mistä ensisijaisesti kuulet jäsentapahtumista? (Valitse yksi vaihtoehto)

33 vastausta



Kuvio 5. Kuvakaappaus SAM Espoon jäsenkyselystä: Mistä ensisijaisesti kuulet jäsentapahtumista (2023).

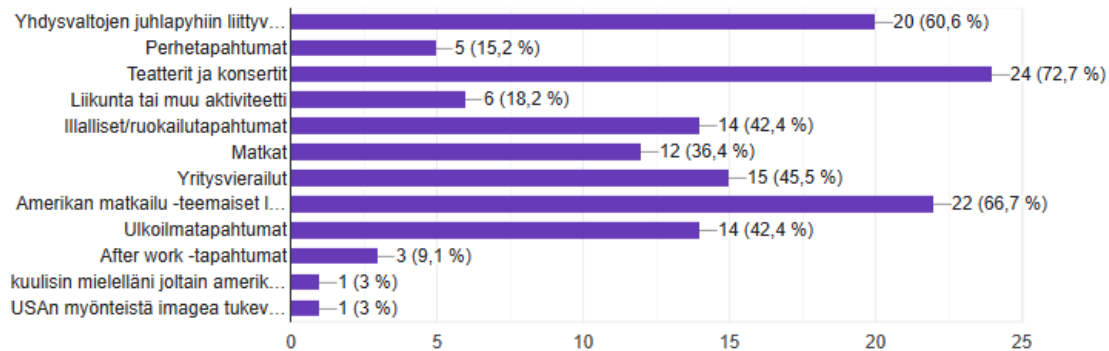
Odotetusti, tapahtumat, jotka houkuttelisivat eniten jäsenkyselyn vastaajia, ovat teatteri- ja konserttitilaisuudet, lähes 73 prosentilla. Myös menneitä tapahtumia tarkasteltaessa, elokuvailta oli vastaajien mielestä mielekkäin ja houkuttelevin osallistumaan, lähes 67 prosentilla. Kautta vuosien, elokuvatapahtumat ovat osoittautuneet suosituiksi tapahtumiksi SAM Espoon jäsenten keskuudessa ja ilmoittautumisissa ne varataankin usein ennätysajassa loppuun. Näin myös kuluneena vuonna. Elokuvatapahtumat rakentuvat usein samantapaisen kaavan mukaisesti, jossa jäsenille tarjotaan edulliseen jäsenhintaan elokuva-iltoja mielenkiintoiseen ensi-iltaan. Tapahtuma järjestetään elokuvateatterin VIP-salissa ja lippu sisältää pientä tarjoilua, kuten popcornia, karkkia ja juomista. Jäsenet toivotetaan tilaisuuteen tervetulleeksi ja, mikäli kyseessä on kotimainen elokuva, mahdollisuuksien mukaan, tapahtumaan on kutsuttu myös joku elokuvan tekijöistä, jota haastatellaan ennen elokuvan alkua.

Muita tapahtumia, jotka houkuttelisivat vastaajia ovat Amerikan matkailu -teemaiset luennot ja juttutuokiot, vajaalla 67 prosentilla, sekä Yhdysvaltojen juhlapäiviin liittyvät tapahtumat vajaalla 61 prosentilla. Illalliset ja ruokailutapahtumat sekä ulkoilmatapahtumat houkuttelisivat molemmat 42,4 prosenttia vastaajista. Nämä tapahtumat voidaan olettaa tarkoittavan myös Yhdysvaltojen juhlapäiviin liittyviä tapahtumia; Thanksgiving-teemainen ravintolaillallinen ja 4th of July -tapahtuma ulkoilun ja piknikin merkeissä.

Minkälaiset tapahtumat houkuttelisivat osallistumaan? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

Kopioi

33 vastausta



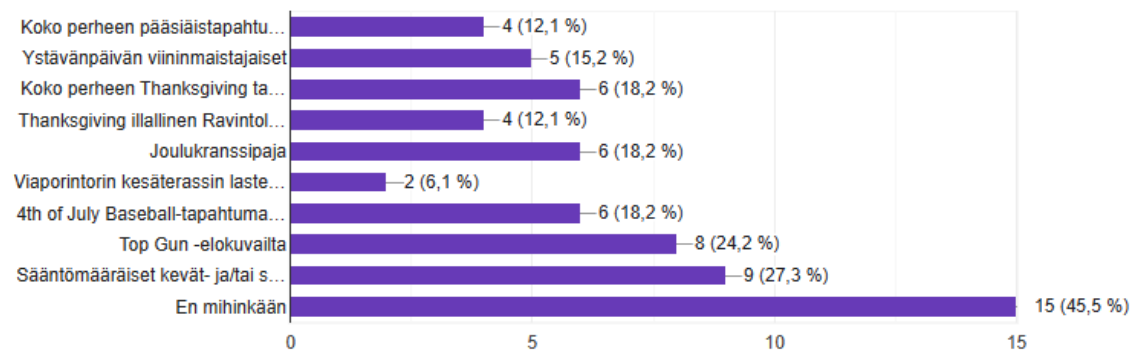
Kuvio 6. Kuvakaappaus SAM Espoon jäsenkyselystä: Minkälaiset tapahtumat houkuttelisivat osallistumaan (2023).

Jäsenkyselyn kahdeksannessa kysymyksessä listattiin kaikki viimeisen vuoden aikana (kevät 2022-kevät 2023) järjestetyt tapahtumat. Tarkoituksena oli tiedustella, mihin tapahtumiin vastaajat ovat kuluneen vuoden aikana osallistuneet ja täten hakea osviittaa, minkälaiset tapahtumat ovat lähtökohtaisesti suosittuja tai minkälainen on jäsenistön toimintatapa yhdistyksen tapahtumiin liittyen. Vastaajista 45,5 prosenttia ilmoitti, että ei ole osallistunut kuluneen vuoden aikana mihinkään tapahtumaan. Vastaus ei ole yllättävä ja osoittaa oikeaksi johtopäätöksen jäsenistön passiivisuudesta sekä tapahtumien houkuttelemattomuudesta.

Viimeisen vuoden aikana olemme järjestäneet seuraavat tapahtumat. Mihin näistä osallistuit? (Valitse kaikki, joihin osallistuit)

Kopioi

33 vastausta

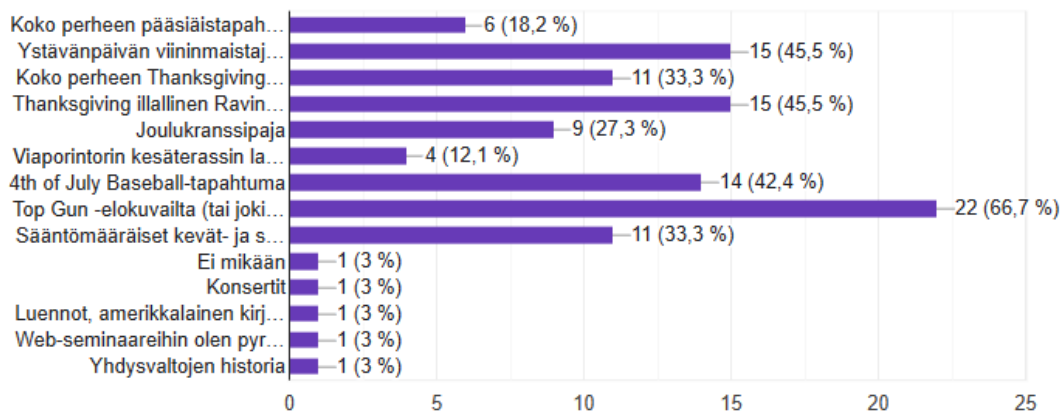


Kuvio 7. Kuvakaappaus SAM Espoon jäsenkyselystä: Mihin viimeisen vuoden aikana järjestettyyn tapahtumaan osallistuit (2023).

Myös yhdeksännessä jäsenkyselyn kysymyksessä keskityttiin viimeisen kuluneen vuoden tapahtumiin. Kysymyksessä tiedusteltiin, mitkä listatuista tapahtumista voisivat kiinnostaa osallistumaan. Tarkoituksena oli siis selvittää minkä tyyppiset jäsentapahtumat voisivat olla mielenkiintoisia ja mihin voisi olla mielekästä osallistua. Kuten aiemmin mainittu, elokuvailta osoittautui mielenkiintoisimmaksi, kuten myös juhlapyhien ympärille järjestetyt tapahtumat.

Mitkä näistä tapahtumista voisivat kiinnostaa sinua? (Valitse kaikki, joista voit olla kiinnostunut, vaikkot niihin kuluneena vuonna osallistunutkaan) [Kopioi](#)

33 vastausta



Kuvio 8. Kuvakaappaus SAM Espoon jäsenkyselystä: Mitkä tapahtumat voisivat kiinnostaa (2023).

Jäsenkyselyn viimeiset kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja sai omin sanoin kertoa mietteitään. Kyselyssä tiedusteltiin mitä jäsen kaipaisi SAM Espoolta ja mikä voisi tehdä SAM Espoosta houkuttelevamman ja annettiin myös mahdollisuus kertoa, jos on jotain muita toiveita tai ajatuksia, joista vastaaja haluaisi kertoa. Myös vaihtoehtokysymyksiin oli lisätty mahdollisuus avoimelle vastaukselle. Muutamia nostoja avoimista vastauksista:

”[Kaipaisin] aktiivinen sosiaalisen median käyttö koskien eri tapahtumia”

”Kokonaiskuva SAM Espoosta ei ole oikein hahmottunut, arvostan kyllä sihteerin ystävällisyyttä, effortteja ja ystävällisyyttä”

”Useampia jäsenkirjeitä muistutuksena Samista”

”Kuvat tapahtumista houkuttelevat mukaan”

”Paperilehti on hyvä. Toivon, että käytäntö jatkuu”

”Aktiivista kommunikointia jäsenille, jotta jäsenyydet säilyvät, vaikka yhteistyössä Hesankanssa”

”USAn myönteistä imagoa tukevat tapahtumat ja tiedotukset [kiinnostaisivat]”

”Kuulisin mielelläni joltain amerikansuomalaiselta kokemuksista elämästä USA:ssa”

”Americana-jutut. Uudisraivaus, kansalaisten suvereniteetti. Urheilu, showmanship, doing things BIG”

”Elokuva, teatteri ym. tilaisuudet sekä web-seminaarit ajankohtaisista asioista. USA-Suomi-konsulaattiin tutustuminen. Country-kulttuurin ja latino kulttuurin nykytila Amerikassa, ehkäpä cowboy-tanssien alkeet”

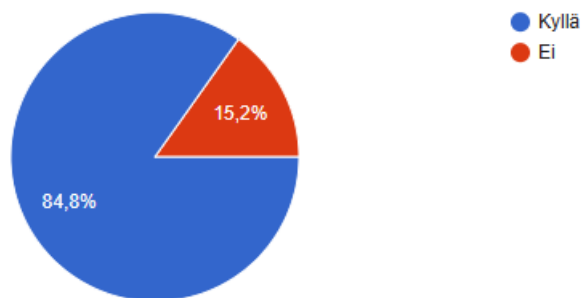
”Tulevien vaalien kuulumiset kiinnostavat asiantuntijoiden silmin analysoituina. Miten Amerikka on toipunut koronasta”

”Mitä yhdistys voisi tehdä myönteisemmän ja tosiasiallisen Amerikka-kuvan laajentamiseksi Suomessa!”

Huojentavaa vastauksia läpikäydessä on, että kysymykseen ”Vastaako SAM Espoo odotuksiasi” lähes 85 prosenttia, eli 28 henkilöä vastaajista vastasivat kyllä. Toimintaan ollaan siis pääsääntöisesti kuitenkin tyytyväisiä ja kokonaiskuva yhdistyksestä on suurimmalta osin hyvä.

Vastaako SAM Espoo odotuksiasi?

33 vastausta



Kuvio 9. Kuvakaappaus SAM Espoon jäsenkyselystä: Vastaako SAM Espoo odotuksiasi (2023).

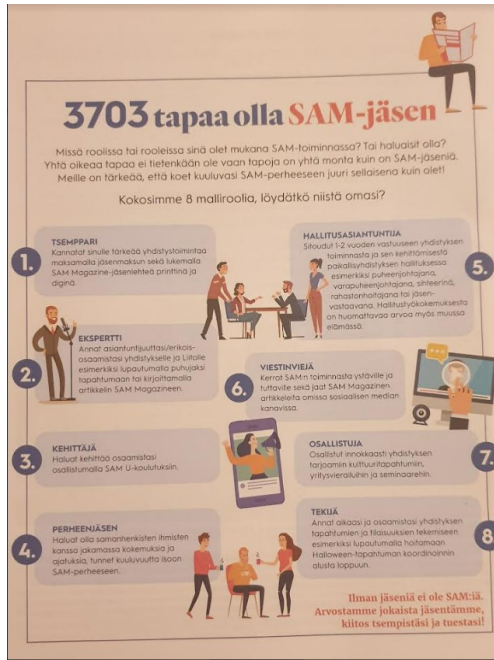
5.1.3 Jäsenet ja sidosryhmät

Strategiatyössä keskeisenä osana on selvittää, ketä varten yhdistys tai organisaatio on olemassa. Tavoite on ymmärtää asiakkaiden tämän päivän sekä tulevaisuuden tarpeita ja pyrkiä jatkuvaan kehittymiseen (Tuomi & Sumkin 2010, 58.)

