

Suomen PGA:n asema ja tulevaisuus
- yhdistyksen strategiatyö 2012 - 2013

Reima Kaija

Opinnäytetyö
Liikunnan ylempi
ammattikorkeakoulututkinto
Liikunta-alan johtamisen ja
kehittämisen koulutusohjelma

2013



Tekijät Reima Kaija	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi Yamk 2009
Raportin nimi Suomen PGA:n asema ja tulevaisuus – yhdistyksen strategiatyö 2012 – 2013	Sivu- ja liitesivumäärä 66
Ohjaaja(t) Risto Rasku	
Suomen PGA eli Suomen golfin ammattivalmentajien ja ammattipelaajien yhdistys, päätti huhtikuussa 2012 tehdä PGA:n strategian. Strategiatyö oli PGA:n historian ensimmäinen ja hallituksen jäsenillä oli vähän kokemusta strategiatyöstä. Työn ohjaajaksi valittiin ulkopuolinen konsultti. Strategiatyö oli tarkoitus lopulta tiivistää tulokortin muotoon. Opinnäytetyö kuvaa Suomen PGA:n strategiatyöprosessia vuoden 2012 - 2013 aikana. PGA:n strategiatyön tavoitteena oli kuvata PGA:n nykytila, rooli ja asema, määrittää visio ja missio sekä kehittää niiden avulla suunnitelma strategian toteuttamiseksi. Toimintatutkimuksen tavoitteena oli kuvata strategiatyöprosessin etenemisestä. Miten työ eteni ja mitä muutoksia, ideoita sekä oivalluksia matkan varrella syntyi. Työn yhtenä tavoitteena oli esitellä prosessin tuotos eli tulokortti. Samalla tavoitteena oli arvioida ja pohtia, kuinka se saataisiin toimimaan käytännössä tulevaisuudessa. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymykset ja tutkimusongelmat olivat: 1. Mitkä ovat PGA:n keskeisimmät strategiset tavoitteet ja miten niihin pääsemistä voitaisiin suunnittelun avulla edesauttaa? 2. Mikä on Suomen PGA:n asema ja rooli organisaationa suomalaisessa golfyhteisössä? 3. Miten luoda Suomen PGA:n visio ja missio sekä kehittää uusia ajatuksia ja ideoita? 4. Miten tehdä viisaat valinnat ja tiivistää tulokset tulokortin muotoon? Teoria johdattelee organisaation elämäntehtävän kautta strategiaan ja strategiatyöhön. Strategiamallina käytettiin Kaplan & Nortonin balanced scorecard eli tulokorttimallia, jonka mukaisesti toimintatutkimus eteni. Tutkimusmetodiksi valittiin toimintatutkimus, sillä se toimi samalla työyhteisön kehittäjä. Toimintatutkimus nähtiin tässä yhteydessä myös ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina. Saadut tulokset suhteessa käytettyyn aikaan olivat hyvät. Tulokortti saatiin aikaan, muttei niin valmiiksi, että se olisi hyväksytty ja otettu käyttöön. Työ kuitenkin dokumentoi ja kokoaa yhteen tehdyn työn, pohtii onnistumisia ja kehityskohteita, sekä antaa ehdotuksia strategiatyön seuraavaan vaiheeseen.	
Asiasanat strategia, strategiatyö, golf, toimintatutkimus	

Degree Programme in Sport Development and Management, Master education

Authors Reima Kaija	YAMK 2009
The title of thesis The PGA of Finland position and future - Strategy work of the organisation 2012 - 2013	Number of pages and appendices 66
Supervisors Risto Rasku	
The PGA of Finland, the Professional Golfers Association, decided to make PGA`s own strategy in april 2012. The strategy work was the first in the PGA history and the members of the board had a little of experience about strategy work. The supervisor to the project was selected from outside the organisation. The strategy work was planned to assemble as a strategy scorecard. The thesis describes the strategy work prosess during 2012-2013. The goal of the strategy work of the PGA was to describe the present situation of the PGA. What was the role and the status of the organisation and determine vision and mission to develop programs to execute the strategy. The goal of the action research was to describe the progress of the strategy work. How it developed and what changes, ideas and inspiration happened on the road. One of the goals was to present the strategial scorecard, the product of the prosess. At the same time the goal was to evaluate and reflect, how it would work in practice in the future. The questions of the reseach and the problems of the action research were: 1. What are the main strategial goals of the PGA and how to get there by planning? 2. What is the position and the role of the PGA as organisation in finnish golf society? 3. How to create vision and mission to PGA and develop new thouhtgs and ideas? 4. How to make wise choices and collect the results into the scorecard model? The theory leads to the strategy and the strategy work by the meaning of the life of the organisation. The Kaplan and Norton model of strategy, the scorecard was used when doing the action reseach. The method of the action reseach was chosen because it also works as a developer of the working community. The action reseach was also seen as process of learning and development. The results compared to the time used were good. The scorecard did not quite reached the standards demanded, that it would have been accepted and decided to take in practice. This work of the process however documents and collects together the work that was done. It reflects how the group succeeded and development areas that could have been done better. It also gives proposals to the future strategy work.	
Key words strategy, strategy work, golf, action research	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Työn tarkoitus tavoitteet ja taustat.....	2
2.1	Suomen PGA ry.....	2
2.2	Suomen PGA ry:n suhde toimintaympäristöön.....	3
2.4	Prosessin osanottajat.....	4
3	Organisaation elämäntehtävä.....	5
3.1	Organisaation elämäntehtävän elementit.....	5
3.2	Missio	6
3.3	Visio.....	7
3.4	Arvot.....	9
3.5	Arvoinnovaatio.....	11
3.6	Esimerkkejä erilaisten yritysten missiosta, visiosta ja arvoista	12
4	Strategia.....	15
4.1	Strategia käsitteenä.....	16
4.2	Strategiaproessi.....	16
4.3	Strategian johtaminen.....	19
4.4	Strategialähtöisen organisaation johtaminen.....	21
4.5	Strategiaviestintä.....	22
5	Tulokortti strategian toteuttamisessa.....	24
5.1	Tulokortti eli Balanced Score Card prosessina.....	25
5.2	Tulokortti mittaamisen välineenä.....	25
5.3	Varsinaisen tulokortin rakentaminen.....	26
5.3.1.	Näkökulmien valinta vision ja strategian pohjalta	27
5.3.2	Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen.....	27
5.3.3	Strategiakartta.....	28
5.3.4	Tavoitteiden asettaminen ja tasapaino.....	29
5.3.5	Arviointikriteerit ja mittarit.....	29
5.4	Tulokortti strategisena johtamisjärjestelmänä.....	30
5.4.1	Strateginen ohjaus.....	30
5.4.2	Henkilötason tavoitteet.....	31
5.4.3	Palkitseminen.....	31

5.4.4	Strategialähtöinen budjetointi.....	31
5.4.5	Strategiset ohjelmat ja toiminnot.....	32
5.4.6	Seuranta ja raportointi.....	32
5.4.7	Laadun hallinta ja arviointi.....	33
6	Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä.....	33
6.1	Toimintatutkimuksen ominaispiirteet.....	33
6.2	Toimintatutkimuksen määritelmä.....	34
6.3	Toimintatutkimuksen historia.....	35
6.4	Miten toimintatutkimus eroaa muista tutkimuksista.....	36
6.5	Toimintatutkimuksen suhde kvalitatiiviseen tutkimukseen.....	37
6.6	Toimintatutkimuksen vaiheet.....	38
7	Validiteetti ja reliabilitetti.....	39
7.1	Toimintatutkimuksen luotettavuus kvalitatiivisen tutkimuksen valossa.....	39
8	Opinnäytetyön tarkoitus... ..	40
8.1	Työn tarkoitus	41
8.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	41
8.3	Tutkimuksen tavoitteet.....	41
9	Työn toteutus.....	41
9.1	Tutkimusasetelma eli tutkimusote... ..	42
9.2	Osallistujat.....	42
9.3	Toteutuksen rakenne.....	43
9.4	Vaihe 1. Strategia ilmaistaan operatiivisina käsitteinä.....	44
9.4.1	Nykytila-analyysi.....	44
9.4.2	Ensimmäinen tapaaminen.....	45
9.5	Vaihe 2. Organisaatio mukautetaan strategiaan.....	49
9.5.1	Synteesi eli yhteenveto.....	50
9.5.2	Toinen tapaaminen.....	50
9.5.3	Hallituksen viisaat teot.....	51
9.6	Vaihe 3. Strategiasta osa jokaisen henkilön päivittäistä työtä.....	52
9.6.1	Tuloskortin rakentaminen.....	52
9.7	Vaihe 4. Strategiasta tehdään jatkuva prosessi.....	53
9.8	Vaihe 5. Johdon käynnistämä muutosprosessi - muutoksen tekeminen.....	53
10	Työn tulokset.....	54
11	Pohdinta.....	59
	Lähteet.....	63

1 Johdanto

Suomen Golfammattilaisten järjestö PGA eli Professional Golfers Association perustettiin 1985 ja kuuluu Euroopan PGA:n jäsenmaihin. PGA:n jäsenistö koostuu golfvalmentajista sekä ammattilaispelaajista. Jäseniä järjestössä on yhteensä 232.