Jäsenet

Lähtökohtaisesti kaikki ovat tervetulleita liittymään SAM Espoon jäseniksi. Suomi-Amerikka yhdistyksen vuotuinen jäsenmaksu normaalille jäsenelle eli pääjäsenelle on 39 euroa ja samassa taloudessa asuvalle toiselle jäsenelle, perhejäsenelle, 25 euroa. Pääjäsenelle lähetetään neljä kertaa vuodessa ilmestyvä yhdistyksen SAM Magazine -lehti, jota perhejäsenelle ei lähetetä. Alle 27-vuotiaille opiskelijoille tarjotaan edullisempaa, 25 euron, opiskelijajäsenmahdollisuutta. Mikäli haluaa liittyä kahden eri kaupungin SAM-yhdistyksen jäseneksi, voi valita 59 euroa vuodessa maksavan kaksoisjäsenvaihtoehdon. Myös ulkomailla asuvilla on mahdollisuus liittyä jäseneksi, 45 euron tai USA:ssa asuvalle 45 US dollarin hintaan. Suomi-Amerikka yhdistykseen voi liittyä myös kannattajajäseneksi, The SAM Club -jäseneksi vähintään 400 euron avustuksella ja SAMbassador -jäseneksi vähintään 1000 eurolla (SAM Magazine 2023, 35.)

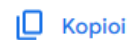
SAM Magazine -jäsenlehteen (2021, 4) koottiin erilaisia esimerkkirooleja, joissa Suomi-Amerikka yhdistyksen jäsen voi toimia. Tsemppari kokee tärkeäksi yhdistystoiminnan kannattamisen, maksamalla jäsenmaksun ja lukemalla jäsenlehteä sekä printtinä että digiversiona. Ekspertti antaa asiantuntijuutta ja erikoisosaamista yhdistykselle ja Suomi-Amerikka yhdistysten Liitolle esimerkiksi lupautumalla puhujaksi tapahtumaan tai kirjoittamalla jäsenlehteen artikkelin. Kehittäjä haluaa kehittää osaamistaan osallistumalla SAM:n järjestämiin koulutuksiin. Hallitusasiantuntija sitoutuu kahden vuoden vastuuseen yhdistyksen toiminnasta ja sen kehittämistä paikallisyhdistyksen hallituksessa. Viestinviejä kertoo SAM:n toiminnasta tuttaville sekä jakaa SAM Magazinen artikkeleita omissa sosiaalisen median kanavissa. Osallistuja osallistuu yhdistyksen järjestämiin tapahtumiin, vierailuihin ja seminaareihin. Tekijä antaa aikaansa ja osaamistaan yhdistyksen tapahtumien ja tilaisuuksien tekemiseen.



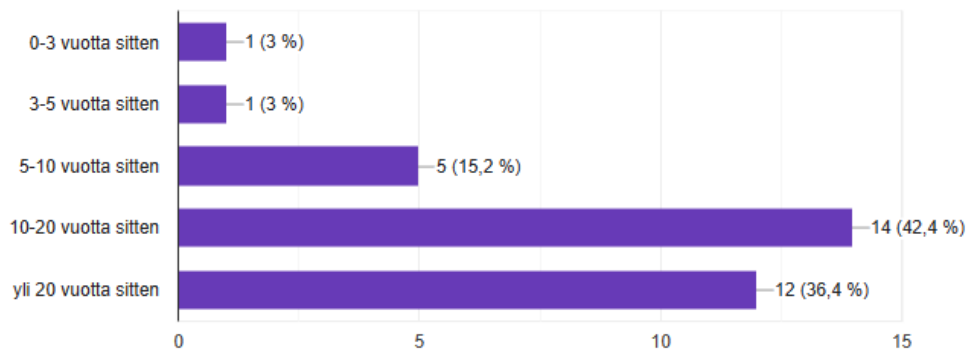
Kuvio 10. 3703 tapaa olla SAM-jäsen. Artikkele SAM Magazine -lehdessä (2021).

Jäsenmaksu lähetettiin tänä vuonna 275 SAM Espoon jäsenelle. Lisäksi yhdistyksellä on 12 ainajäsentä, joille vuotuista jäsenmaksua ei lähetetä. Jäseniä yhdistyksellä on siis ollut 287. Harmillisesti jäsenistä jopa 74 on jättänyt tänä vuonna muistutuksista huolimatta jäsenmaksunsa maksamatta. Tämä tarkoittaa siis yli 25 prosentin jäsenmäärän vähenemistä vuonna 2023. Jäsenkyselyn vastauksia tarkasteltaessa, vastaajista 42,4 prosenttia on ollut yhdistyksen jäsenenä 10–20 vuotta ja 36,4 prosenttia on ollut jäsenenä yli 20 vuotta. Yhdistyksen jäsenenä on siis hyvinkin pitkäaikaisia, uskollisia jäseniä. Haasteena onkin houkuttaa ja sitouttaa myös uusia jäseniä mukaan.

Milloin liityit Suomi-Amerikka yhdistyksen jäseneksi?



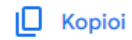
33 vastausta



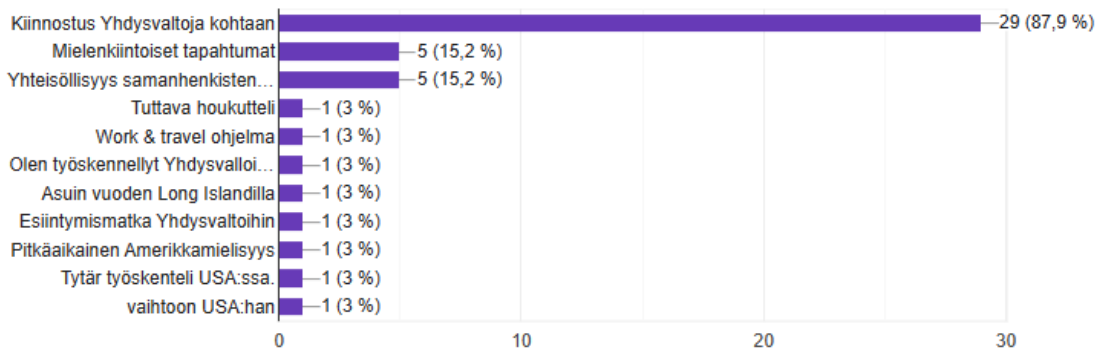
Kuvio 11. Kuvakaappaus SAM Espoon jäsenkyselystä: Milloin liityit Suomi-Amerikka yhdistyksen jäseneksi (2023).

Yhdistävä tekijä kaikille SAM Espoon jäsenille on kiinnostus Yhdysvaltoja kohtaan. Tämä on tietenkin luonnollinen, päivänselvä syy olla Amerikka-yhdistyksen jäsen ja tämä käy selvästi ilmi myös jäsenkyselyn vastauksista. Lähes 88 prosenttia vastaajista ilmoitti kiinnostuksen Yhdysvaltoja kohtaan syyksi liittyä yhdistykseen.

Mikä sai liittymään jäseneksi? (Voit valita useamman vaihtoehdon)



33 vastausta

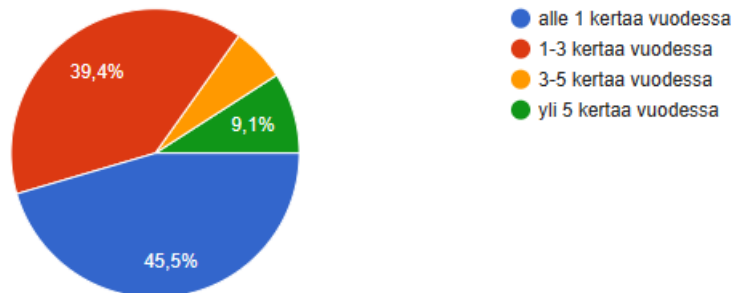


Kuvio 12. Kuvakaappaus SAM Espoon jäsenkyselystä: Mikä sai liittymään jäseneksi (2023).

SAM Espoon jäsenet ovat pääsääntöisesti kovin passiivia. Jäsenkyselyn mukaan jopa 45,5 prosenttia vastaajista osallistuu jäsentapahtumiin alle yhden kerran vuodessa ja 39,4 prosenttia yhdestä kolmeen kertaan vuodessa. Nämä kaksi ryhmää muodostavat yhdessä lähes 85 prosenttia jäsenistöstä.

Kuinka usein osallistut SAM Espoon tapahtumiin?

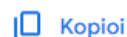
33 vastausta



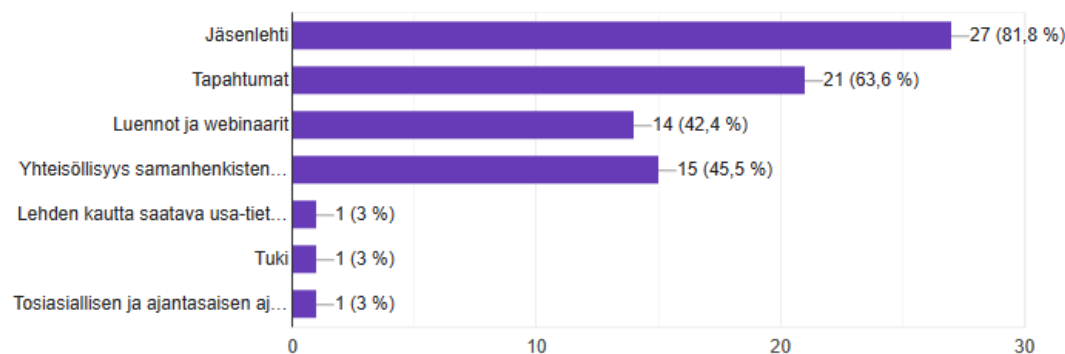
Kuvio 13. Kuvakaappaus SAM Espoon jäsenkyselystä: kuinka usein osallistut SAM Espoon tapahtumiin (2023).

Toisaalta lähes 82 prosenttia vastaajista kokevat jäsenyydessä tärkeäksi neljä kertaa vuodessa ilmestyvän SAM Magazine -jäsenlehden. Voikin siis olettaa, että monet jäsenet kuitenkin nauttivat jäsenyydestään, mutta haluavat pidättäytyä tapahtumista ja aktiviteeteista ja lukea mieluummin lehden tarjoamia mielenkiintoisia artikkeleita ja uutisia. Ristiriitaiseksi tilanteen tekee se, että 63,6 prosenttia jäsenkyselyyn vastaajista kokevat kuitenkin tapahtumat tärkeäksi. Tästä voisi päätellä, että osallistujia tapahtumiin olisi, jos ne olisivat tarpeeksi mielenkiintoisia. Huomattavaa kuitenkin on, kuten Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton vuoden 2023 toimintasuunnitelmassakin todetaan (2023), että koronan jälkeinen aika on osoittanut ihmisissä osallistumiskäyttäytymisen muutoksen. Oletuksena on, että lähiosallistumisen lisäksi tapahtumiin on mahdollista osallistua myös etänä, kotoa käsin.

Mitä koet tärkeänä jäsenyydessä (voit valita useamman vaihtoehdon)



33 vastausta



Kuvio 14. Kuvakaappaus SAM Espoon jäsenkyselystä: Mitä koet tärkeänä jäsenyydessä (2023).

Sidosryhmät

Sidosryhmä on taho, jolla on yhdistykselle jotain annettavaa tai jolla on odotuksia yhdistystä kohtaan. Sidosryhmä voi olla esimerkiksi toinen yhdistys tai muu yritys, ja se voidaan mieltää kumppaniksi, kilpailijaksi tai tulevaisuuden kannalta hyödylliseksi toimijaksi (Heikkala ym. 2014, 18.)

SAM Espoon tärkein sidosryhmä on luonnollisesti Suomi-Amerikka Yhdistysten Liitto sekä muut eri kaupunkien paikalliset SAM-yhdistykset. Yhteistyö eri kaupunkeihin on aktiivisinta Helsingin yhdistyksen kanssa, koska se on maantieteellisesti lähimpänä. SAM Helsingin sekä muiden lähialueen yhdistysten kanssa yhdessä järjestettävissä tapatumissa on hyötyä kaikille yhdistyksille; säästöä kustannuksissa, enemmän käytettäviä resursseja ja myös enemmän kävijöitä. Esimerkkinä SAM

Espoon, SAM Helsingin sekä pääkaupunkiseudulla toimivan Suomen Baseball- ja Softball-liiton yhteisestä tapahtumasta on heinäkuussa vietettävä 4th of July tapahtuma. Yhdysvaltojen itsenäisyyspäivän kunniaksi on viimeisenä kolmena vuotena järjestetty yhteinen Baseball ja piknik -tilaisuus. Tapahtumassa pääsee tutustumaan Baseballin pelaamiseen ja seuraamaan baseballottelua samalla, kun nauttii piknikistä ja tutustuu paikalla olevaan SAM:n toimintaan. 4th of July -tapahtumia on järjestetty aikaisempina vuosina myös amerikkalaisen jalkapalloilun merkeissä, perhepiknikkinä, jossa viihdyttäjänä on toiminut cheerleading -joukkueen esitys sekä kaupunkitapahtumana, jonka äärelle on kokoontunut amerikkalaisten autojen harrastajat, inkakulttuurista kiinnostuneet sekä muut Amerikka henkiset toimijat. Tapahtumiin on saatu houkuteltua mukaan myös erinäisiä ruokarekkoja tai muita ruokaa myyviä toimijoita, ja tilaisuuksista onkin muodostunut usean eri sidosryhmän yhteinen, suosittu tapahtuma.



Kuvio 15. 4th of July -tapahtumamainos (SAM Espoon sähköinen jäsenkirje 2/2023)

Suomi-Amerikka Yhdistys perustettiin vuonna 1943 eli vuosi 2023 on Liiton 80. toimintavuosi. Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton vuoden 2023 toimintasuunnitelmassa (2022,1) mainitaan, kuinka Suomi-Amerikka Yhdistysten Liitto haluaa vahvistaa Suomen ja Yhdysvaltojen kansalaisten välistä vuoropuhelua, luoda edellytyksiä eri alojen toimijoille pitkäaikaisten suhteiden luomiselle Atlantin yli sekä luoda edellytyksiä eri ikäisten ja eripuolilla Suomea asuvien suomalaisten osallistumiselle Suomen ja Yhdysvaltojen väliseen kulttuuriyhteistyöhön (Suomi-Amerikka Yhdistysten liitto 2022, 1). Suomi-Amerikka Yhdistysten Liitto tarjoaa SAM Espoolle, sekä muille jäsenyhdistyksille hallinnollisia palveluita ylläpitämällä lakisääteistä jäsenrekisteriä sekä yhteisen verkkoalustan, sähköpostiosoitteen, uutiskirjeen, tapahtumakalenterin sekä markkinointimateriaalia. Muutoin SAM

Espoo, sekä muut jäsenyhdistykset, toimivat itsenäisesti hallituksiensa johdolla ja vastaavat omista palveluista omien toimintasuunnitelmien mukaisesti (Suomi-Amerikka Yhdistysten Liitto 2022, 5.)

Sidosryhmien tilanteet ja odotukset muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti ja odotusten huomioiminen onkin erittäin tärkeää, joskin muutosten huomioiminen voi olla hankalaa oman haastavan toiminnan ohessa. Tietoja eri sidosryhmien odotusten muutoksista kannattaisi kerätä jatkuvasti ja muutokset tulisi käsitellä ja arvioida strategiaprosessin yhteydessä, ja selvittää, miten ne vaikuttavat strategia-valintoihin (Lindroos & Lohivesi 2004, 233.) Suomi-Amerikka Yhdistysten Liitto, SAM, muistuttaa toimintasuunnitelmassaan (2022,1), kuinka se kärsii muiden yhdistysten tavoin sosiaalisen median aiheuttamasta murroksesta perinteisiin kommunikointitapoihin ja yhdistystoimintaan. Kaikilla yhdistyksillä on yhä vaikeampaa aktivoida ikääntyvää jäsenistöä ja sitouttaa perinteiseen hallituspainotteiseen yhdistystoimintaan. Toisaalta työkäisiä sekä nuoria on yhä vaikeampi tavoittaa ja aktivoida mukaan toimintaan perinteisin tavoin. Tämä on näkynyt huomattavana jäsenmäärän laskuna. Vuodesta 2015, on SAM:n jäsenmäärä laskenut jopa 40 prosenttia. Suomi-Amerikka Yhdistysten Liitto kehottaa toimintasuunnitelmassaan pikaiseen toiminnan uudistamiseen. Keskeisenä osana uudistamistyössä on digitaalisen alustan luominen jäsenistölle. Digitalisaatio on osa laajempaa yhteiskunnallista kehitystä, mikä tarkoittaa perustavanlaajuista toimintatapojen muutosta. SAM Espoon on kunnioitettava ja huomioitava Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton strategiassa esiin tulevaa tavoitetta digitalisaatioon. SAM tähdentää, että digitaalisen alustan avulla se pystyy kasvattamaan jäsenmääräänsä sekä houkuttelemaan mukaan uusia kohderyhmiä (Suomi-Amerikka Yhdistysten Liitto 2022, 2). Alusta ei korvaa paikallisia tapahtumia vaan pikemminkin täydentää tapahtumatarjontaa ja rikastuttaa jäsenten osallistumismahdollisuuksia. Lisäksi yhdistykset pääsevät hyödyntämään kaikkien jäsenyhdistysten tapahtumatarjontaa sekä luomaan omia virtuaalisia tapahtumia ja intressiryhmiä, jotka ovat niin halutessaan, koko jäsenistön käytettävissä (Suomi-Amerikka Yhdistysten Liitto 2022, 2.)

5.1.4 Benchmarking

Benchmarkauksessa eli toisten yhdistysten tai organisaatioiden toiminnan vertailussa ja ideoiden hankinnassa tarkoituksena on tunnistaa onnistuneita järjestöjen tapauksia, analysoida onnistumisen elementtejä ja rakentaa havainnoista johtopäätöksiä, miten niitä voisi soveltaa oman yhdistyksen toimintaan (Heikkala & Peltö-Huikko 2019, 21.)

Sain mahdollisuuden osallistua Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton järjestämään yhdistysvastaavien info -tilaisuuteen, joka järjestettiin Teams-palaverina 1.3.2023. Tilaisuudessa eri kaupunkien yhdistykset kertoivat kuulumisiaan ja jakoivat kokemuksiaan. Erityisesti mieleen painui SAM Porin puheenvuoro, jossa yhdistyksen edustaja mainitsi heidän tapahtumissaan käytössä olevasta Yhdysvaltojen kartasta. Eri tapahtumiin osallistuvat kävijät haluavat tulla katsomaan karttaa ja kertomaan esimerkiksi omista kokemuksistaan ja matkoistaan. Innostuin tästä helposta ideasta ja otimme SAM Espoossa tämän heti käyttöön. Kokeilimme sen toimivuutta kevään 2023 pääsiäistäpahtumassa. Asetimme kartan esille ja olimme varautuneet pienillä sinisillä ja punaisilla timanttitarroilla. Ohikulkijat ja tapahtumaan osallistujat saivat merkitä sinisen tarran paikkoihin, joissa olivat jo käyneet ja punaisen tarran unelmien kohteeseen, joka on vielä haaveissa, mutta ei toteutunut. Ihminen nauttii, kun saa kertoa omista kokemuksistaan ja tämä helppo ja yksinkertainen idea keräsi nopeasti ihmisiä juttelemaan ja avasi puheyhteyden.



Kuvio 16. Yhdysvaltojen karttajuliste (SAM Espoo 2023).

Yhdistysvastaavien infotilaisuudessa SAM:n edustaja kehotti päivittämään aktiivisesti materiaalia yhdistysten tilaisuuksista sosiaalisen median kanaviin ja käyttämään päivitysten yhteydessä aihe-tunnisteita eli hashtageja. Hashtagit eli aihetunnisteet tai avainsanat ovat #-merkillä muodostettuja sanoja tai fraaseja, joiden avulla tiedonhakijat löytävät helpommin yhdistysten aihepiiriin liittyvää

sisältöä ja tieto yhdistyksistä leviää. Hashtageja voisivat olla esimerkiksi #samespoo #samsuomi #ystävyyttäylirajojen

Yhdistysvastaavien infotilaisuudessa annettiin myös oiva idea järjestää pieni, vapaamuotoinen ”SAM jäsenyys -info” jäsentapahtuma. Tarkoituksena on, että kutsutaan jäseniä, tai potentiaalisia uusia jäseniä, maksuttomaan Klubi-infoon kuulemaan, miten oman kaupungin SAM yhdistys toimii, mitä hyötyä jäsenyydestä on, kuinka usein ja missä yhdistys kokoontuu, mitä jäsenyys maksaa ja mitä etuja siihen sisältyy. Tämänlainen, matalankynnyksen tapahtuma olisi helppo ja edullinen järjestää ja se onkin sisällytetty strategiassa vuosisuunnitelmaan.

Oheiset pienet nyanssit yhdistyksen toiminnassa, kartan mukaan ottaminen tapahtumapaikalle tai sosiaalisen median päivityksen yhteyteen lisätty aiheutunniste, ovat pieniä, vaivattomia lisiä, joilla saa helposti piristettyä yhdistyksen toimintaa ja herätettyä mielenkiintoa. Eri kaupunkien SAM yhdistysten toimintaan tutustuessa on helppo havaita, että tapahtumat ja toimintatavat ovat monilta osin toisiaan vastaavat kaupungista riippumatta. Yleisiä tapahtumia järjestetään Yhdysvaltojen juhlapäivien ympärille, kuten 4th of July tapahtumia heinäkuussa Yhdysvaltojen itsenäisyyspäivän kunniaksi tai Thanksgiving -illalistapahtumia marraskuun neljäntenä torstaina, Yhdysvaltojen toiseksi suurimman juhlan, kiitospäivän, teeman mukaisesti. Ideat ja lisäarvo benchmarkkauksesta, vertailusta, syntyvät pienistä yksityiskohdista, joita omaan, lähtökohtaisesti samoilla periaatteilla toimivaan toimintaan voi lisätä.

Paitsi muiden kaupunkien Suomi-Amerikka Yhdistyksiin, tutustuin benchmarkkauksen tiimoilta myös muiden maiden ystävyysseuroihin ja yhdistyksiin. Huomioitavaa oli, että eri maiden seurat kamppailevat samojen haasteiden ympärillä, mutta toisaalta yleisimpiä ja suosituimpia tapahtumia ovat myös juhlapäivien ympärille rakennetut tapahtumat. Suomi-Kiina-seuralle esimerkiksi suurin vuotuinen tapahtuma on Helsingissä järjestettävä kiinalainen uusivuosi. Suomi-Kiina-seurala oli toimintakertomuksensa mukaan mielenkiintoinen viikoittainen Tiistailuento -tapahtuma. Viikoittainen etäjärjestelyin toteutettava luento keskittyy erilaisiin Kiinaan liittyviin aiheisiin ja koska tapahtuma järjestetään etänä, pystyy siihen osallistumaan maantieteellisestä sijainnista riippumatta mistä vain (Suomi-Kiina Seura 2023). Tämä vaikuttaisi oivalta idealta lisätä myös SAM Espoon tapahtumien repertuaariin, järjestämällä säännöllisin väliajoin etäluentoja, hyödyntäen jäsenkyselyssä toivottuja aiheita.

Rakentaessa strategiaprosessin avulla kerättyjen ideoiden ja tulosten pohjalta SAM Espoon toimintaa, voi vuosisuunnitelman laatia hyödyntämällä SAM Porin käytössä olevaa vuosikelloidea. Vuosikellon ympärille rakennettu suunnitelma havainnollistaa ja selkeyttää toiminnan rakentamista sekä aikatauluttamista.



Kuvio 17. SAM Porin käytössä oleva vuosikello (SAM Pori, 2022).

5.2 Tulevaisuuskuva

Tilannekuvan luominen ei yksinään riitä. Lähtökohta-analyysin jälkeen ratkaisevaa on johtopäätösten tekeminen ja rohkeus tehdä ratkaisuja tavoitellun tulevaisuuden suhteen. Ratkaisujen tekemiseen ei ole virallista tekniikkaa tai kaavaa, johtopäätöksien kiteyttäminen perustuu päättelyyn ja johtopäätöksien pohjalta tehtyihin analyysiin (Heikkala & Peltö-Huikko 2019, 26.) Johtopäätösten tekemisessä voi puntaroida esimerkiksi asioita, jotka pitää ratkaista tulevaisuuden menestyksen varmistamiseksi, mitä toiminnassa pitää mahdollisesti muuttaa ja mitä tekoja pitää tehdä (Heikkala 2020).

Strategiaprosessin alkuun on syytä tarkastella ja arvioida aiempia strategioita, toimintasuunnitelmia ja tavoitteita. Arvioinnin kautta luodaan siltaa uuteen strategiaan ja suunnitelmaan sekä tavoitteisiin

ja toimenpiteisiin (Heikkala & Pelto-Huikko 2019, 25.) Lähtiessä luomaan uutta suunnitelmaa, on hyvä reflektoida, onko olemassa oleva toiminta-ajatus ja visio toteutunut ja onko mahdolliset muutostarpeet tunnistettu (Heikkala & Pelto-Huikko 2019, 25).

5.2.1 Toiminta-ajatuksen kuvaaminen

Jokaisella rekisteröidyllä yhdistyksellä ja järjestöllä on säännöt, joihin on kuvattu toiminnan tarkoitus, toiminta-ajatus tai missio. Strategiaprosessia aloittaessa toiminta-ajatus on siis jo olemassa. Toiminta-ajatuksen kuvaaminen tarkoittaa kuvausta siitä, mitä tai keitä varten järjestö on olemassa ja mitä tarkoitusta se toteuttaa (Heikkala & Pelto-Huikko 2019, 26, 27.) Olennaista kuvaksessa on, että siitä käy ilmi, mitä yhdistys tekee, kenelle ja miksi (Heikkala ym. 2014, 26.) SAM Espoolla toiminta-ajatus on kirjattu jokavuotisena toimintasuunnitelmana. Toimintasuunnitelman (2023) mukaan SAM Espoon tarkoituksena on Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton, eli SAM Suomen, jäsenyhdistyksenä järjestää Yhdysvaltoihin liittyviä jäsentapahtumia jäsenilleen. Tapahtumia suunnitellaan yhdistyksen hallituksen kesken sekä jäsenten ehdotusten pohjalta. Lähtökohtaisesti tapahtumat ovat avoimia myös muiden kaupunkien SAM yhdistysten jäsenille. Yhdistys järjestää kaksi varsinaista kokousta vuodessa, eli sääntömääräiset kevät- ja syyskokoukset. Yhdistyksen toiminnasta tiedotetaan jäsenlehdessä, sähköisessä jäsenkirjeessä sekä Facebookin kautta. Tavoitteena on, että vuoden jokaiseen neljään lehteen saadaan vähintään yksi SAM Espoon jäsentilaisuudesta kertova juttu. Yhdistys huolehtii taludestaan mitoittamalla toimintansa jäsenmaksuista saatavien tulojen mukaan. Yhdistyksen hallituksesta pyritään aktiivisesti osallistumaan Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton järjestämiin kokouksiin ja koulutuksiin.