PGA päätti maaliskuussa 2012 tehdä itselleen strategian. Strategiaprosessi kesti huhtikuuhun 2013. Prosessia vetämään valittiin ulkopuolinen konsultti. Strategiatyö oli PGA:n historian ensimmäinen ja hallituksen jäsenillä ei ollut juurikaan kokemusta strategiastyöstä. Strategiastyöstä oli tarkoitus lopulta tiivistää kriittisesti tärkeät osa-alueet tulokortin muotoon.

Yksi hallituksen jäsenistä teki toimintatutkimusta strategiaprosessista seuraten työn etenemistä. Tutkimusongelmana ja tutkimuskysymyksinä olivat seuraavat seikat:

- Mikä on Suomen PGA:n nykytila ja toimintaympäristön mahdollisuudet?
- Mikä on Suomen PGA:n asema ja rooli organisaationa suomalaisessa golfyhteisössä?
- Mikä on PGA:n missio ja visio?
- Miten kartoittaa vahvuudet ja uudet mahdollisuudet?
- Miten luoda visio ja missio sekä kehittää uusia ajatuksia ja ideoita?
- Miten koota tehdystä työstä viisaat valinnat?
- Miten tiivistää tulokset tulokortin muotoon hyväksyttäväksi?

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena oli kuvata tehtyä työtä ja kertoa prosessin etenemisestä. Miten työ eteni ja mitä muutoksia, ideoita ja oivalluksia matkan varrella tapahtui. Työn yhtenä tavoitteena oli myös esitellä prosessin tuotos eli tulokortti. Samalla tavoitteena oli arvioida ja pohtia, kuinka työkalu saadaan toimimaan käytännössä tulevaisuudessa.

Työ kertoo kuinka prosessi eteni ja minkälaisia tuotoksia hallitus sai aikaan. Prosessi ei edennyt ilman ongelmia. Tämäkin kuuluu toimintatutkimuksen luonteeseen. Asetettuihin tavoitteisiin päästiin monilta osin, mutta joitain asiota ei saatu vietyä läpi loppuun asti.

Tehty työ, prosessi ja tulokset olivat oppimisprosessina tärkeitä PGA:n hallitukselle. Tästä toimintatutkimuksesta selviää, missä onnistuttiin mutta myös se, mitkä asiat pitää tehdä toisin ja missä voitaisiin olla parempia, kun strategian toinen sykli alkaa.

2 Työn tarkoitus tavoitteet ja taustat

Euroopan PGA vuonna 2010 esittämän vaatimuksen mukaisesti sen jokaisen jäsenmaan PGA:lla tulisi olla oma strategia. Keskustelua prosessin käynnistämisestä oli käyty useaan otteeseen. Lopulta hallitus sai asian päätettyä keväällä 2012. Strategiaproessin ensimmäinen vaihe alkoi maaliskuussa 2012 ja päättyi huhtikuuhun 2013. Prosessi oli PGA:n historian ensimmäinen ja hallituksen jäsenillä ei ollut juurikaan kokemusta strategiastyöstä. Tämän vuoksi työn ohjaajaksi valittiin ulkopuolinen konsultti. Strategiatyön tarkoituksena ja tavoitteina oli:

- kartoittaa nykytila ja hahmottaa järjestön asema ja rooli golfyhteisössä
- kartoittaa vahvuudet ja mahdollisuudet sekä luoda yhteinen käsitys PGA:n tulevaisuudesta
- luoda visio ja missio sekä kehittää uusia ajatuksia ja ideoita
- koota tehdystä työstä viisaat valinnat
- laatia strateginen tulokortti työn ohjaajaksi seuraavaksi kahdeksi tai kolmeksi vuodeksi

Strategiastyöstä tehtiin samanaikaisesti toimintatutkimusta. Tutkimuksen tavoitteina oli seurata ja arvioida prosessin kehittymistä ja rekisteröidä muutoksia. Tehdyn tutkimuksen tavoitteena oli myös kirjata kehitysehdotuksia, auttaa strategian ymmärtämisessä ja kehittää sen tekijöiden strategista ajattelua.

2.1 Suomen PGA ry.

Suomen PGA ry. lyhenne tulee englanninkielen sanoista Professional Golfers Association ja tarkoittaa Suomen golfammattilaisten järjestöä. Se perustettiin 1985 ja kuuluu Euroopan PGA:n jäsenmaihin. PGA:n jäsenistö koostuu golfvalmentajista sekä ammattilaispelaajista. Jäseniä järjestössä on yhteensä 232.

PGA:n tarkoituksena on valvoa jäsentensä etuja ja kehittää ammattilaisgolfiin liittyvää kotimaista sekä kansainvälistä toimintaa. Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys:

- harjoittaa ammatillista valistus-, tiedotus- ja koulutustoimintaa.
- pyrkii yhteistyöhön muiden maiden vastaavien järjestöjen kanssa.
- pyrkii yhteistyöhön Suomen Golfliiton ja muiden suomalaisten alan järjestöjen kanssa.
- järjestää golfkilpailuja ja muita golftapahtumia
- edistää jäsenten välistä hyvää yhteydenpitoa
- edistää kiinnostusta golfurheiluun

- kehittää ja vahvistaa yhdistyksen yleistä kansainvälistä osallistumista, tähtäimenä erityisesti eurooppalainen yhteistyö, jossa huomio ensisijaisesti koulutus-, kilpailu- ja työkysymyksissä. Suomen PGA ry. 2013. Luettavissa: <http://www.pga.fi/golfpiste.com/pga/info>. Luettu 15.10.2013.

PGA:n golfopettajajäseneksi pääsee täyttämällä yhdistyksen asettamat koulutus-, pelitaito- ja toimintavaatimukset. Ammattilaispelaajajäsenyyteen vaaditaan kansainvälistä kilpailumenestystä. PGA:n jäsenet jakautuvat seuraaviin jäsenryhmiin:

- golfopettajat - club professionals - 132 jäsentä
- ammattilaispelaajat - tournament players - 65 jäsentä
- kunniajäsenet - honorary members - 4 jäsentä
- kokelasjäsenet - trainee members - 30 jäsentä
- passiivijäsenet - passive members - 1 jäsen
- Yhteensä jäseniä yhdistyksessä on 232. Suomen PGA ry. 2013. Luettavissa: <http://www.pga.fi/golfpiste.com/pga/info>. Luettu 15.10.2013.

PGA:n jäsenet ovat olleet aktiivisesti mukana rakentamassa ja kehittämässä Suomen golfin koulutusjärjestelmää. Entinen golfvalmentajatutkinto GVT oli Euroopan PGA:n hyväksymä koulutus PGA:n jäsenyyteen. Tämä koulutusjärjestelmä sai Euroopan PGA:n hyväksynnän heinäkuussa 2003. Tutkinto on kehittynyt ja laajentunut kaksiosaiseksi, nimeltään golfin lajitutkinto 1. ja 2. Euroopan PGA:n vaati koulutusten päivitystä vuonna 2011. Ne päivitettiin vuoden 2012 aikana ja Euroopan PGA hyväksyi päivitykset 2013.

Suomen PGA järjestää myös täydentävää koulutusta jäsenilleen koulutuspäivien muodossa. Ammattilaispelaajille on olemassa informatiivinen koulutuspaketti ja Suomen PGA edesauttaa kansainvälisiä kilpailumahdollisuuksia. Suomen PGA ry. 2013. Luettavissa: <http://www.pga.fi/golfpiste.com/pga/info>. Luettu 15.10.2013.

PGA järjestää yhteistyössä Suomen Golfliiton kanssa kansallista golfkiertuetta (Finnish Golf Tour), joka on osa pohjoismaista Nordic Liigaa. Suomen PGA järjestää PGA:n Suomen mestaruuskilpailut sekä Pro Am- ja muita golftapahtumia. PGA lähettää myös joukkueen World Cupiin ja Euroopan PGA:n joukkuemestaruuskilpailuihin. Suomen PGA ry. 2013. Luettavissa: <http://www.pga.fi/golfpiste.com/pga/info>. Luettu 15.10.2013.

2.2 Suomen PGA ry:n suhde toimintaympäristöön

Suomen PGA ry. toimii itsenäisenä yhdistyksenä VALO -talossa Pasilassa Helsingissä. Operatiivisesta toiminnasta vastaa palkattu toiminnanjohtaja. Golfkiertueesta on vastuussa kiertuepäällikkö. Toimiston kokonaisvahvuus on siis kaksi henkilöä. Ammattivalmentajien ja -pelaajien etujärjestönä PGA:lla on merkittävä asema suomalaisessa golfyhteisössä. Muiden golfyhteisöjen suhtautuminen PGA:han onkin kunnioittavan neutraali. Järjestö on asiantuntijaorganisaatio ja sillä on tietoa sekä osaamista. Suomen PGA ry. ei ole tyytyväinen nykyiseen asemaansa vaan haluaisi olla aktiivisempi toimija. Aktiivisen toimijan rooli ja tavoitteellinen toiminta loisivat uusia mahdollisuuksia, kumppanuuksia sekä mahdollisuudet toiminnan kehittämiseksi.