SAM Espoon vuoden 2022 toimintakertomukseen on koottu kyseisen vuoden tapahtumat ja toiminta. Kertomuksen pohjalta voi todeta, että toiminta-ajatus on kokonaisuudessaan toteutunut. Sääntömääräiset kevät- ja syyskokoukset pidettiin ohjeistuksen mukaisesti. Samoin hallituksen jäseniä osallistui liittokokoukseen sekä SAM Suomen järjestämiin kokouksiin Teams-yhteydellä. Jäsentilaisuuksia järjestettiin koronarajoitusten poistuttua keväällä 2022 yksi kappale ja kesällä ja syksyllä yhteensä viisi kappaletta. Lisäksi syyskokouksen yhteydessä yhdistyksen hallituksen jäsen, piti esitelmän USA:n poliittisesta tilanteesta. Yhdistyksen toiminnasta tiedotettiin SAM Magazine -jäsenlehdessä, yhdistyksen nettisivuilla sekä Facebook-sivuilla. Sähköisiä jäsenkirjeitä lähetettiin vuoden 2022 aikana seitsemän kappaletta. SAM Espoon taloudenhoidossa pyrittiin säästä-

väisyyteen tuotot huomioiden ja varat olivat tallennettuna turvalliselle pankkitilille. Yhdistyksen taloudellinen tilanne on hyvä, mikä selviää tilinpäätöstiedoista, joiden yksityiskohtia ei tässä opinnäytetyössä julkaista. Vuonna 2022 SAM Espoo lahjoitti Espoon kansainväliselle koululle 100 euron arvoisen stipendin englanninkielenopinnoissa menestyneelle opiskelijalle. Lisäksi yhdistys järjesti vuoden aikana kolme arvontaa, joissa arvottiin Markku Henrikssonin kirja Tähtilipun maa, messulippuja kirjamesuille sekä SAM avaimenperiä. Alkuvuonna 2022 koronan vuoksi peruuntuneita jäsentapahtumia olivat Matkamessut 2022 sekä Helsingin Kulttuuritalolle suunniteltu Whitney Houston -aiheinen konsertti. Toimintaa tarkastellessa voi siis havaita, että se vastaa yhdistyksen tarkoitusta ja toiminta-ajatusta. Strategiaprosessia aloittaessa toiminta-ajatus on siis olemassa ja kunnossa, mutta prosessin aikana sitä voi tarvittaessa uudelleenarvioida, muuttaa tai päivittää.

5.2.2 Vision määrittely

Strategian kantava voima on visio, sillä visio näyttää asioiden toivotun tilan tulevaisuudessa. Se kuvaa sitä, minkälainen organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla, mihin organisaatio toiminnallaan pyrkii ja mitä kohti toiminta suunnataan (Tuomi & Sumkin 2010, 47.) Visio on näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan. Se on yrityksen tulevaisuuden strateginen tahtotila (Kamensky 2010, 78.)

Visio on kuvaus siitä, minkälaista tulevaisuutta halutaan teoilla luoda tai minkälainen halutaan tulevaisuudessa olla (Heikkala & Peltö-Huikko 2019, 26). Se antaa suunnan ja perustelun tekemiselle ja toiminnalle sekä kuvan siitä, miltä tulevaisuus näyttää. Visio tulee olla mahdollista toteuttaa ja sen on oltava linjassa tavoitteiden kanssa. Sen on oltava riittävän selkeä antaakseen suunnan prosesseille ja päätöksille. Vision tulee olla myös joustava ja tarpeeksi yleispätevä. Vision sijaan voidaan myös puhua keskeisistä tavoitteista tai päämääristä (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 122, 123.)

Vision selkeyttämiseksi järjestettiin haastattelu (LIITE 2). Jäsenkyselyn pohjalta laadittiin tarkentavia kysymyksiä, joiden pohjalta visio ja suunnitelma tarkentui ja saatiin lisää yksityiskohtaisempia ideoita. Haastatteluun osallistui prosessissa mukana olevia SAM Espoon hallituksen jäseniä, jotka ovat osaltaan auttaneet kehitystyön laidinnassa. Haastatteluun otettiin mukaan myös hallitukseen kuulumaton jäsen, jotta saataisiin myös ulkopuolinen katsantokanta siitä, miltä SAM Espoon vision

toivoisi näyttävän. Haastattelun perusteella SAM Espoo toivottaisiin tulevaisuudessa näyttävän elävälliseltä ja houkuttelevalta, joka toimii ajanhermoilla ja jonka toiminta on jatkuva. Tavoitteena olisi, että jäsen kokee saavansa vastinetta jäsenyydestään, että hän saa siitä henkilökohtaista hyötyä. Haastattelun pohjalta SAM Espoo visioidaan tulevaisuudessa olevan nykyaikainen yhdistys, jonka toiminta vastaa jäsenten odotuksia, se on houkutteleva ja kiinnostaa jäseniä iästä riippumatta. Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton (2021) muotoileman vision mukaan SAM on elinvoimainen järjestö, jonka toiminta koetaan arvokkaaksi ja siinä halutaan olla mukana. Tämänlaista visiota kohti myös SAM Espoon tulee rakentaa omaa toimintaansa. Haastattelun perusteella myös SAM Espoon jäsenet vaikuttavat olevan samoilla linjoilla.

Toimintasuunnitelman kehittämisessä SAM Espoon tavoitteiksi asetettiin jäsen toiminnan kehittäminen houkuttelevammaksi, jäsenten aktivoimisen mukaan toimintaan sekä uusien jäsenten hankinnan. Kehitystavoitteiden sekä haastattelussa esiin nousseiden ideoiden pohjalta SAM Espoo voisi siis visioida itsensä ajanhermoilla ja nykyaikaisena toimivana yhdistyksenä, joka kiinnostaa sekä houkuttelee ja jonka toiminta vastaa jäsenten odotuksia.

5.2.3 Strategiset tavoitteet vision toteuttamiseksi sekä ratkaisut tavoitteiden toteuttamiseen

Strategiset tavoitteet ovat yhdistystoiminnan kehittämisen kärkiä. Ne edellyttävät sekä panostusta että muutoshalukkuutta, joten niiden määrä on hyvä pitää melko suppeana. Olennaista on keskittyä tavoitteisiin, joilla on ratkaiseva vaikutus menestykseen ja joiden toteuttaminen on mahdollista. Strategisia tavoitteita vastaavat kehitysohjelmat ovat laajoja toimenpidekokonaisuuksia, jotka konkretisoituvat käytännön tekemiseksi vuosittaisessa toiminnan suunnittelussa (Heikkala & Peltö-Huikko 2019, 26.) Harju ja Ruuskanen-Himma (2016, 124) nimittävät suunnitelmia strategisiksi askeliksi tai suuntaviivoiksi yhdistyksen toiminnan kehittämässä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Suuntaviivat ovat konkreettisia askelmerkkejä tavoitteiden pääsemiseksi. Strategiaprosessi on hyvä pitää kevyenä ja keskittyä vain ydinasioihin. Strategian tulee olla innostava, mutta realistinen, jonka pohjalta on helppo laatia vuosittaiset toiminta- ja taloussuunnitelmat (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 124.)

SAM Espoolle vision toteuttamiseksi asetettuja strategiatavoitteita ovat selvittää, miten yhdistyksen toimintaa saisi houkuttelevammaksi ja miten nykyiset jäsenet saisi aktivoitumaan jäsenoimintaan sekä miten jäsenmäärän saisi nousemaan eli miten uusia jäseniä saisi liittymään yhdistykseen.

Strategian toteuttaminen edellyttää useimmiten muutoksia yhdistyksen toiminnassa. Tällöin on tehtävä ratkaisuja, jotka tukevat ja mahdollistavat tavoitteiden toteuttamisen. Ohjenuorana voi miettiä esimerkiksi asioita, jotka pitää ratkaista, muutoksia, jotka tulee toteuttaa, missä pitää onnistua ja mitä tekoja tulee tehdä strategian onnistumisen varmistamiseksi (Heikkala & Pelto-Huikko 2019, 26.)

SAM Espoon tavoitteena on saada uutta, nuorempaa sukupolvea mukaan toimintaan. Tieto yhdistyksestä on saatava leviämään nuorison joukkoon. Tämä voisi onnistua esimerkiksi jalkautumalla ”yleisön” joukkoon ja järjestämällä matalan kynnyksen helposti lähestyttävä tilaisuus houkuttelemaan uusia jäseniä. Keskitytään heitä kiinnostaviin asioihin ja viedään fokus pois vanhahtavasta, aikansaeläneestä yhdistystoiminnasta. Tuodaan yhdistystoiminta nykypäivään. Levitetään tietoa nuoremmalle sukupolvelle jäsenkyselyn kautta saadun idean mukaisesti viemällä tieto kouluihin. Eräissä jäsenkyselyn vastauksessa ehdotettiin, että otettaisiin yhteyttä kouluihin ja yliopistoihin ja rehtorin antamalla luvalla voisi järjestää pienen, jopa vain välitunnin mittaisen, esittelyn. Yhdistämällä tähän tilaisuuteen SAM Suomen kautta saadun hashtagidean, voisimme kannustaa nuorisoa tekemään tilaisuudesta päivityksen sosiaaliseen mediaansa. Tieto leviäisi ja kiinnostus nousisi.

Nykyisen jäsenkunnan aktivointiin voisi hyödyntää etämahdollisuuden kautta toteutettavia luentoja sekä muita keskustelutilaisuuksia. Säännöllisin väliajoin voisi järjestää etänä teemaluennon. Aiheita luennoille voidaan kehittää jäsenkyselyssä esiin nousseiden ideoiden pohjalta. Luennot voidaan järjestää etäohjelman, kuten Teamsin välityksellä ja uutta digialustaa hyödyntäen, kunhan se saadaan käyttöön. Uuden luentokonseptin myötä, myös SAM Espoon sidosryhmät laajenevat saadessaan uusia luennoitsijoita ja asiantuntijoita mukaan edesauttamaan toiminnan kehittämistä ja päivittämistä.

Uusien ratkaisujen ja visioiden onnistuminen edellyttää SAM Espoon hallitukselta tehtävänjaon päivittämistä. Hallituksen järjestäytymiskokouksessa tehtävänjaossa on määritelty hallituksen puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, sihteeri sekä taloudenhoitaja. Muuta hallituksen tehtäväkenttää täydennetään tarvittaessa. Uusia rakenteita ja toimintatapoja päivittäessä on oiva tilaisuus päättää, kuka tekee mitään. Ketkä keskittyvät luennoitsijoiden etsintään ja hankintaan, ketkä keskittyvät

digialustaan ja muuhun sosiaalisen median päivittämiseen, ketkä keskittyvät vanhojen toimivien käytäntöjen pyörittämiseen, ketkä ottavat kouluhytetydenotot vastuulleen.

Uusia ratkaisuja ja toimintamalleja rakentaessa on kuitenkin muistettava kunnioittaa myös vanhoja ja toimivia käytäntöjä. Vaikka yhdistystoiminta vaatii kehitystä ja päivittämistä, tulee myös muistaa keskittyä niihin nykyisiin menetelmiin, jotka kiinnostavat ja ovat osoittautuneet toimiviksi ja suosituiksi. Juhlapyhien ympärille järjestetyt Thanksgiving -illallinen sekä 4th of July -ulkoilmatapahtuma ovat vuodesta toiseen suosittuja, joten ne tulee ehdottomasti säilyttää vuosisuunnitelmassa mukana. Myös elokuva- tai teatteritapahtuma nousi jäsenkyselyn mukaan toivotuksia ja suosituksi tapahtumaksi, joten tämän tyylinen ohjelmanumero on syytä sisällyttää vuosisuunnitelmaan toimintaa laadittaessa.

Tiedotetaan aktiivisesti kaikesta toiminnasta sähköisten kanavien kautta, sosiaalisessa mediassa, jäsenkirjeessä ja kotisivuilla.

5.3 Strategian toimeenpano

Kun visiota ryhdytään toteuttamaan, onnistuminen on pitkälti kiinni hyvästä ja osallistavasta strategiaprosessista, henkilökohtaiselle tasolle viedystä toiminnan suunnittelusta sekä toimenpiteiden seurannasta ja ohjaavasta palautteesta (Heikkala ym. 2014, 41). Strategiaprosessia eteenpäin viessä on tärkeää laatia sille aikataulu. Vastuuhenkilöt ja osallistujat kannattaa ottaa prosessiin mukaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Myös uudet toimintatavat kannattaa ottaa käyttöön mahdollisimman pian (Tuomi & Sumkin 2010, 35.) Strategiaa toimeenpantaessa tulee selvittää, mitkä ovat työvaiheet tavoitteiden toteuttamiseen, mitä vastuita kukakin kantaa ja miten varmistetaan yhdistyksen tavoitteiden toteutuminen (Heikkala ym. 2014, 46). Strategian toimeenpanossa on siis kyse siitä, kuka tekee mitäkin, kenen kanssa, miten, milloin ja millä resursseilla (Heikkala ym. 2014, 38). Yhteinen nimittäjä yhdistystoiminnalle tulee strategiasta, sen toiminta-ajatuksesta, arvoista ja visiosta sekä innostavasta tulevaisuudesta. Strategia on se kivijalka, jonka varaan toimiva kokonaisuus rakennetaan (Heikkala & Peltö-Huikko 2019, 29.) Strategian toimeenpanossa on siis kyse unelmasta, jossa piirretään kartta nykyhetkestä kohti tulevaisuutta (Heikkala ym. 2014, 48).

Strategiaa luodessa tulee miettiä tulevaisuutta huomioimalla muutoksen merkit ja suunnat, sopia päämäärä ja tavoite, jota kohti mennään ja päättää suuntaviivat kehittämistyölle. Strategiasta voi siis luoda tiiviin suuntaa antavan ohjenuoran, joka sisältää aatteet tai arvot, toiminnan perustarkoituksen, päämäärän ja keskeiset tavoitteet sekä suuntaviivat tulevaisuudelle (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 126.)

Kaikkiin järjestöihin sekä yhdistyksiin sisältyy aina muutoshitautta, joka voi johtua esimerkiksi henkilöstön vastustelusta. Tästä huolimatta yhdistyksen elinvoimaisuudelle välttämättömät muutokset tulee tarvittaessa toteuttaa (Heikkala & Peltö-Huikko 2019, 32.) Yhdistystoiminnalle on ominaista, että mukana on monenlaisia ihmisiä, monenlaisin eri motiivein. Yhteisten pelisääntöjen merkitys korostuukin tämänlaisessa tilanteessa. Strategian toimeenpano ja uusien toimintatapojen käyttöönotto tulee pitää innostavana ja kannustavana. Yhdistystoiminnassa tämä korostuu entisestään, koska kehitystyö tapahtuu pääsääntöisesti vapaaehtoisten voimin (Heikkala ym. 2014, 36, 37.)

5.3.1 Toiminnan tarkoitus

Tätä opinnäytetyötä laatiessa, prosessin eri vaiheiden kautta, on auennut ja selkiintynyt SAM Espoon strategiset tavoitteet, arvot, missio, visio, vahvuudet sekä ne kriittiset menestystekijät, joita edellytetään menestyksekkään tulevaisuuden varmistamiseksi. SAM Espoon oman toimintasuunnitelman pohjalta opittiin, että yhdistyksen missiona tai tarkoituksena, on järjestää Yhdysvaltoihin liittyviä jäsentapahtumia jäsenilleen (Espoon Suomi-Amerikka Yhdistys 2023). Suomi-Amerikka Yhdistysten Liitto, SAM Suomi, puolestaan täydensi SAM Espoon missiota toteamalla 5-vuotisstrategiassaan yhdistysten tuovan Yhdysvaltain ystävät yhteen, toimimalla yhteyksien rakentajana, rikastuttamalla osallistujien elämää ja rakentamalla verkostoja ihmisten välille (Suomi-Amerikka Yhdistysten Liitto 2021). Samassa yhteydessä SAM Suomi kirjasi arvoikseen vaalia ystävyyttä yli rajojen, rakentaa arvokkaita verkostoja sekä tarjota helposti lähestyttävää asiantuntijuutta. Visiohaastattelun lomassa sivuttiin myös SAM Espoon arvoja ja vertasimme niitä SAM Suomen arvoihin. Haastattelun pohjalta todettiin, että Espoossa toiminta on vahvasti paikallista. Vaikka yhtenä paikallisyhdistyksen tehtävänä onkin viestiä pääyhdistyksen sanomaa paikallisesti, nousi arvoiksi myös jäsenten välinen kokemusten jakaminen sekä mukava yhdessäolo ja verkostoituminen samanhenkisten ihmisten kanssa.

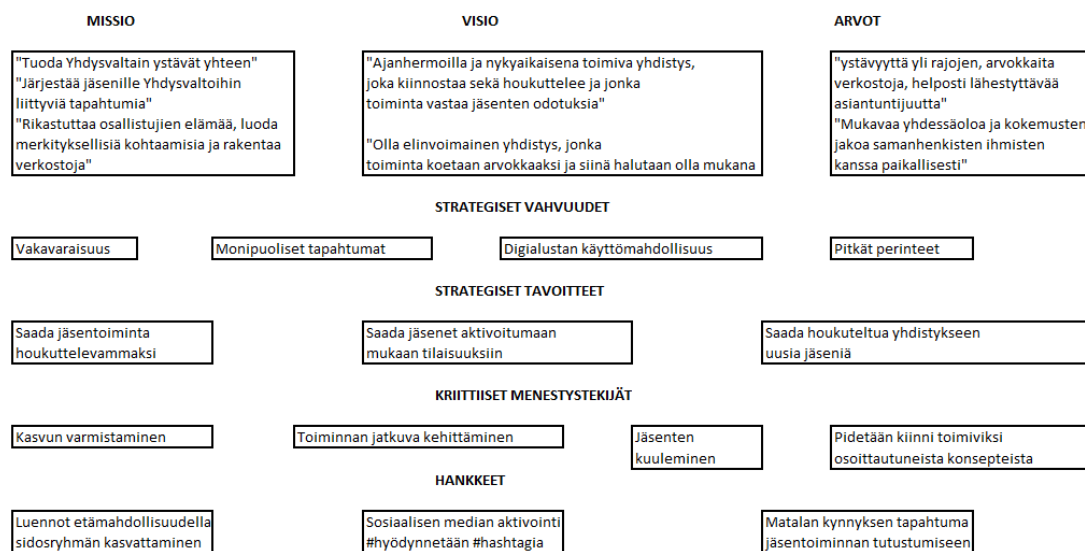
Yhtenä strategiaprosessin vaiheena oli SAM Espoon vision määrittely. Jäsenkyselyn pohjalta syntyi näkemys tavoitteista ja visiosta, jota kohti yhdistyksen halutaan suuntaavaan. Lisähaastattelun avulla visio sai muodon ”SAM Espoo on ajanhermoilla ja nykyaikaisena toimiva yhdistys, joka kiinnostaa ja houkuttelee, ja jonka toiminta vastaa jäsenten odotuksia”. Visiota täydentää Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton näkemys olla elinvoimainen yhdistys, jonka toiminta koetaan arvokkaaksi ja jossa halutaan olla mukana.

SAM Espoon jäsen toiminnan kehittämiseksi on asetettu strategisiksi tavoitteiksi saada jäsen toiminta houkuttelevammaksi, saada houkuteltua yhdistykseen uusia jäseniä ja saada nykyiset jäsenet aktivoitumaan mukaan jäsen toimintaan. Tavoitteisiin pääsy edellyttää yhdistyksen kriittisten menestystekijöiden täsmentämistä ja niihin panostamista. SAM Espoon menestystekijät, joiden avulla tavoitteisiin pääsy varmistetaan, on jäsen toiminnan jatkuva kehittäminen ja ajanhermoilla pysyminen, jäsenten kuuleminen, kasvun varmistaminen ja toimiviksi osoittautuneista konsepteista kiinnittäminen. Strategiaprosessin yhtenä vaiheena oli rakentaa kuva SAM Espoon nykytilanteesta, jossa hyödynnettiin muun muassa SWOT-analyysia. Analyysin pohjalta voidaan todeta, että heikkoudet, jotka ovat menestyksen esteenä ovat yhdistyksen muutosvastarinta sekä sisäänpäin lämpiävä kulttuuri. Uhkana voidaan pitää laskevia jäsenmääriä sekä väestön vanhenemista. Varmistaakseen yhdistyksen menestyksen, tulee uskaltaa muuttua ja kehittyä sekä pysyä ajassa mukana. Muutosvastarinnalle ei ole sijaa. Jäsen määrän on todettu laskevan, joten kasvun varmistamiseksi on osattava panostaa niihin seikkoihin, jotka ovat osoittautuneet toimiviksi. Jäsen toiminnan sisältöä analysoidessa, jäsenkyselyn vastausten avulla voi havaita, että jäsenet ovat kiinnostuneita tapahtumista, vaikeivat niihin aktiivisesti osallistumaan. Toimintaa pitää siis päivittää ja tilaisuuksiin osallistumista mahdollisuuksien mukaan helpottaa, esimerkiksi etävaihtoehdolla. Myös Suomi-Amerikka Yhdistysten Liitto kannustaa yhdistyksiä panostamaan jatkossa digitalisaatioon. Väestön ikääntyessä SAM Espoon on varmistettava toimintansa jatkuminen houkuttelemalla uutta sukupolvea mukaan toimintaan. Toisaalta, vaikka toimintaa tuleekin jatkuvasti kehittää, on jäsenkyselyn sekä kokemuksen perusteella toimivien konseptien menestyksellään jatkuminen varmistettava tulevaisuudessakin. Jäseniä on kuultava ja suosituiksi osoittautuneista jäsen tapahtumista on pidettävä kiinni. Tilannekuvaa luodessa, erityisesti jäsen toiminnan analyysin sekä SWOT-analyysin avulla, pystyttiin täsmentämään SAM Espoon kriittiset menestystekijät. Menestystekijöihin panostaminen mahdollistaa pääsyn kehitystavoitteiden, jäsenkyselyn sekä haastattelun pohjalta rakentuneeseen visioon.

SWOT-analyysin mukaisesti SAM Espoon strategisia vahvuuksia ovat yhdistyksen vakavaraisuus ja pitkät perinteet sekä monipuoliset jäsentapahtumat. Tapahtumat tulevat entisestään vahvistumaan, kun Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton yhteinen digialusta tullaan saamaan käyttöön. Tätä, tai jotakin muuta verkkoalustaa hyödyntäen, voidaan tulevaisuudessa järjestää luentoja ja jäsentapahtumia etämahdollisuudella. Strategisena hankkeena voidaan myös järjestää matalankynnyksen tapahtumia jäsen toiminnan tutustumiseen, niin uusille potentiaalisille jäsenille kuin nykyisillekin. SAM Espoon tulee myös aktivoitua jäsentapahtumien ikuistamisessa sosiaaliseen mediaan, hashtageja hyödyntäen.

5.3.2 SAM Espoon strategiakartta

Strategiakartan avulla on mahdollista purkaa strategia auki selkeästi käsiteltäväksi kokonaisuudeksi. Strategiakartta pitää lähtökohtaisesti sisällään vision, mission ja arvot, strategiset vahvuudet ja tavoitteet, kriittiset menestystekijät sekä aloitteet ja hankkeet, joilla strategian toteutuminen varmistetaan (Niemelä ym. 2008, 55.)



Kuvio 18. SAM Espoon strategiakartta

5.3.3 Toimintasuunnitelma

3.10.2023 tarjoutui tilaisuus osallistua Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton yhdistysvastaavien info-tilaisuuteen, jossa aiheina olivat muiden muassa toimintasuunnitelma. Tilaisuudessa kannustettiin

jäsenyhdistyksiä ottamaan yhä enemmän yhteyttä suoraan jäseniin ja kysymään heiltä ideoita toiminnan kehittämiseen. Tämä on toteutunut SAM Espoon osalta tämän opinnäytetyön yhteydessä laaditun jäsenkyselyn muodossa. Infotilaisuudessa käytiin myös läpi tässäkin opinnäytetyössä useaan otteeseen mainittua digialustaa, joka on tarkoitus lanseerata jäsenistölle tammikuussa 2024. Tämä ajankohta sopii SAM Espoon aikatauluun ja strategian mukaiseen uuteen toimintasuunnitelmaan.

Toimintasuunnitelman tarkoituksena on antaa suuntaviivat päämäärän ja tavoitteiden toteuttamiseen. Suunnitelmaan kirjataan työvaiheet, kuka tekee mitäkin ja millä resursseilla. SAM Espoon hallituksen nimetyt jäsenet ottavat vastuulleen oman osa-alueensa toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta. Ideointiin voidaan houkutelaa myös hallituksen ulkopuolisia rivijäseniä, kuten 2023 vuoden syyskokouksen yhteyteen järjestetyssä kutsussa, jossa yhdistyksen jäseniä kehoitettiin mukaan suunnittelemaan, miten SAM Espoon 50-vuotisjuhlaa voitaisiin juhlistaa. Heikkala ym. (2014, 37) kuitenkin muistuttaa, että strategioita laatiessa on myös uskallettava käyttää valtaa ja, vaikka ideointi ja suunnitelmien kuuleminen onkin tärkeää ja rikastuttavaa, viime kädessä päätökset tekevät, asiasta riippuen, vuosikokous, hallitus tai puheenjohtaja.



SAM Espoo 50v

SAM Espoo täyttää ensi vuonna 50 vuotta!
Tervetuloa mukaan ideoimaan kanssamme juhlia
tämän vuoden syyskokoukseen marraskuussa!

Kuvio 19. Kutsu mukaan ideoimaan (SAM Espoon sähköinen jäsenkirje 2/2023)

18.10.2023 järjestetyssä SAM Espoon hallituksen kokouksessa hallitus hyväksyi vuodelle 2024 laaditun toimintasuunnitelman sekä talousarvion. Toimintasuunnitelmaan kirjataan yhdistyksen tarkoitus sekä ohjeistukset kokousten pidosta, jäsentilaisuuksien järjestämisestä, yhteistyöstä Suomi-

Amerikka Yhdistysten Liiton kanssa sekä tiedotuksesta, taloudesta ja muusta toiminnasta. Vuodelle 2024 toimintasuunnitelmassa on myös maininta yhdistyksen 50-vuotisjuhlasta, jota vietettäneen juhlallisina merkein syksyllä 2024 (LIITE 3).

SAM Espoon toimintaa suunnitellessa jaetaan vastuualueet ja laaditaan tehtäväjako strategisten tavoitteiden pohjalta määriteltyjen suunnitelmien toteuttamiseksi. SAM Espoon strategisena vahvuutena on mainittuna yhdistyksen pitkät perinteet sekä kyky järjestää monipuolisia tapahtumia. Hallituksen resurssit ovat kuitenkin rajalliset ja tehtäväjakoa tuleekin tasapainottaa siten, että vastuu jakaantuu kunkin jäsenen jaksamisen sekä mahdollisuuksien mukaan. Myös järjestettävät tapahtumat tulee fokusoida toimiviin konsepteihin, jotta resurssienjako pystytään priorisoimaan siten, että se on strategisesti kannattavaa. Perinteisesti hallituksen jäsenet ovat koostuneet puheenjohtajasta, sihteeristä, rahastonhoitajasta sekä muista hallituksen jäsenistä. Puheenjohtaja ottaa vastuulleen kokousten järjestämisen ja johtamisen sekä vastuun lopullisista päätöksistä. Puheenjohtaja toimii myös yhteyshenkilönä Suomi-Amerikka Yhdistysten Liittoon. Sihteeri hoitaa juoksevat asiat ja kirjoittaa kokousten pöytäkirjat sekä muut kokousmuistiot. Sihteeri auttaa myös puheenjohtajaa sekä muita hallituksen jäseniä kokousten sekä jäsentilaisuuksien järjestämisessä. Rahastonhoitaja pitää yllä taloushallinnon ja varmistaa budjetin yhdessä puheenjohtajan kanssa. Kriittisinä menestystekijöinä on mainittuna kasvun varmistaminen sekä toisaalta toimiviksi osoittautuneista konsepteista kiinnipitäminen. Jäsentapahtumien koordinointi jaetaan siis osiin. Yhdelle hallituksen jäsenelle annetaan tehtäväksi vanhojen, toimivien tilaisuuksien ylläpito. Yksi jäsen keskittyy uusien jäsenten hankintaan. Valitaan myös jäsen järjestämään luentoja. Tähän sisältyy sekä henkilökohtaiset luennot, joita voi pitää itse ja joihin voi kutsua luennoitsijoita, sekä webinaarit, jotka hoidetaan sähköisen alustan välityksellä. Nimetään yksi henkilö hallituksesta vastaamaan sähköisestä viestinnästä, ”digivastaavaksi”. Kriittisenä menestystekijänä SAM Espoolle on toiminnan jatkuva kehittäminen. Myös hallituksen toimintaa tulee tarpeiden mukaan kehittää ja digitalisaation lisääntyessä, tulee siihen entisestään panostaa. Digivastaavan vastuualueina ovat sähköinen jäsenkirje, digialusta, sosiaalinen media, kotisivut sekä sähköpostin hallinta. Digivastaava seuraa vuosisuunnitelmaa, jonka pohjalta hän laatii ennakkoilmoitukset tulevista tapahtumista sosiaaliseen mediaan sekä sähköpostitse lähetettävään jäsentiedotteeseen. Hän ottaa vastaan sähköpostitse tulevat ilmoittautumiset ja päivittää tilaisuuksien jälkeen tapahtumista hashtagien varustettuja tunnelmakuvia. Tavoitteena vastuualueiden jakamisella on, että jokainen hallituksen jäsen saa mieluisan tehtävän ja osa-alueen, johon panostaa. Tarkoituksena on jakaa työt tasaisesti jokaisen omien mahdollisuuksien sekä jaksamisen mukaan, siten ettei kukaan kuormitu liikaa, mutta jokainen saa kuitenkin oman osuutensa, jota voi innolla hoitaa.