2.3 Prosessin osanottajat

Työhön osallistui PGA:n hallituksen strategiatyöryhmä, johon kuuluivat puheenjohtaja Mika Walkamo, toiminnanjohtaja Teemu Laakso, Finnish Golf Tour koordinaattori Markus Ervasti, koulutustoimikunnan puheenjohtaja Jouko Mikkola, Jan Forssell, Jyry Peltomäki ja Reima Kaija. Prosessin konsultiksi oli valittu Suomen Urheiluopiston johtoinstituutin Pertti Pohjola.

Prosessi koostui ennakkotehtävästä, kolmesta vuorokauden mittaisesta tapaamisesta ja näiden, välissä olevista valmisteluvaiheista. Prosessi alkoi ennakkotehtävällä, jossa kartoitettiin hallituksen jäsenten ajatuksia PGA:n vahvuuksista, mahdollisuuksista ja heikkouksista. Ensimmäisessä tapaamisessa oli yhteenveto tehdystä työstä. Lisäksi tuplatiimimenetelmän avulla hahmotettiin missio eli PGA:n olemassa olon tarkoitus sekä tulevaisuuden kuva eli visio. Toisen välivaiheen tavoitteena oli jalostaa tehtyä työtä ja edelleen miettiä tehtyjä yhteenvetoja. Toisen tapaamisen tavoitteena oli hyväksyä missio ja visio sekä tehdä poistot. Lisäksi laadittiin hallituksen viisaat valinnat eli toimenpidelista vuodelle 2013. Myös tulokortin strategiset menestystekijät oli tarkoitus valita tuossa tapaamisessa. Kolmannen valmisteluvaiheen tavoitteena oli tiivistää strateginen tulokortti hallituksen hyväksyttäväksi. Kolmas tapaaminen oli hallituksen kokous, jossa tulokortti oli arvioitavana ja mahdollisesti hyväksyttävänä.

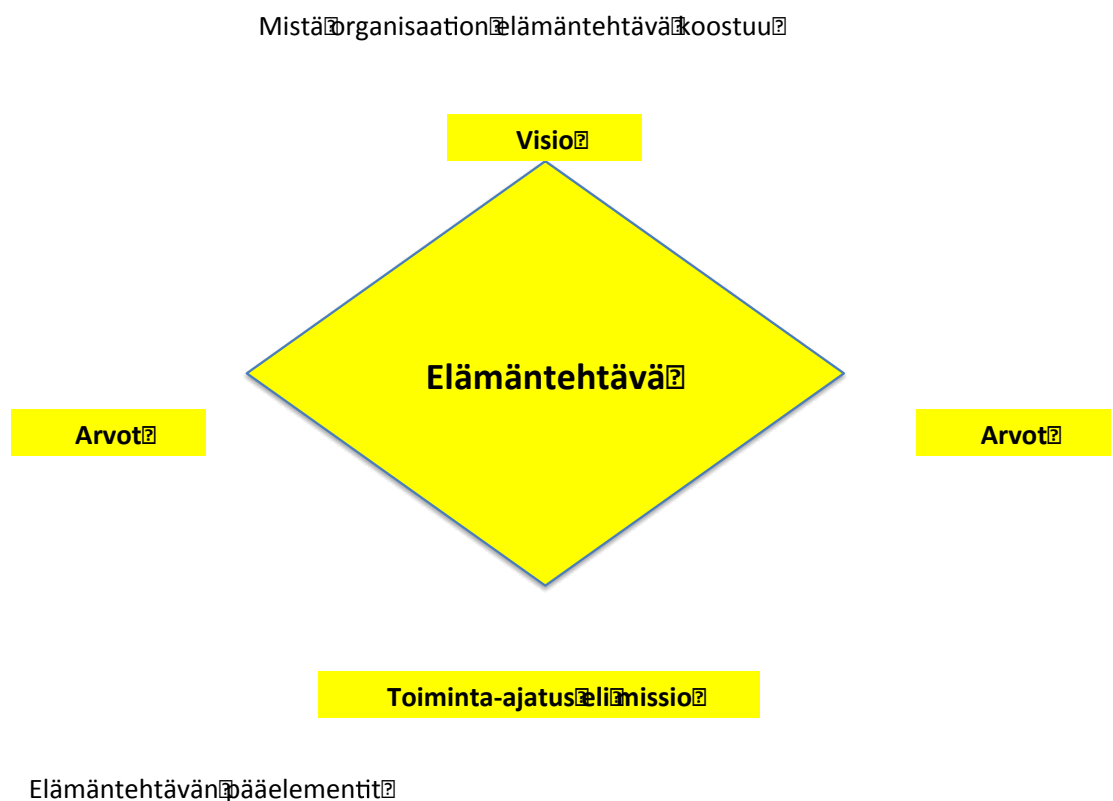
3 Organisaation elämäntehtävä

Strategisen johtamisen päätarkoituksena on varmistaa organisaation elinvoimaisuus tulevaisuudessa. Kunkin organisaation on luotava oma tulevaisuutensa muuttuvassa ympäristössä. Sen tulee hallita ympäristöään ja pystyttävä yhdistämään kolmen tasoista hallintaa:

- * yritys sopeutuu ympäristömuutoksiin
- * yritys muokkaa ympäristöään
- * yritys valitsee ympäristönsä. (Kamensky 2003, 42.)

3.1 Organisaation elämäntehtävän elementit

Elämäntehtävä koostuu seuraavan kuvan kolmesta pääelementistä, toiminta-ajatuksesta eli missiosta, visiosta ja arvoista



Kuva 1. Elämäntehtävän elementit (Kamensky 2003, 43)

Toiminta-ajatus eli missio ilmaisee yrityksen perustarkoituksen ja vastaa kysymykseen, miksi organisaatio on olemassa. Visio on organisaation tulevaisuuden tahtotila. Arvot ovat periaatteita, joiden mukaan organisaatio toimii. Arvot eivät vaadi ulkoista oikeutusta, vaan niillä on vain

yrityksessä sisäinen arvo ja merkitys organisaatiolle. Elämäntehtävän ja sen pääelementtien, toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen on täytettävä kolme kriteeriä.

1. Toiminta-ajatus, visio ja arvot ovat yrityksen strategisen arkkitehtuurin kaikkein arvoperusteisimmat ja pysyvimmat elementit.
2. Toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen on oltava positiivisessa vuorovaikutuksessa keskenään eli niiden on tuettava toisiaan, eivätkä ne voi olla ristiriidassa keskenään.
3. Elämäntehtävän on annettava vankka perusta yrityksen muulle arkkitehtuurille. (Kamensky 2003, 43-44.)

3.2 Missio

Missio määritellään usein organisaation olemassa olon tarkoitukseksi. Se vastaa kysymyksiin, "Mikä on perustehtävämme"? tai "Mikä on toimintamme tarkoitus"? Mission avulla siis kuvataan, mitä organisaatio tekee ja miksi. Mission tehtävänä on kertoa, miksi organisaatio on ylipäänsä olemassa. (Hämäläinen & Maula 2004, 15.)

Mission eli toiminta-ajatuksen tulisi vastata yrityksen olemassaolon perimmäiseen kysymykseen eli "miksi olemme olemassa". Hyvälle toiminta-ajatukselle tulisi asettaa kaksi perusvaatimusta:

1. Se on niin kantava ajatus, että se pystyy ohjaamaan toimintaa
2. Se on kaikkein pysyvin elementti yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa

Näiden kahden vaatimuksen ristiriitaisuus johtaakin ikuisen pohdiskeluun, kuinka suppea tai laaja hyvä toiminta-ajatus on? Suppea toiminta-ajatus pystyy ohjaamaan paremmin toimintaa, mutta yleensä se vanhenee nopeasti. Se voi myös estää näkemästä mahdollisuudet ja uhat. Liian laajasti määritelty missio ei pysty lainkaan ohjaamaan toimintaa. (Kamensky 2003, 44.)

Hyvä missio eli toiminta-ajatus on sellainen, että :

1. Se on voimassa koko yrityksen elämän ajan.
2. Ihminen tuntee tekevänsä jotakin todella arvokasta.
3. Se innostaa tavoittelemaan ikuisesti, vaikkei sitä koskaan täysin saavuttaisi.
4. Hyvä toiminta-ajatus on kuin tähti jossain kaukana horisontissa.
5. Vaikka itse toiminta-ajatus ei muutu, se innostaa toiminnassa jatkuvaan kehitykseen.

Samalla tavalla kuin on hyvä kuunnella, mistä ihminen on elämässään ylpeä, on hyvä kuunnella, mistä organisaation ihmiset ovat yrityksessään ylpeitä. Toiminta-ajatus on ikään kuin organisaation sielu. (Kamensky 2003, 45.)

Mission määrittely on organisaatiolle hyvin perustavaa laatua oleva toimenpide. Missio kuvaa organisaation olemassaolon syyn. Mitkään teoriat tai mallit eivät pelasta organisaatiota, jonka olemassaololle ei ole enää pätevää syytä. Taloudellinen tulos on seurausta siitä, että organisaatio on tehokkaasti toteuttanut missionsa, toimintansa tarkoituksen. Tarkoitus on löydettävissä organisaation ulkopuolelta asiakkaiden palvelemisesta ja heidän tarpeidensa tyydyttämisestä. Hyvä missiolausuma ilmaistaan asiakkaasta lähtevin termein. Hyvä missio suuntautuu asiakkaisiin. Sen on oltava kyllin laaja ja kyllin kapea antaakseen suunnan organisaation päätöksenteolle samalla, kun se luo pohjan vision määrittämiselle. (Kauppinen & Ogg Jr. 1994, 72-73.)

3.3 Visio

Visio maalaa mielikuvan halutusta tulevaisuuden tilasta jollakin aikajänteellä. Kun missio kuvaa suuntaa, visio kuvaa lopputulosta. Se on tulos prosessista, jossa taloudelliset-sosiaaliset ja tekniset voimakeinot on sovitettu yhteen ja oletetuissa olosuhteissa määritetään tahto niin kirkkaaksi, että se on viestittävässä myös muille. (Kauppinen & Ogg 1994, 74.)

Visiolla tarkoitetaan organisaation haluttua tulevaisuuden tilaa. Visio vastaa kysymyksiin "Millaisia haluamme olla?" ja "Mitä haluamme tehdä tulevaisuudessa"? Åberg (1997) käyttää vision vertauskuvana palmusaaria, jotka häämöttävät horisontin takana. Vision keskeinen tehtävä onkin olla riittävän houkutteleva ja palkitseva organisaation jäsenille, jotta sen saavuttamiseksi kannattaa ponnistella. (Hämäläinen & Maula 2004, 15.)

Parhaimmillaan yhteinen visio ohjaa innostavasti johtoa ja henkilöstöä työskentelemään määrätietoisesti kohti haasteelliseksi koettuja tavoitteita ja lopputuloksia. Silloin visio yhdistää ponnistelut paitsi ajatuksen myös tunteen ja hengen tasolla. Haasteellinen, aika ajoin tarkistettu visio auttaa koko yhteisöä suuntaamaan ponnistelunsa ja toimintansa korkeamman päämäärän hyväksi. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 12.)

Kuten muutkin elämäntehtävän elementit on visio arvoperusteinen eli visio on yrityksen arvoankkuroitunut tulevaisuuden tahtotila. Kun yrityksen toimintaympäristö muuttuu yhä monimutkaisemmaksi ja muutokset ovat yhä nopeampia ja ennalta arvaamattomampia, sitä

keskeisemmäksi yrityksen menestykselle muodostuu sen kyky luoda oma tulevaisuutensa. Innostusta visioiden käyttöön strategisena työkaluna ovat lisänneet myös tutkimukset, jotka ovat osoittaneet, että monilla hyvin menestyvillä yrityksillä on selkeä ja voimakas visio. (Kamensky 2003, 52.)

Visio on suunnan antaja ja motivoija, joka saavutetaan oikeita valintoja, päätöksiä ja töitä tekemällä. Muutoksen tekeminen tulee aloittaa päätavoitteen eli vision pohtimisesta ja päättämisestä, vaikka helppoa se ei olekaan. Visiossa ja strategiassa on kysymys organisaation suunnasta ihmisineen ja varallisuuksineen sekä tulevaisuuden tekemisestä. Vision tehtävä on muutoksen yleisen suunnan selkiyttäminen ja ihmisten kannustaminen toimimaan oikealla tavalla sekä itseohjautuvasti. Vision rakentaminen tulee aloittaa nykytilanteen kartoittamisesta kysymällä asiaa asiakkailta, johdolta, omistajilta, henkilöstöltä sekä tekemällä tarvittaessa tutkimuksia nykytilasta. Visio, kuten strategiakin tulee perustua olemassa olevaan ja kestävään todellisuuteen, josta ponnistaa. Organisaation visio ja strategia tulee pystyä yksinkertaistamaan siten, että ne antavat tilaa jatkosuunnittelulle ja strategian varsinaiselle jalkauttamiselle sekä toiminnan suunnittelemiselle. (Erämetsä 2003, 165-171.)

Hyvä visio auttaa strategista suunnittelua:

- * lisäämällä ymmärrystä tärkeimmistä ympäristömuutoksista ja niiden suunnasta.
- * selkeyttämällä vision ja strategisten tavoitteiden suhdetta.
- * panemalla asioita tärkeysjärjestykseen.
- * ohjaamalla toimenpiteiden ajoittamista oikein. (Kamensky 2003, 55.)

Hyvä visio auttaa strategioiden toteutusta:

- * edistämällä johtajia ja henkilöstöä sitoutumaan strategioiden toteuttamiseen.
- * antamalla voimaa strategioiden toteuttamiseen.
- * vakuuttamalla sidosryhmiä.
- * keskittämällä huomion kaikkein olennaisimpaan. (Kamensky 2003, 55.)

Hyvän vision tunnusmerkkejä Kamenskyn mukaan (Kamensky 2003, 55-57) ovat:

1. Selkeys ja yksinkertaisuus eli vision on oltava selkeä suunnannäyttäjän ja toiminnan ohjaajan koko organisaatiolle ja sen toiminnalle. Vaikkakin hyvän vision luomisprosessi on vaikea ja monimutkainen henkinen prosessi, on lopputuleman oltava selkeä ja kirkas. Lopputulos saa mielellään yllättää ihmiset yksinkertaisuudellaan. Visio lopputuloksen on oltava visuaalinen eli näkyvä. Sen on luotava ihmisille selkeitä yksinkertaisia mielikuvia. Hyvä visio on helposti viestittävässä niin kuvallisin, kirjallisin kuin suullisin keinoin. Selkeä, yksinkertainen visio auttaa painottamaan toiminnan oikein ja löytämään fokuksen eli polttopisteen.
2. Uskottavuus ja johdonmukaisuus eli hyvä visio tuntuu organisaation ihmisistä järkevältä ja on sillä tavalla uskottava, että se johtaa haluttuun toimintaan. Se on mahdollista vain jos visio on johdonmukainen todellisen ympäristön ja yrityksen sisäisen tilan kanssa. Ihmisten on uskottava, että visio on mahdollista saavuttaa kovalla työllä, erinomaisella toiminnalla ja ehkä ripauksella onnea. Vision saavuttamisen todennäköisyyden tulisi olla keskimäärin 50-70%.
3. Vaikuttavuus ja voimakkuus eli vision tulee sisältää paljon kunniahimoa, toiveita ja unelmia. Silti sen on oltava todellinen ja uskottava. Voimakas visio ensin "pysäyttää veret, mutta saa ne sitten juoksemaan entistä kiihkeämmin". Ihmiset ovat ylpeitä visiostaan ja se kohottaa koko joukkueen henkeä.
4. Joustavuus eli pitkä aikajänne ja muuttuva ympäristö edellyttävät, että visiossa on tiettyä joustavuutta. Visiota ei pidä hylätä tuulenpuuskan sattuessa, vaan säättää sitä tarvittaessa sen sisältämän potentiaalin perusteella. Liian kiinteän maalin asettaminen esimerkiksi tiettyinä lukuarvoina tai ajankohtana voi osoittautua vahingolliseksi.
5. Johdonmukaisuus eli miten visio on yhteydessä yrityksen elämäntehtävän muihin elementteihin eli toiminta-ajatuksen ja perusarvoihin. Lisäksi miten visio on yhteydessä strategiarakennelman pääosiin, kuten tavoitteisiin, kilpailustrategioihin, bisnesalueisiin ja analyysiin.
6. Riittävä aikajänne eli visiota ei aseteta ikuisiksi ajoiksi, mutta kuitenkin riittävän pitkälle, mielellään 10 vuotta eteenpäin. Visio tarkistetaan vuosittain, mutta hyvä visio on voimassa ainakin kymmenen vuotta siten, että sitä korkeintaan joudutaan hienosäätämään.

3.4 Arvot

Arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on ominaista voimakkuus, pysyvyys ja riippumattomuus ajasta ja paikasta. Arvot eivät vaadi ulkoista oikeutusta vaan ne ovat sisäisiä arvoja, joilla on merkitystä organisaation henkilöille. Arvoja on periaatteessa paljon, siksi ne on asetettava tärkeysjärjestykseen. Tämän vuoksi puhutaankin yleensä perusarvoista, jolloin niiden määrä on rajoitettu alle kymmeneen. Hyvin toimivissa yrityksissä määrä on jopa alle viisi. Yleisimpiä oikeita arvoja ei ole olemassa. Paljon tärkeämpää on, että on arvot kuin se mitkä nämä arvot ovat. On kuitenkin ymmärrettävä arvojen suhde yrityksen historiaan ja nykytilanteeseen. Mikä on arvojen yhteys yrityksen perususkomuksiin ja todelliseen käyttäytymiseen. (Kamensky 2003, 48.)