5.3.4 Strategian pohjalta rakennettu vuosisuunnitelma

Strategian pohjalta rakennetaan vuosisuunnitelma vuodelle 2024. Vuosisuunnitelman ideointiin järjestettiin 6.9.2023 hallituksen kokouksen yhteydessä aivoriihitilaisuus. Aivoriihen aikana syntyneiden ideoiden pohjalta saatiin laadittua vuosikellomainen suunnitelma järjestettävistä tapahtumista. Vuosikello rakentui sääntömääräisten kevät- ja syyskokousten ympärille laaditusta ohjelmasta.



Kuvio 20. Aivoriihityöskentelyä SAM Espoon hallituksen kokouksen yhteydessä (9/2023)

Vuosisuunnitelma lähtee liikkeelle tammikuussa järjestettävillä lukiovierailuilla. Tammikuussa järjestetään myös matkailumessut, joita koronavuosien jälkeen voidaan taas järjestää. Mennään mukaan SAM Suomen messuständille mainostamaan yhdistystämme ja houkuttelemaan uusia jäseniä mukaan toimintaan. Vaihtoehtoisesti matkailumessut voi korvata muulla, matalankynnyksen tilaisuudella, jossa pääsee helposti tutustumaan yhdistyksen toimintaan. SAM Espoon strategiakartassa aloitteina ja hankkeina, joilla strateginen toteutuminen varmistetaan, oli mainittuna matalankynnyksen tapahtumat, joissa jäsenoimintaan pääsee tutustumaan. Esimerkiksi kouluvierailut ja messuille osallistuminen edustavat mainittuja strategisia hankkeita. Strategisena tavoitteena oli saada jäseniä aktivoitumaan mukaan ja houkutelua yhdistykseen uusia jäseniä. Matalankynnyksen tilaisuudet, joissa jalkaudutaan uusien potentiaalisten jäsenten joukkoon, edesauttavat tähän tavoitteeseen.



Kuvio 21. Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton messuosasto matkailumessuilla 2023 (kuva SAM Espoon Facebook 2023).

Helmikuun ohjelmanumeroksi järjestetään luento Yhdysvaltojen presidentinvaaliteemalla. Vaihtoehtoisesti tämän voi yhdistää maaliskuussa järjestettävän sääntömääräisen kevätkokouksen yhteyteen. Juhlapyhiin liittyvät tapahtumat, erityisesti marraskuinen Thanksgiving-illallinen on paitsi kokemuksen, myös jäsenkyselyn mukaan suosittu tapahtuma ja jokavuotinen osallistujamenestys, joten se tulee ehdottomasti säilyttää jatkossakin vuosisuunnitelmassa mukana. Myös huhtikuulle voi järjestää tapahtuman juhlapyhän, eli pääsiäisen, ympärille. Perinteisesti pääsiäisenä on vietetty koko perheelle suunnattua juhlaa pääsiäisaskarteluineen ja pääsiäismunanetsintöineen. Yhtenä tärkeimmistä SAM Espoon kriittisistä menestystekijöistä on pitää kiinni toimiviksi osoittautuneista konsepteista ja kunnioittaa ja kuulla jäsenten toiveita. Juhlapyhien ympärille järjestetyt tapahtumat ovat kautta vuosien osoittautuneet suosituiksi tilaisuuksiksi. Vaikka toimintaa tuleekin jatkuvasti kehittää, on silti osattava ylläpitää niitä perinteitä ja jäsenistölle tärkeitä konsepteja, jotka ovat todistetusti osoittautuneet mielekkäiksi. SAM Espoon strategisena vahvuutena on mainittuna yhdistyksen pitkät perinteet ja toiminnan jatkumisen varmistaminen tulevaisuudessakin edellyttää suosituista jäsentapahtumista kiinnipitämistä.

5.5. vietetään Yhdysvalloissa Cinco de Mayo -juhlapäivää meksikolaisen kulttuurin ympärillä. Toukokuulle aikataulutetaan luento latinalaisesta kulttuurista. Myös kesäkuulle järjestetään luento myöhemmin sovittavalla teemalla. Vuoden aikana järjestettävät luennot voidaan pitää paikan päällä ennalta sovitussa sijainnissa, tai webinaarina verkkoalustan kautta. Luentoihin voi tarvittaessa hakea tukea Siviksen kautta. Opintokeskus Sivis on valtakunnallinen vapaan sivistystyön oppilaitos, joka toteuttaa jäsenjärjestöjen kanssa erilaisia koulutuksia. Sivis tukee järjestöjen koulutusta sekä

pedagogisesti että taloudellisesti (Opintokeskus Sivis 2023.) Vuoden ympärille aikataulutetut luennot etämahdollisuudella ovat osa SAM Espoon strategisia aloitteita ja hankkeita. Yhtenä strategisena tavoitteena oli saada jäsenoiminta houkuttelevammaksi ja strategisena vahvuutena mainitun digialustan käyttömahdollisuus tulee varmistamaan sen. SAM Espoon missiona on tuoda Yhdysvaltain ystävät yhteen ja järjestää jäsenilleen Yhdysvaltoihin liittyviä tapahtumia. Jäsenistön passiivisuus lähtee mukaan, mahdollisesti kovin kiinnostaviinkin, luentoihin korjataan tarjoamalla osallistumiseen etämahdollisuus. Digialustan kautta avautuva etämahdollisuus mahdollistaa SAM Espoon arvojen toteutumisen eli tarjoamaan arvokkaita verkostoja, helposti lähestyttävää asiantuntijuutta sekä mukavaa yhdessäoloa ja kokemusten jakoa samanhenkisten ihmisten kanssa.

Heinäkuulle aikataulutetaan luonnollisesti 4th of July -itsenäisyyspäiväjuhla. Tämän tilaisuuden voi järjestää yhteistyössä SAM Helsingin kanssa. Elokuuksi suunnitellaan jälleen luento. Elokuulle, tai tarjonnan mukaan, jollekin toiselle kuukaudelle, järjestetään myös ensi-iltatilaisuus elokuviin. Kuten juhlapyhät, myös elokuvatilaisuudet ovat kokemuksen sekä jäsenkyselyn perusteella SAM Espoon suosituimpia tapahtumia. Perustelut kyseisen tilaisuuden sisällyttämiseen vuosisuunnitelmaan nojaavat siis myös vahvasti strategiaan ja on täten päivänselvää. Syyskuussa toteutetaan SAM Espoon 50-vuotisjuhla, jonka järjestämiseen koko hallitus yhdessä osallistuu. Lokakuussa järjestetään Halloween-teemainen koko perheen tapahtuma. Marraskuussa pidetään sääntömääräinen syyskokous sekä yksi vuoden suosituimmista jäsentapahtumista, Thanksgiving-illallinen. Joulukuulle aikataulutetaan vielä vuoden viimeinen luentotilaisuus. Näin vuosisuunnitelmaksi saadaan laadittua kokonaisuus, joka keskittyy strategisesti järkeviin ratkaisuihin. Tilaisuudet ja tapahtumat ovat strategisesti perusteltuja ja toimivan työjaon puitteissa SAM Espoon hallituksen toimesta helposti toteutettavissa.



Kuvio 22. SAM Espoon vuosisuunnitelma 2024.

5.4 Strategiaprosessin kuvaus

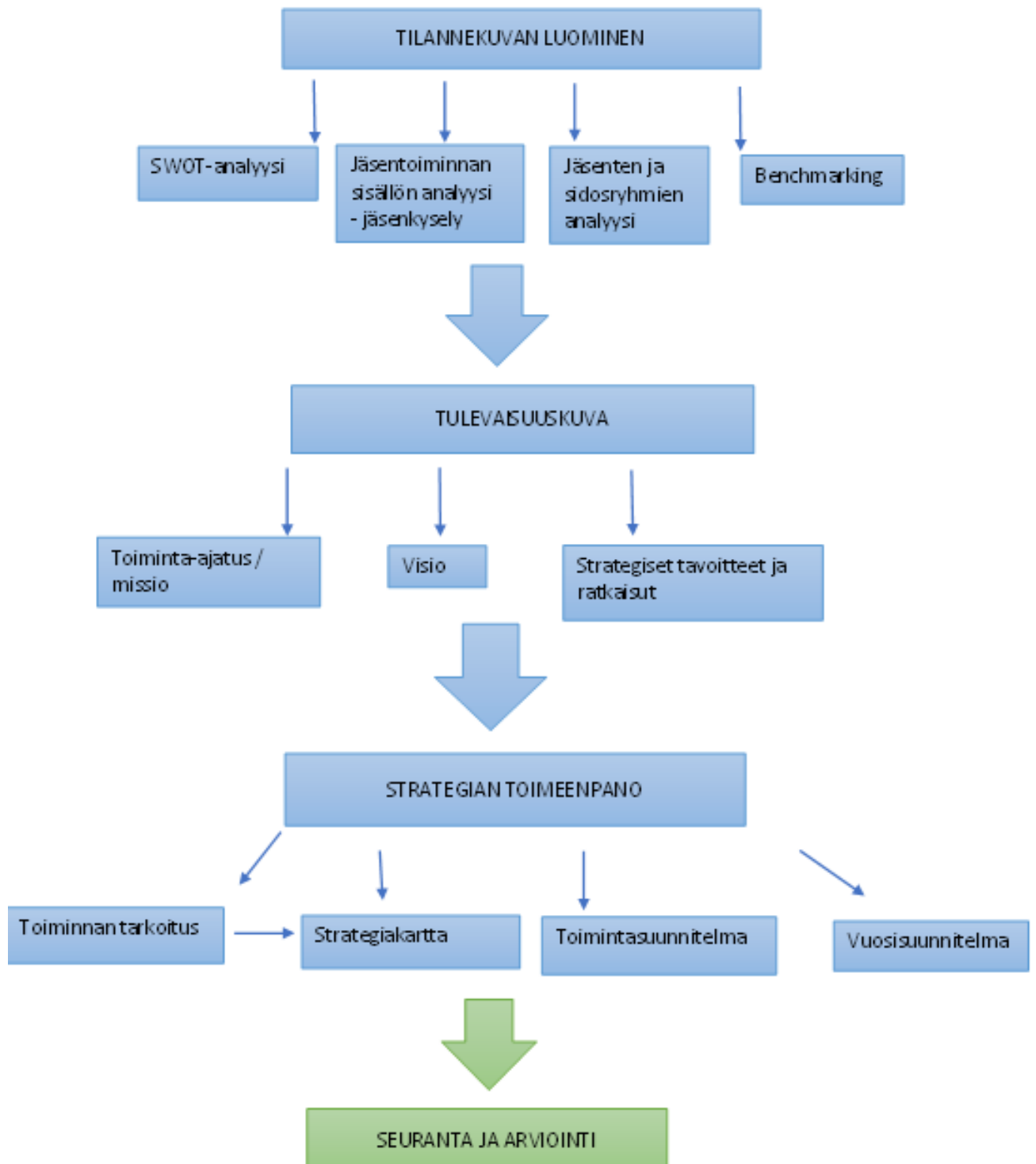
Tässä tutkimuksessa SAM Espoon strategiaprosessi rakentui kolmesta osasta; tilannekuvan luomisesta, tulevaisuuskuvan luomisesta sekä strategian toimeenpanosta. Neljäs vaihe, eli seuranta ja arviointi ei sisälly tutkimukseen. Tilannekuva selvennettiin SWOT-analyysin avulla ja analysoimalla jäsen toiminnan sisältöä, jäseniä, sidosryhmiä sekä muita yhdistyksiä. Jäsen toiminnan analysoinnissa hyödynnettiin jäsenkyselyä. Muiden yhdistysten toimintaan perehdyttiin Benchmarkingin avulla.

Tulevaisuuskuvavaiheessa selkeytettiin SAM Espoon toiminta-ajatus eli missio, visio sekä strategiset tavoitteet. Strategian toimeenpanovaiheessa esitettiin ratkaisut, joiden avulla asetettuihin tavoitteisiin päästään. Toimeenpanovaiheessa läpikäytiin toiminnan tarkoitus, jonka pohjalta rakentui strategiakartta, rakennettiin toimintasuunnitelma sekä aikataulutettiin vuosisuunnitelma.