Perusarvojen on oltava mahdollisimman ajattomia ja niillä on oltava sisäinen arvo niin yksilölle kuin koko yhteisölle. Pelkkä järki ei riitä vaan myös tunne on oltava mukana. Perusarvot ovat sydämen asia, uskonjulistus.

Arvojen pysyvyyttä voi testata esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä:

- * Oletko valmis olemaan tämän arvon takana vaikka seuraavat 100 vuotta?
- * Luovutko tästä arvosta, jos olosuhteet muuttuvat?
- * Pidätkö tästä arvosta kiinni, vaikkei se tuo välitöntä kilpailuetua? Pidätkö siitä kiinni vaikka se tuo tilapäisesti jopa kilpailuhaittaa? (Kamensky 2003, 49.)

Perusarvojen sisäistä merkitystä voi testata myös seuraavanlaisilla kysymyksillä:

- * Millaisia perususkomuksia on tämän arvon takana? Esimerkkinä arvo "asiakaskeskeisyys" voi lähteä uskomuksesta, että asiakkaat ovat yrityksemme elinehto, tai arvo "jatkuva kehittyminen" voi lähteä perususkomuksesta, että ihmisluonteeseen kuuluu halu kehittyä eteenpäin.
- * Miten tämä perusarvo näkyy käyttäytymisessämme? Esimerkiksi kova työnteko näkyy tavassa tehdä töitä ja pitkissä työpäivissä.
- * Miten tämä perusarvo näkyy tuloksissamme ja aikaansaannoksissamme? Tavoitteena on se, että tuloksellisuus näkyy yrityksen taloudellisessa tuloksessa.
- * Mitä arvoja meillä todella on? Esimerkiksi kun yrittäjyys on ollut keskeisin arvo koko yrityksen historian ajan viidessä sukupolvessa.

- * Mitkä ovat omassa työssäni keskeisiä arvoja? Esimerkiksi rehellisyys ja avoimuus ovat aina olleet keskeisiä arvoja työssäni.
- * Mitä arvoja haluaisin kertoa omille lapsilleni? Esimerkiksi toisten ihmisten kunnioituksen.
- * Mitä arvoja veisin uuteen työpaikkaani? Esimerkiksi tämän yrityksen positiivisen ja luovan ilmapiirin. (Kamensky 2003, 49.)

Perusarvojen sisäisen merkityksen vuoksi prosessi, millä tavalla arvot määritellään, on erityisen tärkeä. Mitään yhtä oikeata tapaa ei luonnollisesti ole olemassa. Yksi periaate on kuitenkin selvä. Riittävän suuren määrän henkilöitä on osallistuttava prosessiin jossakin sen vaiheessa. Määrittäminen on tehtävä sekä alhaalta ylös että ylhäältä alas siten, että riittävä vuorovaikutus syntyy, ennen kuin yritysjohto lopullisesti päättää yrityksen perusarvoista. (Kamensky 2003, 50.)

3.5 Arvoinnovaatio

Käsitteet kehittyvät ja saavat uusia muotoja. Kim & Mauborge esittivät arvot uudella tavalla liittäen niihin innovaation kirjassaan sinisen meren strategia. Sen kulmakiveksi nostettiin arvoinnovaatio. Uusia sinisiä meriä valloittavat yritykset eivät yllättäen käyttäneet kilpailijoita vertailukohteinaan. Ne noudattivat erilaista logiikkaa, jota kutsuttiin arvoinnovaatioksi. Se on sinisen meren strategian kulmakivi ja nimi johtuu siitä, että tarkoituksena ei ole nujertaa kilpailijoita vaan tehdä kilpailusta merkityksetöntä. Se onnistuu nostamalla selvästi sekä asiakkaiden, että yrityksen saamaa arvoa ja avaamalla sillä keinoin uutta, kilpailun piiriin kuulumatonta markkinatilaa. Arvoinnovaatiossa korostetaan yhtä lailla arvoa ja innovaatiota. (Kim & Mauborgne 2010, 33-34.)

Arvoinnovaatio merkitsee uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa, jonka tuloksena syntyy sininen meri ja yritys tekee selvän pesäeron kilpailijoihin. Mikä tärkeintä, arvoinnovaatio uhmaa yhtä kilpailupohjaisen strategian yleisimmin hyväksytyistä opinkappaleista eli arvon ja kustannusten välistä suhdetta. Perinteisesti on ajateltu, että yritykset luovat asiakkaille enemmän arvoa suuremmilla kustannuksilla ja kohtuullista arvoa pienemmillä kustannuksilla. Tosiasiassa ne, jotka pyrkivät luomaan sinisiä meriä, pyrkivät samanaikaisesti sekä differointiin, että pieniin kustannuksiin. (Kim & Mauborgne 2010, 33-34.)

Kim & Mauborgne käyttivät esimerkkinä Cirque du Soleil yritystä sinisen meren organisaationa. Sen tuottama viihde-elämys perustui nimenomaan differointiin ja pienten kustannusten samanaikaiseen tavoitteluun. Perinteiset sirkukset väräisivät kuuluisia klovneja, eläimiä ja

leijonankesyttyjiä ja rasittivat kustannustasoaan kohonneilla kustannuksilla. Se ei kuitenkaan muuttanut sirkuselämystä vaan sirkusviihteen kokonaiskysyntä laski. Sitten ilmestyi Cirque du Soleil, joka ei ollut tavallinen sirkus eikä perinteinen teatteri. Se ei noudattanut perinteistä loogiikkaa vaan tarjosi samanaikaisesti sekä sirkuksen hauskuutta ja jännittävyyttä, että teatterin älyllistä ja taiteellista antia. (Kim & Mauborgne 2010, 35.)

Cirque du Soleil luopui kalliista eläinnumeroista. He säilyttivät klovnit, mutta siirtyivät kiehtovampaan ja monivaihteisempaan huumoriin. Areenoilla oli komeat puitteet ja tilat säilyttivät taianomaisuuden sekä toivat mieleen entisaikojen legendaariset sirkukset. Samalla se otti mallia teatterimaailmasta ja keksi tuoda sirkukseen uusia piirteitä, kuten juonen, älyllisiä virikkeitä, taiteellista musiikkia ja tanssia sekä useita tuotantoja. Jokaisessa esityksessä oli teema, joka jatkui läpi koko esityksen. Cirque du Soleil tarjosi siis parhaat palat sekä sirkuksesta, että teatterista. Poistamalla monia sirkuksen kalliita elementtejä Cirque du Soleil kevensi myös perinteistä kustannusrakennetta huomattavasti. (Kim & Mauborgne 2010, 36.)

3.6 Esimerkkejä erilaisten yritysten määrittelemistä missiosta, visiosta ja arvoista

Seuraavassa kolme esimerkkiorganisaatiota, jotka kuvaavat kukin omalla tavallaan organisaationsa mission, vision ja arvot. Ensimmäinen organisaatio on ammattietujärjestö Suomen yrittäjät ry., toinen on kasvua tavoitteleva yritys Trainer's House ja kolmas on iso urheilujärjestö eli Suomen Golfliitto. Nämä organisaatiot otettiin esimerkeiksi kuvaamaan sitä, kuinka missiot, visiot ja arvot voivat poiketa toisistaan toimialan ja tavoitteiden erilaisuuden vuoksi. Teoreettisen viitekehyksen yhteydessä esitettynä ne konkretisoivat strategiatyön määriteltäviä lähtökohtia ja samalla myös strategiatyön tuloksia.

Ensimmäisenä on etujärjestö Suomen yrittäjät ry., jonka missio, visio ja arvot seuraavassa:

Missio - Suomen yrittäjien tehtävä - Parantaa yrittäjien asemaa, yrittämisen edellytyksiä sekä rakentaa Suomesta yrittäjyyden yhteiskunta

Visio - Suomen yrittäjien tavoitteet - Menestyvien yritysten ja yrityksien määrä lisääntyy ja yrittäjien taloudellinen ja sosiaalinen asema paranee. Yrittäjyys nousee keskeiseksi tekijäksi eri organisaatioiden toiminnassa.

Arvot - Suomen yrittäjien arvot - Suomen yrittäjät pitää toimintansa lähtökohtana yrittäjyyden perusarvoja, jotka ovat:

- * Vapaus: Oikeus ja vapaus yrittä ja tehdä työtä
- * Vastuu: Jäsenistä, vastuu koko maan kehityksestä edistämällä yrittäjyyttä ja yritysten toimintaedellytyksiä. Vastuuta on myös jäsenten ja järjestön sidosryhmien kohteleva oikeudenmukaisella tavalla ja heidän näkemyksensä huomioon ottaminen.
- * Luovuus: Valmius ja aktiivisuus ennakkoluulottomasti etsiä uusia ratkaisuja yrittäjyyden edistämiseksi. Muutosvalmius olosuhteiden ja ympäristön muuttumisen johdosta, mutta myös pitkäjänteisyys ja peräänantamattomuus tavoitteiden toteuttamisessa. Suomen yrittäjät ry. 2013. Luettavissa <http://www.yrittajat.fi/fi/suomenyrittajat/missiovisoarvot/>. Luetu 31.10.

Toisena esimerkkinä oli kasvua tavoitteleva yritys eli Trainers House:

Missiona arjen johtajuus - Missiomme auttaa ihmistä eteenpäin vahvistamalla arjen johtajuutta. Johtajuus vie asioita ja ihmistä eteenpäin. Tätä johtajuutta vahvistamalla tapahtuu kasvua ja kehitystä.

Visiona maailmanluokan muutosyhtiö - Tahdomme olla maailmanluokan muutosyhtiö. Meillä on alan parhaat asiantuntijat, toimintaympäristöstä erottuvat menetelmät ja työkalut sekä intohimo auttaa asiakasta onnistumaan muutosten läpiviemisessä. Onnistunut muutos syntyy sitoutuneista ihmisistä ja konkreettisesta tekemisen muutoksesta. Tulokset muuttuvat, kun tekeminen muuttuu. Tekeminen muuttuu, kun ihminen haluaa parempia tuloksia. Vahvistamme asiakasprojekteissamme arjen johtajuutta käytännönläheisesti ja tarvittaessa jokaisella organisaatiotasolla

Arvot ohjaavat toimintaamme - Kurotamme kohti kasvua. Tehtävänä on auttaa niin asiakkaitamme kuin itseämme nousemaan uudelle tasolle. Me haastamme itsemme ja asiakkaamme kehittymään ihmisinä ammattilaisina ja työyhteisönä.

Ihminen - Kaiken keskipisteessä on ihminen. Teemme työtä ihmiselle, emme yrityksille. Yritys on kuitenkin lopulta joukko ihmisiä, ei sen enempää tai vähempää. Kohtele ihmisiä kuten haluaisit itseäsi kohdeltavan.

Rohkeus - Teemme asioita rohkeasti. Otamme riskejä. Teemme virheitä ja opimme niistä. Samaa virhettä emme tee kahta kertaa.

Nopeus - Nopeus on laatua. Toimintaamme leimaa nopeus. Etenemme pienin askelin, mutta saatamme tehtävät jämerästi päätökseen.

Kasvu - Yrityksemme tavoite on kasvaa. Samoin tavoitteenamme on, että asiakkaamme kasvavat ja menestyvät. Tavoitteenamme on myös, asiakkaidemme asiakkaat kasvavat.

Tulos - Yrityksemme tarkoitus on tehdä tulosta. Yritystoiminnalle voidaan asettaa myös yleviä, filosofisia päämääriä, mutta Trainer`s Housen tavoite on silti tuottaa rahaa. Se on ainoa tae siitä, että yrityksemme työllistää työntekijänsä tulevaisuudessakin. Trainers House 2013.

Luettavissa: <http://www.trainershous.fi/sijoittajat/th-sijoituskohteena/missio-visio-strategia-ja-arvot/>. Luettu 31.10.

Kolmantena esimerkkinä oli iso urheilujärjestö eli Suomen Golfliitto.

Visio - Millaiseksi haluamme tulla? Golf on koko kansan suosittu urheilu ja liikuntaharrastus - Golf on arvostettu, elämänikäinen urheilu- ja liikuntamuoto joka terveysvaikutukset on tunnustettu. Golf on kaikenikäisten yhteinen harrastus sekä suosituu lasten ja nuorten liikuntalaji.

Missio - Miksi olemme olemassa? Suomen Golfliitto on yhteenkokoava golfin toimija ja kehittäjä Suomessa - Golfliitto on Suomen golfseurojen valtakunnallinen keskusjärjestö, jonka tarkoituksena on toimia maassamme golfurheilun alalla vaikuttavien yhdistysrekisteriin merkittyjen seurojen ja rekisteröimättämien alueiden aatteellisena järjestönä sekä toiminnallisena yhdyssiteenä ja keskuselimenä.

Golfliitto toimii eri intressipiirit yhteenkokoavana golfin ja sen olosuhteiden kehittäjänä Suomessa. Toiminnan perustana ovat liikunnan eettiset arvot ja urheilun reilun pelin periaatteet. Golfliitto ennakoi myös golfin kansainvälistä ja kotimaista kehitystä ja kehittää lisäksi aktiivisesti golfia pelinä sekä liikunta- ja urheilumuotona.

Golfliitto toteuttaa eurooppalaisen golfyhteisön (EGA) antamia tehtäviä. Nämä tehtävät käsittävät tasoitusjärjestelmän hallinnoinnin Suomessa sekä Course- ja Slope- ratingin määrittämisen kaikille jäsesseurojen kentille ja muille kentille, jotka Golfliitto on hyväksynyt tasoituskelpoisiksi.

Arvot - Mitä pidämme tärkeänä ja kuinka toimimme. Suomen golfille määritellyt arvot perustuvat elämän ja suomalaisen kulttuurin perusarvoihin. Keskeisiksi arvoiksemme olemme nostaneet elämisen laadun ja pelaamisen nautinnon, menestymisen tahdon, hyvät tavat ja vastuullisuuden.

Elämisen laatu ja pelaamisen nautinto - Golf tuo iloa elämään. Suomen Golfliiton tehtävänä on kehittää golfin olosuhteita, jotta golf olisi harrastajilleen mahdollisimman nautittavaa. Tekemisen ilo ja rakkaus lajiin on keskeisiä motivaation lähteitä niin vapaaehtoispuolelta toimiville työntekijöille kuin ammattityövoimallekin. Liitto edistää yhteistyöjärjestöjensä kanssa avointa, kaikki pelaajaryhmät huomioivaa golfkulttuuria ja on aktiivisesti mukana kehittämässä golfarin elämysketjua ja peliolosuhteita.

Menestymisen tahto - Golf on huippu-urheilua, jossa tahto usein ratkaisee lopputuloksen. Suomalainen golftoimiala haluaa luoda riittävät puitteet sille, että kaikilla golfin parissa toimivilla on mahdollisuus menestyä, oli kyse sitten urheilusta tai seura- ja liiketoiminnasta. Menestymisen taito tarkoittaa ennen kaikkea ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä selkeiden tavoitteiden asettamista ja tehokkaiden toimintatapojen omaksumista.

Hyvät tavat - Golf on laajasti harrastettu koko perheen peli. Hyvien tapojen ja golfetiketin vaaliminen sekä sääntöjen noudattaminen on edellytys sujuvalle ja turvalliselle pelaamiselle. Hyvät tavat merkitsevät avoimuutta, mutkatonta suhtautumista asioihin sekä ihmisten aitoa arvostamista. Golf toimii hyvänä tapakasvattajana erityisesti lapsille ja nuorille.

Vastuullisuus - Golfiin kuuluvat sosiaalisuus ja vastuu kanssapelaajista. Suomen Golfliitto selvittää sidosryhmiensä tarpeet ja huomioi ne toiminnassaan. Keskeistä on vastuun kantaminen golfin harrastajista, ympäristöstä sekä yhteiskunnan muista tarpeista. Suomen Golfliitto 2013. Luettavissa. <http://www.golf.fi/golfliitto/strategia> 2020. Luettu 1.11.2013

4 Strategia

Kestin (2007, 49) mukaan strategia on ennen kaikkea oppimisprosessi, jossa strategia täydentyy taktisiksi toimenpiteiksi etenemisen ja oppimisen myötä. Strategiaa ei kannata tehdä heti alussa liian tarkaksi. Kannattaa tyytyä riittävän hyvään strategiaan keskittymällä sen oikeaan toteuttamiseen, jolloin saavutetaan parhaat tulokset. Hyvä strategia ja sen toteuttaminen elää mm. osaamisen lisääntymisen myötä.

4.1 Strategia käsitteenä

Strategia voidaan ymmärtää monella tavalla. Strategioilla haetaan kilpailuetua, markkina-
aseman vahvistamista ja kustannustehokkuutta - käsitteen eri ulottuvuuksia.

Seuraavassa muutamia käsitteen määritelmiä, jotka kuvaavat tämän tutkittavan prosessin
kannalta keskeisiä tavoitteita:

1. "Strategia-sana tarkoittaa kuljettavaa tietä ja sillä kuvataan sitä tapaa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Strategia on tie nykytilasta visioon". (Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 136).
2. Strategialla tarkoitetaan näkemystä, joka auttaa tulkitsemaan organisaatiota ja sen ympäristöä sekä vaikuttamaan toisiin. (Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 33).
3. "Strategia on tärkeä työkalu johtajan ja yrityksen omistajien tahdon jäsentämiseen, ilmaise-
miseen ja viestimiseen organisaatiolle ja muille sidosryhmille. Strategia kertoo mihin suuntaan
yritystä halutaan kehittää ja mitä keinoja käytetään". (Hiltunen 2011, 47.)
4. "Strategia kuvaa, miten organisaatio aikoo saavuttaa visionsa ja toteuttaa missiotaan. Strate-
gia vastaakin yleensä kysymykseen, mitä meidän pitäisi tehdä menestyäksemme tulevaisuudes-
sa"? (Hämäläinen & Maula 2004, 16.)