Kuten Heikkala ja Pelto-Huikka (2019, 26) muistuttavat, strategiset tavoitteet on hyvä pitää riittävän suppeana ja olennaisinta on keskittyä tavoitteisiin, joilla on vaikutusta yhdistyksen menestykseen ja joiden toteuttaminen on mahdollista. SAM Espoon resurssit, kuten yhdistystoiminnoissa usein,

ovat rajalliset, joten strategian laadinta on hyvä fokusoida muutamaan päätavoitteeseen. Strategia kannattaa siis rajata ja pitää yksinkertaisena, kevyenä ja helposti muokattavana. Fokusoimalla ydinsuunnitelmaan eli toiminnan kehittämiseen, uusien jäsenten houkuttelemiseen sekä olemassa olevien jäsenten aktivoimiseen, pystytään priorisoimaan tehtävät ja keskittämään resurssit ratkaisujen toteuttamiseen. Kohdennettujen toimenpiteiden avulla, jotka nojaavat vahvasti strategiaan, saadaan kehitettyä toimiva kokonaisuus jäsen toiminnan aktivoimiseen.

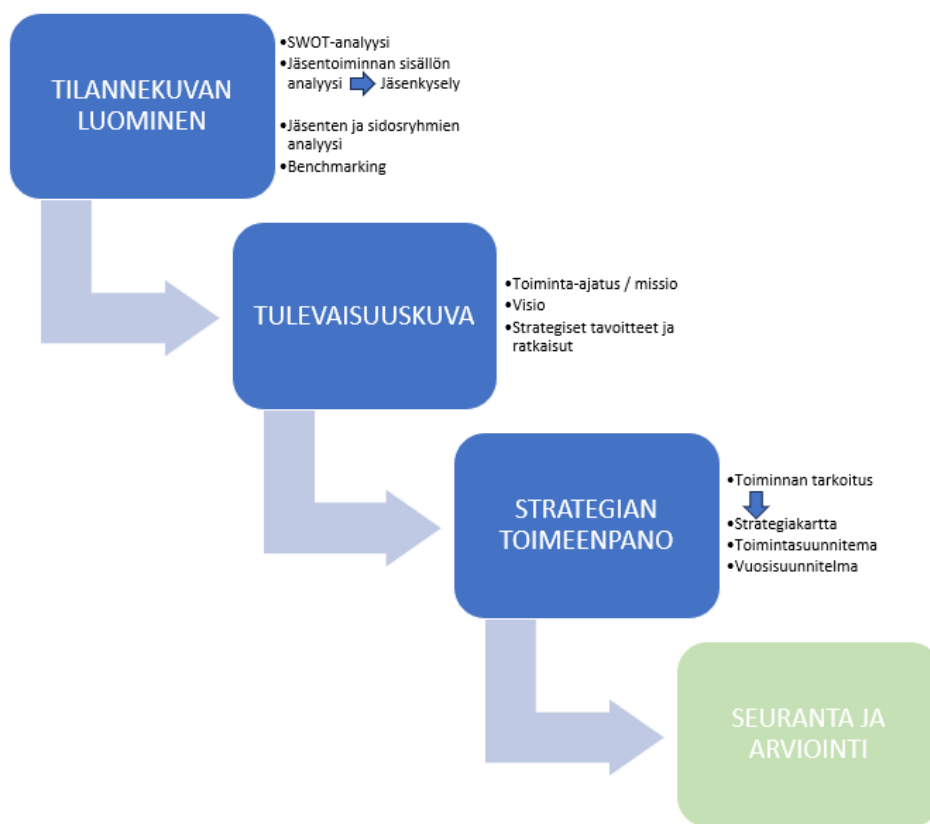
STRATEGIAPROSESSIN KUVAUS



Kuvio 23. SAM Espoon strategiaprosessi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

SAM Espoo täyttää vuonna 2024 50 vuotta! Juhlavuoden kunniaksi yhdistys pääsee toteuttamaan toimintaansa uuden strategian keinoin. Konkreettisenä tuotoksena tässä opinnäytetyössä on dokumentoitu se prosessi, miten strategia yhdistyksen toiminnankehittämiselle on rakennettu. Prosessissa on otettu huomioon lähtötilanne, rakennettu tulevaisuuskuva, johon pyritään sekä muodostettu ne työkalut, joilla strategian toimeenpanossa onnistutaan.



Kuvio 24. SAM Espoon strategiaprosessi.

Strategiaprosessin eri vaiheissa on päästy onnistuneisiin johtopäätöksiin hyödyntämällä monipuolisesti eri menetelmiä kuvien rakentamiseen. Lähtökohta-analyysi onnistui laatimalla SWOT-analyysin, tutustumalla syvemmin jäseniin sekä sidosryhmiin, vertailemalla benchmarkingin avulla muita yhdistyksiä sekä eritoten jäsenkyselyn avulla. Onnistunut tilannekuva edesauttoi seuraavan vaiheen eli tulevaisuuskuvan rakentamisessa. Tulevaisuuskuvaan sisältyi toiminta-ajatuksen selvitäminen sekä vision määrittäminen haastattelua apuna käyttäen. Tulevaisuuskuvasa luotiin

myös tavoitteet vision toteuttamiseksi sekä ratkaisut tavoitteiden toteuttamiseen. Kahden ensimmäisen vaiheen pohjatyön avulla pystyttiin laatimaan prosessin kolmas vaihe eli strategian toimeenpano. Kartoittamalla SAM Espoon toiminnantarkoitus pystyttiin rakentamaan strategiakartta.

Strategiakartassa missio tiivistettiin tavoitteiksi tuoda Yhdysvaltojen ystäviä yhteen ja rakentaa heidän välilleen verkostoja, järjestää jäsenille Yhdysvaltoihin liittyviä tapahtumia ja rikastuttaa osallistujien elämää. Visiona on nähdä SAM Espoo ajanhermoilla ja nykyaikaisena toimivana yhdistyksenä, joka kiinnostaa sekä houkuttelee ja jonka toiminta vastaa jäsenten odotuksia. Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton, SAM Suomen, tavoin myös SAM Espoo haluaa olla elinvoimainen yhdistys, jonka toiminta koetaan arvokkaaksi ja siinä halutaan olla mukana. Arvoina on viettää mukavaa yhdessäoloa ja kokemusten jakoa samanhenkisten ihmisten kanssa paikallisesti sekä SAM Suomea mukailien luoda ystävyyttä yli rajojen, arvokkaita verkostoja sekä helposti lähestyttävää asiantuntijuutta. Strategisina vahvuuksina SAM Espoolla nähtiin yhdistyksen vakavaraisuus, sen taito ja mahdollisuudet monipuolisten tapahtumien järjestämiseen, tulevan digialustan käyttömahdollisuus sekä yhdistyksen pitkät perinteet. Strategiakartan avulla pystyttiin selkeästi käsitellä strategiaa kokonaisuutena ja rakentaa sen pohjalta toimintasuunnitelma sekä vuosisuunnitelma.

Erityisesti lähtökohta-analyysin pohjalta syntyneet kriittiset menestystekijät, joista ei voi missään tapauksessa luopua, mikäli haluaa menestyä ja, jotka ovat edellytykset SAM Espoon toiminnan jatkumiselle ovat jäsen toiminnan jatkuva kehittäminen ja ajanhermoilla pysyminen, jäsenten kuuleminen, kasvun varmistaminen ja toimiviksi osoittautuneista konsepteista kiinnipitäminen. Tämä onnistuu, kun jäsen tapahtumista tehdään entistä houkuttelevampia ja osallistumisesta entistä helpompaa. Panostetaan ja pidetään kiinni niistä tapahtumista, jotka ovat kokemuksen ja kyselyn perusteella osoittautuneet kannattaviksi. Hyödynnetään etämahdollisuutta järjestämällä luentoja sekä muita tilaisuuksia myös digialustan välityksellä. Jaetaan SAM Espoon hallituksen jäsenten työt ja vastuualueet tasaisesti siten, että jokaisella on omat mieluisat vastuut, joihin haluaa panostaa eikä kukaan koe kuormittavansa liikaa. Uusia jäseniä saadaan houkutelua mukaan järjestämällä matkailun tilaisuus toimintaan tutustumiseen ja jalkautumalla nuoremman sukupolven keskuuteen järjestämällä tutustumistilaisuuksia lukioissa. Strategian mukaan panostettavista osa-alueista ja tapahtumista on rakennettu vuosisuunnitelma, jossa strategisiin ratkaisuihin nojaavat tilaisuudet on aikataulutettu tasaisesti vuoden ympärille toimivaksi kokonaisuudeksi.

Strategia on rakennettu helposti toteutettavaksi ja käytännönläheiseksi, mutta onnistuakseen se vaatii aktiivijäseniltä sitoutuneisuutta toimimaan laadittujen suunnitelmien mukaisesti. Toisaalta

suunnitelmaa on mahdollista muunnella ja hienosäätää tarpeen vaatiessa. Lindroos ja Lohivesi (2004, 48, 49) muistuttavatkin, että toimivan strategian tulee olla tarpeeksi joustava, jotta voi ottaa huomioon mahdolliset muutokset ja reagoida niihin nopeastikin. Menestys perustuu muutoskykyyn, -valmiuteen ja -nopeuteen. Laadittu strategiaprosessi on tarkoitettu apuvälineeksi toimivan yhdistystoiminnan varmistamiseksi. Suunnitelman tarkkailu, jälkiseuranta sekä päivitys tarpeen mukaan on mahdollista ja jopa suotavaa.

7 POHDINTA

Opinnäytetyö lähti liikkeelle Espoon Suomi-Amerikka Yhdistyksen jäsen toiminnan kehittämiseksi, joka rakentui strategiaprosessiksi. Alkuperäisinä kysymyksinä ja tutkimusaiheina olivat, miten saada jäsen toiminta houkuttelevammaksi, miten houkutella uusia jäseniä liittymään yhdistyksen jäseneksi ja kuinka saada jo olemassa olevat jäsenet aktivoitumaan mukaan toimintaan. Strategian oppien mukaan kysymykset, joihin tuli vastata olivat mitä, miksi ja miten.

SAM Espoon toiminnan jatkuminen on tulevina vuosina vaakalaudalla jäsen toiminnan hiipussa ja jäsen määrän laskiessa. Sanonta ”Ensin pitää sytyttää nuotio, jotta ihmiset voivat tulla lämmittelemään” sopii tämänkin opinnäytetyön aiheeseen. Ensin pitää saada ideoita yhdistystoimintaan ennen kuin voi kasvattaa jäsenhankintaa. Toiveenani onkin, että opinnäytetyössä laatimani strategiset toimintasuunnitelmat edesauttaisivat yhdistyksen toiminnan piristymisessä.

Strategia ei kuitenkaan saa jäädä pelkäksi suunnitelmaksi, vaan se pitää saada jalkautettua käytäntöön. Suunnitelmaa tulee myös tarkastella käytännössä sekä jatkojalostaa ja päivittää tarpeen mukaan. Heikkala ja Peltohuikka (2019, 29) muistuttavat, että strategiaa tulee jatkuvasti ylläpitää ja johtaa sen toimeenpanoa kohti tavoiteltua päämäärää. Kriittinen hetki strategian laatimisessa ja toteuttamisessa on seuranta ja arviointi. Strategioiden tekemisen ja toimeenpanon mielekkyys syntyvät vasta silloin, kun asetettujen tavoitteiden toteutumiseen palataan seurannan ja arvioinnin yhteydessä (Heikkala & Peltohuikka 2019, 29.)

Toiveena olisi, että yhdistystoiminnan saisi tulevina vuosina elvytettyä ja SAM Espoon toiminnasta pääsisivät nauttimaan paitsi nykyiset jäsenet myös uudet, nuoremman sukupolven Yhdysvaltojen ystävät. Ystävyysseuroille ja ruohonjuuritason yhdistyksille on vielä tarvetta eikä niiden toiminnan saa antaa surkastua. Tätä painottaa myös Yhdysvaltojen Suomen suurlähettiläs Douglas Hickey SAM Magazine -jäsenlehden haastattelussa (2022, 15). Yhteyksien luominen ruohonjuuritasolla ja ihmisten välisten siteiden vahvistaminen on olennaisen tärkeää diplomatialle sekä maiden suhteiden vahvistamiselle, Hickey korostaa. Opinnäytetyön laadinnan myötä, SAM Espoon hallituksen jäsenenä, olen toivottavasti tehnyt oman osuuteni pyrkimyksessämme uusien ideoiden synnyttämiseen, ajatustenherättelemiseen ja tätä kautta tulevaisuudessa toiminnan piristämiseen.

LÄHTEET

Arter 2020. Strategia – Mitä, miksi, miten? Hakupäivä 1.4.2023

[Strategia - mitä, miksi ja miten? | Arter-blogi](#)

Espoon Suomi-Amerikka Yhdistys 2022. Hakupäivä 25.9.2022. samsuomi.fi/espoo/

Espoon Suomi-Amerikka Yhdistys 2023. Toimintasuunnitelma vuodelle 2023.

Espoon Suomi-Amerikka Yhdistys 2023. Toimintakertomus vuodelta 2022.

Dufva, Mikko & Rowley Christopher 2022. Heikot signaalit 2022. Tarinoita tulevaisuudesta. Hakupäivä 18.7.2023. [Heikot signaalit 2022 - Sitra](#)

Harju, Aaro 2020. Seitsemän vinkkiä järjestön strategiatyöhön. Hakupäivä 5.2.2023.

[Seitsemän vinkkiä järjestön strategiatyöhön - Kansalaisyhteiskunta](#)

Harju, Aaro & Ruuskanen-Himma, Eila 2016. Onnistu muutoksessa – Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Eura: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Heikkala, Juha, Krook, Pekka & Pekkarinen, Helena 2014. Näe, Koe, Tee. Yhdistysten strategia-opas. Lahti: Aldus Oy.

Heikkala, Juha & Peltö-Huikko, Antti 2019. Järjestöjen strateginen johtaminen. Tampere: PK-Paino Oy.

Heikkala, Juha 2020. Strategian laatimisen vaiheet ja keinot. Hakupäivä 10.6.2023.

[Strategian laatimisen vaiheet ja keinot - Soste](#)

Hirsjärvi, Sirkka & Remes Pirkko, Sajavaara Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hämäläinen, Juho 2023. Vapauden soihtu. SAM Magazine 77 (2), 15.