Sydänmaalakka (2009, 193) kuvaa strategian merkitystä ohjaavana karttana, jonka avulla orga-
nisaatio voi saavuttaa tavoitteensa. "Strategisilla valinnoilla rakennetaan reitti nykyhetkestä
tulevaisuuden visioihin". Hänen mukaansa strategian merkitys menestymiseen on olennainen,
mitä operatiivinen tehokkuus ei korvaa. Strategia voidaan pelkistää kysymykseen, mitä meidän
pitäisi tehdä menestyäksemme tulevaisuudessa? Strategian tulisi olla yhdistävä voima koko
organisaatiossa. Strategialla voidaan kuvata sitä, mitä pidetään tärkeänä organisaation menes-
tyksen kannalta.

4.2 Strategiaprosessi

Strategiaprosessi kuvaa strategiatyön etenemisen eri vaiheita. Se sisältää strategian laatimisen ja toteuttamisen aikataulut, vastuut ja roolit, areenat, viestinnän, käytännöt ja rutiinit huomioiden muun suunnittelukäytännön. (Hämäläinen & Maula 2004, 24, 28.)

Strateginen suunnittelu antaa organisaatioille mahdollisuuden analysoida omaa toimintaympäristöä sekä keinoja toiminnan suunnitteluun ja ohjaamiseen. "Monesti kaikkein arvokkaimmaksi muodostuu se prosessi tai tapa, jolla strategia tehdään.

Näissä prosesseissa opitaan uutta ja luodaan yhteistä näkemystä yhteisistä tavoitteista".

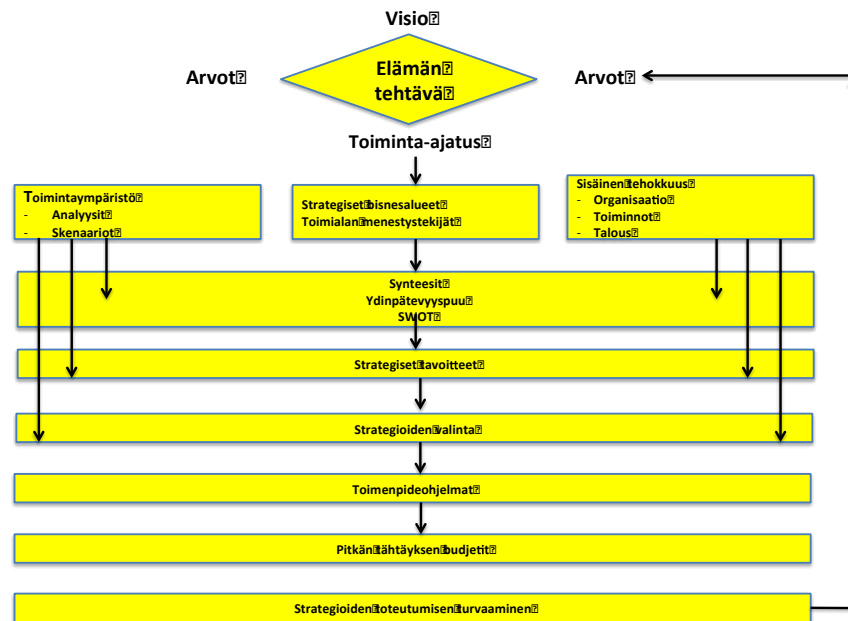
(Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 29, 31.)

Strategiaprosessissa haetaan eri organisaatioissa vastauksia laajoihin strategisiin kysymyksiin:

- miksi olemme olemassa? (tyypillisesti missio)
- miten uskomme ja miten käyttäydymme? (tyypillisesti arvot)
- mitä tavoittelemme ja mitä haluamme olla? (tyypillisesti visio)
- millä keinoilla katsomme saavuttavamme tavoitteet?
- keitä olemme ja haluamme olevan?
- millaisena näemme maailman?
- millaisessa bisneksessä toimimme?
- millä markkinoilla toimimme? (Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 92.)

Seuraavat neljä kaaviota antavat kuvan suomalaisten tutkijoiden ja asiantuntijoiden kehittämistä strategiaprosessien malleista. Ne perustuvat muualla maailmalla esiintyvien mallien soveltamiseen suomalaisessa elinympäristössä. Strategiatyö eli strategian laatiminen ja toimeenpano on aina tiukasti sekä ympäristön, että yrityksen kulttuurista, olosuhteista ja tilanteesta riipuvainen. Käytäntö tai malli, mikä sopii johonkin maahan tai yritykseen ei välttämättä sovi johonkin toiseen. Modulcon 2009. Luettavissa <http://www.modulcon.fi/wpcontent/uploads/2012/05/strategiamallit.pdf>. Luettu 1.11.2013

Ensimmäisenä on Kamenksyn malli, jossa strategiaprocessia kuvattiin strategisen arkkitehtuurin nimellä. Malli noudattelee strategiaprocessien perinteisiä valtavirtoja

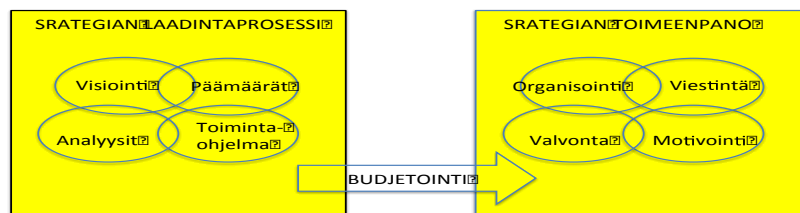


Kuva 2. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2003)

Toisena esimerkkinä strategiaprocessista on Näsin ja Aunolan teos, joka on yleinen suomalaisten yritysten strategiaprocessien malli. Ensin kuvataan yrityksen strategiaprocessien yleisen teorian kehityskulku, kartoitetaan suomalaista käytäntöä ja lopuksi vedetään yhteen strategian laadinnan ja toimeenpanon kokonaismallin hahmotelma. Modulcon oy 2009.

Luettavissa <http://www.modulcon.fi/wpcontent/uploads/2012/05/strategiamallit.pdf>.

Luettu 1.11.2013



Näsin strategiamalli (Näsi, Aunola 2001)

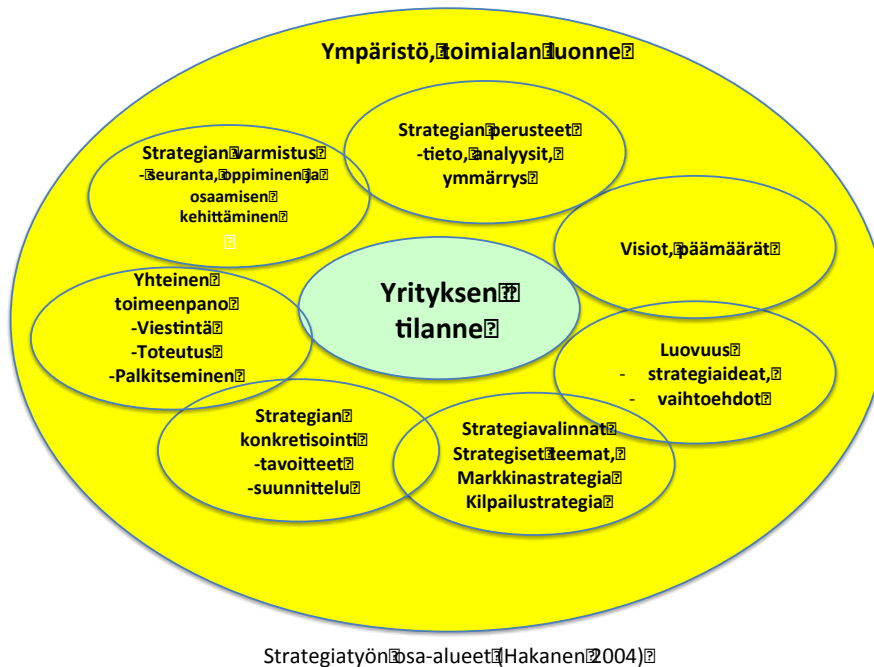
Kuva 3. Näsin strategiamalli (Näsi, Aunola 2001)

Kolmannessa kuviossa on Lindroosin ja Lohiveden yksinkertainen strategiатыön malli. Tässä strategiaprosessissa on viisi päävaihetta, jotka ovat jatkuvassa riippuvuussuhteessa toisiinsa.