Info Finland 2022. Yhdistykset. Hakupäivä 25.9.2022. <https://www.infofinland.fi>

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaplan Robert S & Norton David P 2004. Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Kaplan Robert S & Norton David P 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi Kari 2004. Onnistu Strategiassa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Loimu, Kari 2007. Yhdistystoiminnan käsikirja. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2021. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opintokeskus Sivis 2023. Strategia 2023–2027. Hakupäivä 23.10.2023.

[opintotoiminnan-keskusliitto-ry-strategia-2023-2027.pdf \(opintokeskussivis.fi\)](#)

Presidentti 2023. Presidentti Niinistö isännöi Pohjoismaiden ja Yhdysvaltojen huippukokousta: "Tapasimme pohjoismaiden perheemme". Hakupäivä 14.7.2023.

[Presidentti Niinistö isännöi Pohjoismaiden ja Yhdysvaltojen huippukokousta: "Tapasimme pohjoismaisen perheemme" - Presidentti](#)

Raivo, Petri & Lempinen, Petri 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset.

Santalainen Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Suomi-Amerikka Yhdistysten liitto 2023. Jäsenmaksut. SAM Magazine 77 (2), 35.

SAM Suomi 2023. Hakupäivä 11.6.2023. [Suomi-Amerikka Yhdistysten Liitto | SAM | Ystävyyttä yli Atlantin \(samsuomi.fi\)](#)

SAM Suomi 2023. Toimintasuunnitelma. Hakupäivä 15.6.2023
[Toimintasuunnitelma | Suomi-Amerikka Yhdistysten Liitto | SAM \(samsuomi.fi\)](#)

SAM Suomi 2022. Toimintasuunnitelma. Hakupäivä 26.6.2023
[SAM-toimintasuunnitelma-2023-1.pdf \(samsuomi.fi\)](#)

Suomen Nuorisovaltuustojen Liitto 2023. Erilaisia järjestöjä. Hakupäivä 25.6.2023.
[Erilaisia järjestöjä - Nuva ry. \(vaikute.net\)](#)

Suomi-Amerikka Yhdistysten Liitto 2021. 3703 tapaa olla SAM-jäsen. SAM Magazine 75 (4), 4.

Suomi-Amerikka Yhdistysten Liitto 2022. Uusi vuosi, uudet tavoitteet. SAM Magazine 76 (1), 20.

Suomi-Amerikka Yhdistysten Liitto 2022. Welcome to Finland, Ambassador Douglas Hickey. SAM Magazine 76 (3), 15.

Suomi-Kiina-seura Ry 2023. Toimintakertomus vuodelta 2022. Hakupäivä 8.7.2023.
[Toimintakertomus vuodelta 2022 – Suomi-Kiina-seura \(kiinaseura.fi\)](#)

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TEKN). 2019 Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Hakupäivä 1.11.2022
[Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa \(tenk.fi\)](#)

LIITTEET

Liite 1 Jäsenkysely

Liite 2 Haastattelurunko

Liite 3 Toimintasuunnitelma vuodelle 2024

SAM Espoon jäsenkysely

Hello! Olen Päivi SAM Espoon hallituksesta ja opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa Tradenomi ylempi AMK -tutkintoa. Opinnäytetyössäni tutkin jäsen toiminnan kehittämistä ja osana työtäni laadin jäsenkyselyn SAM Espoon jäsenille. Vastaamalla kyselyyn, me hallituksen jäsenet saamme arvokasta tietoa siitä, mitä Sinä jäsenenä toivot yhdistyksen toiminnalta. Näin voimme kehittää yhdistystämme ja rakentaa yhdessä SAM Espoosta entistä houkuttelevampi ja juuri Sinun toiveita vastaava! Kysely suoritetaan täysin anonymisti eikä henkilötietosi tule missään vaiheessa näkyviin. Vastaustanne pyydetään 31.5.2023 mennessä.

* Pakollinen kysymys

1. Milloin liityit Suomi-Amerikka yhdistyksen jäseneksi?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- 0-3 vuotta sitten
- 3-5 vuotta sitten
- 5-10 vuotta sitten
- 10-20 vuotta sitten
- yli 20 vuotta sitten

2. Mikä sai liittymään jäseneksi? (Voit valita useamman vaihtoehdon) *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Kiinnostus Yhdysvaltoja kohtaan
- Mielenkiintoiset tapahtumat
- Yhteisöllisyys samanhenkisten ihmisten kanssa
- Tuttava houkutteli
- Muu: _____

3. Mistä kuulit Suomi-Amerikka yhdistyksestä? (Valitse yksi vaihtoehto) *

Merkitse vain yksi soikio.

- Tuttavan kautta
- Seuran kotisivuilta
- Sosiaalisen median kautta
- Tapahtumassa (kuten matkailumessut, jäsentapahtuma tms)
- Muu: _____

4. Mitä koet tärkeänä jäsenyydessä (voit valita useamman vaihtoehdon) *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Jäsenlehti
- Tapahtumat
- Luennot ja webinaarit
- Yhteisöllisyys samanhenkisten ihmisten kanssa
- Muu: _____

5. Mistä ensisijaisesti kuulet jäsentapahtumista? (Valitse yksi vaihtoehto) *

Merkitse vain yksi soikio.

- Jäsenlehdestä
- Sähköisestä jäsenkirjeestä
- Facebookin kautta
- Muu: _____

6. Kuinka usein osallistut SAM Espoon tapahtumiin? *

Merkitse vain yksi soikio.

- alle 1 kertaa vuodessa
- 1-3 kertaa vuodessa
- 3-5 kertaa vuodessa
- yli 5 kertaa vuodessa

7. Minkälaiset tapahtumat houkuttelisivat osallistumaan? (Voit valita useamman vaihtoehdon) *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Yhdysvaltojen juhlapyhiin liittyvät tapahtumat (Thanksgiving, 4th of July jne)
- Perhetapahtumat
- Teatterit ja konsertit
- Liikunta tai muu aktiviteetti
- Illalliset/ruokailutapahtumat
- Matkat
- Yritysvierailut
- Amerikan matkailu -teemaiset luennot ja juttutuokiot
- Ulkoilmatapahtumat
- After work -tapahtumat
- Muu: _____

8. Viimeisen vuoden aikana olemme järjestäneet seuraavat tapahtumat. Mihin näistä osallistuit? (Valitse kaikki, joihin osallistuit) *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Koko perheen pääsiäistapahtuma Chapple Iso Omenassa
- Ystävänpäivän viininmaistajaiset
- Koko perheen Thanksgiving tapahtuma Chapple Iso Omenassa
- Thanksgiving illallinen Ravintola Perhossa
- Joulukranssipaja
- Viaporintorin kesäterassin lastenkonsertti esiintyjänä Brady Rymer
- 4th of July Baseball-tapahtuma yhteistyössä SAM Helsingin kanssa
- Top Gun -elokuvailta
- Sääntömääräiset kevät- ja/tai syyskokoukset
- En mihinkään

9. Mitkä näistä tapahtumista voisivat kiinnostaa sinua? (Valitse kaikki, joista voisit olla kiinnostunut, vaikkeet niihin kuluneena vuonna osallistunutkaan) *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Koko perheen pääsiäistapahtuma
- Ystävänpäivän viininmaistajaiset
- Koko perheen Thanksgiving tapahtuma
- Thanksgiving illallinen Ravintola Perhossa
- Joulukranssipaja
- Viaporintorin kesäterassin lastenkonsertti
- 4th of July Baseball-tapahtuma
- Top Gun -elokuvailta (tai jokin muu elokuva)
- Sääntömääräiset kevät- ja syyskokoukset
- Ei mikään
- Muu: _____

10. Minkälaiset tapahtumat eivät kiinnosta laisinkaan?

11. Oletko osallistunut muiden SAM -yhdistysten tapahtumiin?

Merkitse vain yksi soikio.

Kyllä

Ei

12. Vastaako SAM Espoo odotuksiasi? *

Merkitse vain yksi soikio.

Kyllä

Ei

13. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "Ei", mitä kaipaisit SAM Espoolta? Mikä voisi tehdä SAM Espoosta houkuttelevamman?

14. Onko jotain muita toiveita, tapahtumatoiveita, ajatuksia, ruusuja, risuja, joista haluaisit kertoa?

- Minkälaisena haluaisit nähdä SAM Espoon tulevaisuudessa?
 1. Eläväinen, ajanhermoilla
 2. Jatkuva, houkutteleva
 3. Jäsenen tulee kokea ”saavansa jotain”. Ei riitä, että mainostetaan esimerkiksi nuorten mahdollistajana, vaan jäsenen tulee henkilökohtaisesti kokea hyötyvänsä jäsenyydestään
 4. Luo kansainvälisiä suhteita amerikkalaisten ja suomalaisten välillä

- SAM Suomen visio on ”olla elinvoimainen järjestö, jonka toiminta koetaan arvokkaaksi ja siinä halutaan olla mukana” Mitä ajatuksia tämä herättää SAM Espoon kannalta?
 1. Hyvin kiteytetty, tämä pitää hyvin pitkälti sisällään ajatukset tavoitteista ja visiosta olla houkutteleva, moderni, saada jäsenet aktiivisesti mukaan jne
 2. Samoilla linjoilla, olla kiinnostava
 3. Siinä halutaan olla mukana, mutta se on haastavaa
 4. Kuulostaa hyvältä

- Miten visioisit SAM Espoon tulevaisuuden
 1. Nykyaikainen yhdistys, jonka toiminta vastaa jäsenten odotuksia
 2. Kiinnostaa ja houkuttelee jäseniä
 3. -
 4. Kuten SAM Suomi + on kiinnostava iästä riippumatta

- SAM Espoon arvot, vrt. SAM Suomen arvoihin (vaalimme ystävyyttä yli rajojen, rakennamme arvokkaita verkostoja, helposti lähestyttävää asiantuntijuutta). Onko lisättävää?
 1. Espoossa vahvemmin paikallista toimintaa, kokemusten jakamista
 2. Mukavaa yhdessäoloa samanhenkisten ihmisten kanssa
 3. Verkostoitumista Amerikka-fanien kanssa
 4. Paikallisyhdistyksen tehtävä on viestiä pääyhdistyksen sanomaa paikallisesti

- Entä jäsenkyselyn vastausten perusteella, minkälaista tulevaisuutta lähtisit rakentamaan SAM Espoolle?
 1. Jäsentapahtumien houkuttelevaisuuteen pitää panostaa ja miettiä, miten jäsenet saisi helpommin mukaan. Elokuvatapahtumat ja ilmaiset tapahtumat ovat yleensä suosittuja
 2. Tapahtumiin ei osallistu tällä hetkellä paljoa jäseniä, mutta monet ovat ”kannatusjäseniä” eli maksavat jäsenyyden, koska haluavat pitää yhdistystoiminnan käynnissä, vaikka eivät muuten osallistu toimintaan
 3. Ilmaiset tapahtumat sekä tapahtumat, joihin on helppo tulla, on suosittuja ja niistä tulee pitää kiinni
 4. (ei kysytty)

ESPOON SUOMI-AMERIKKA YHDISTYS r.y. (SAM Espoo)**TOIMINTASUUNNITELMA VUODELLE 2024****Yhdistyksen tarkoitus**

Yhdistyksen tarkoituksena on Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton (SAM Suomi) jäsenyhdistyksenä järjestää Yhdysvaltoihin liittyviä jäsentapahtumia SAM Espoon jäsenille. Tapahtumia suunnitellaan yhdistyksen hallituksen kesken, sekä jäsenten ehdotusten pohjalta. Tapahtumat ovat avoimia myös muiden kuin SAM Espoon yhdistyksen jäsenille tietyin poikkeuksin.

Kokoukset

Yhdistys järjestää kaksi (2) varsinaista kokousta, kevät- ja syyskokouksen, joista tiedotetaan jäsenistölle jäsenlehdessä, sähköisessä jäsenkirjeessä sekä yhdistyksen www- ja Facebook-sivuilla. Lisäksi hallituksen kokouksia järjestetään 4–6 vuodessa tai tarpeen mukaan.

Jäsentilaisuudet

Jäsenille pyritään järjestämään mielenkiintoisia ja vaihtelevia tilaisuuksia Yhdysvallat-teemalla useamman kerran vuodessa. Jäsentilaisuuksien mahdolliset jäsenmaksut pyritään pitämään alhaisina. Tilaisuuksia voidaan järjestää myös yhteistyössä muiden jäsenyhdistysten kanssa. Välitetään jäsenille tietoa myös SAM Suomen organisoimista webinaareista.

Yhteistyö

Vahvistamme edelleen yhteistyötä Suomi-Amerikka Yhdistysten Liiton toimiston kanssa ja pyrimme hyödyntämään toimiston tarjoamaa tieto- ja puhujapalvelua tarpeen mukaan. Jäsentilaisuuksia pyrimme järjestämään myös yhteistyössä muiden jäsenyhdistysten kanssa.

Tiedotus

Yhdistyksen toiminnasta tiedotetaan jäsenlehdessä, sähköisessä jäsenkirjeessä sekä yhdistyksen www- ja Facebook-sivulla. Menneistä tilaisuuksista julkaistaan lyhyitä kuvitettuja juttuja yhdistyksen www- ja Facebook-sivulla sekä Liiton toimittamassa neljä (4) kertaa vuodessa ilmestyvässä SAM Magazine-jäsenlehdessä. Vuoden jokaiseen lehteen pyritään saamaan ainakin yksi SAM Espoon menneestä jäsentilaisuudesta kertova juttu.

Talous

Huolehditaan yhdistyksen taloudesta mitoittamalla toiminta jäsenmaksuista saatavien tulojen mukaan.

Yhdistys 50v

Yhdistyksen 50 v juhlaa vietetään juhlaillallisen merkeissä syksyllä 2024.

Muu toiminta

Yhdistyksen hallituksesta pyritään aktiivisesti osallistumaan Liiton järjestämiin kokouksiin ja koulutuksiin.