Kuva 4. Strategiaproessin viisi keskeistä työvaihetta (Lindroos, Lohives 2004)

Neljäs esimerkki on Hakasen kirjasta pk-yrityksen strategiатыö. Menestystekijöinä on tieto, luovuus ja oppiminen. Mallin kantava ajatus on, että strategiатыö ei ole välttämättä kronologinen ketju vaan se on jatkuvaa ja sen tekemisessä painottuvat eri osa-alueet eri aikoina ympäristön ja tilanteiden mukaan. Modulcon oy 2009. Luettavissa <http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/strategiamallit.pdf>. Luettu 1.11.2013



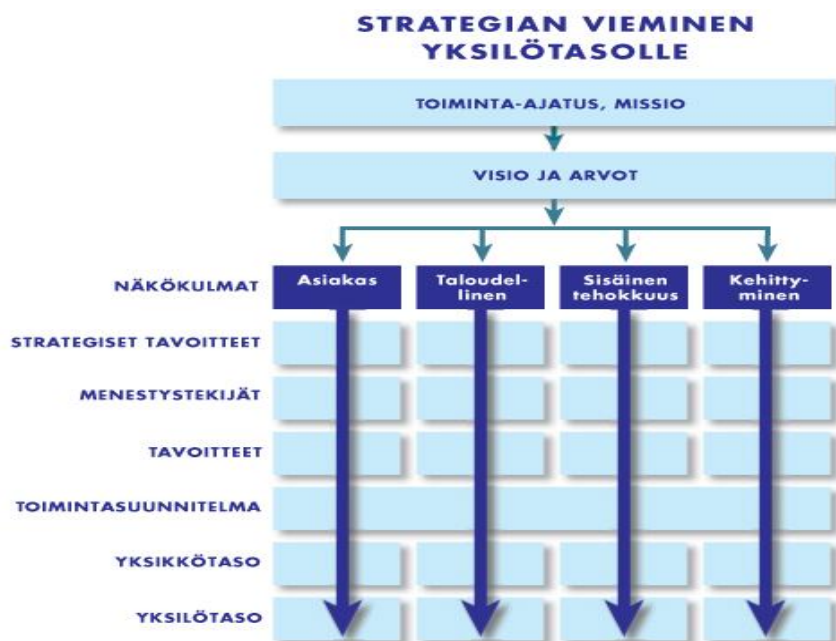
Kuva 5. Strategiатыön osa-alueet (Hakanen 2004)

4.3 Strateginen johtaminen

Sydänmaalakka (2007, 137) määrittelee strategisen johtamisen jatkuvaksi prosessiksi, joka pitää sisällään strategian laatimisen, strategisen suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen. Tuominen (2010, 7) Kuvaa strategista johtamista joukkuepeliksi, johon jokaisen osallistuminen ja sitoutuminen on välttämätöntä. Samalla opitaan omista ja toisten kokemuksista. Tuomisen mukaan strateginen johtaminen on ymmärretty olevan muutakin kuin suunnittelua. Johtaminen on suunnitelmien kääntämistä tavoitteelliseksi ja mitattaviksi kehityshankkeiksi, joiden toteuttamista tulee johtaa.

Sydänmaalakka (2009, 193) korostaa strategisen johtamisen tärkeää roolia päivittäisessä toiminnassa koskien koko henkilöstöä. Älykkäässä organisaatiossa strateginen ajatteluprosessi on jatkuva, nopeaan toteutukseen tähtäävä prosessi, jossa strategiseen johtamiseen liittyvää ajattelua ja kykyä tulee löytyä riittävästi koko organisaatiosta.

Strategiset päämäärät ja niiden saavuttamisen mittarit, toiminnalliset tavoitteet sekä konkreettiset toimenpiteet organisaatio-, yksikkö-, ryhmä-, ja tarvittaessa jopa yksilötasolla. (Hämäläinen & Maula 2004, 131.) Seuraavassa kuvassa esimerkki strategian viemisestä yksilötasolle.



Kuva 5. Strategian vieminen yksilötasolle. Opetushallitus 2013. Luettavissa

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnantuki/leonardo_q...scorecard/bsc_prosessi/kaplan_ja_norton/tuloskortin_rakentaminen. Luettu 20.10.2013.

4.4. Strategialähtöinen organisaation johtaminen

Kaplan & Norton ovat seuraavassa kuvassa jakaneet strategialähtöisen organisaation johtamisen periaatteet viiteen eri kohtaan. Tutkimme kuvaa hiukan tarkemmin, koska sen periaatteet toimivat toimintatutkimuksen runkoajatuksena.



Kuva 6. Strategialähtöisen organisaation periaatteet (Kaplan & Norton 2002, 11)

1. Strategia ilmaistaan operatiivisina käsitteinä - Tasapainotettu mittaristo pakottaa johdon ilmaisemaan visionsa sellaisin käsittein, että jokainen työntekijä ymmärtää sen. Mittariston avulla organisaation resurssit ja osaaminen, yhdistetään. Sen avulla johto ja koko henkilökunta parantavat toimintaansa tavoitteiden suuntaisesti. Mallin avulla strategian toteutumista voi kuvata ja viestiä siitä jatkuvasti. BSC -mittariston ja strategiakartan avulla organisaatiot voivat luoda yhteisen ja ymmärrettävän viitekehyksen kaikille yksiköille ja työntekijöille.

2. Organisaatio mukautetaan strategiaan - Organisaation tavoitteena on synergian luominen. Yksittäisten strategioiden välille on luotava yhtymäkohtia ja strategiat on integroitava toisiinsa. Strategialähtöisissä organisaatioissa pystytään rikkomaan eri toimintojen väliset raja-aidat. Strategisten teemojen ja prioriteettien avulla voidaan viestittää tärkeysjärjestys organisaation erillisissä ja yhteisissä yksiköissä. Eri yksiköiden tavoitteet linkitetään strategiaan yleisten teemojen ja tavoitteiden avulla.

3. Strategia on osa jokaisen henkilön päivittäistä työtä - Strategia on viestitettävä johtoryhmästä jokaiselle työntekijälle. Strategiakeskeisessä organisaatiossa jokaisen työntekijän on voitava ymmärtää strategia ja toimittava päivittäisessä työssään tavalla, joka tukee strategian toteutumista. Kyse on viestinnästä.

4. Strategiasta tehdään jatkuva prosessi - Strategiakeskeisissä organisaatioissa käytössä on menetelmä, jolla strategiaa hallitaan. Budjetit, kuukausikatsaukset ja strategia nivotaan yhdeksi saumattomaksi ja jatkuvaksi prosessiksi. Prosessien läpiviemisessä on kolme tärkeää huomioon otettavaa asiaa:

1. Organisaatiot yhdistävät strategian budjetointiprosessiin.
2. Strategiaa tarkastellaan johtoryhmän kokouksissa.
3. Strategian omaksumis- ja oppimisprosessi otetaan käyttöön.

Organisaation sisällä syntyy koko ajan ideoita ja tapahtuu oppimista. Ei tarvitse odottaa seuraavaa budjettikautta vaan prioriteetteja ja mittaristoja voidaan päivittää välittömästi. Vuosittaisen tapahtuman sijasta strategiasta tulee jatkuva prosessi.

5. Johdon käynnistämä muutosprosessi - muutoksen tekeminen ja mittariston rakentaminen

Johtoryhmän aktiivisuus on tärkein yksittäinen tekijä strategian toteuttamisen onnistumisessa. Strategialähtöisen organisaation johtajien ensimmäisenä tehtävänä on saada henkilöstö vakuutuneeksi muutoksen tarpeellisuudesta. On tärkeää luopua perinteisistä valtarakenteista. Strategiaryhmien luominen, demokraattiset kokoukset ja avoin kommunikaatio ovat osa muutoksen hallintaa. Kun perinteisiin prosesseihin liitetään strategiaa tukeva BSC -järjestelmä, syntyy strateginen johtamisjärjestelmä. (Kaplan & Norton 2002, 13-18.)

4.5 Strategiaviestintä

Hyväkään strategia ei auta organisaatiota, jos se jää vain ylimmän johdon tulevaisuuden pohdiskeluksi tai sanoiksi paperille. Strategiatyö voi onnistua vain, jos organisaation jäsenet sisäistävät strategian vähintään siltä osin, kun se koskee heidän työtään ja tietävät, miten heidän tulee toimia sen toteuttamiseksi. Organisaation arjessa yleinen ongelma lienee kuitenkin se, että henkilöstö ei ole tietoinen johdon strategisista suunnitelmista tai ei ymmärrä niitä, jolloin toimintakaan ei välttämättä ole strategian mukaista.

Strategian toteuttaminen helpottuu huomattavasti, jos organisaatiossa vallitsee yhteinen ymmärrys organisaation keinoista, joilla nuo päämäärät tavoitetaan. Tämän yhteisen ymmärryksen rakentamiseen tarvitaan strategiaviestintää. (Hämäläinen & Maula 2004,13.)

Yhteinen ymmärrys organisaation tavoitteista sitouttaa ja luo myönteistä työilmapiiriä. Tietoisuus organisaatioiden toiminnoista, ongelmista, tavoitteista ja kehityksestä lisää parhaimmillaan organisaation tehokkuutta. (Theaker 2001,132.) Strategiaviestintä helpottaa toimintojen koordinoimista ja työhön liittyviä valintoja. Ymmärryksen myötä lisääntyy kyky ideoida, innovoida ja korjata virheitä. Useissa tutkimuksissa on havaittu yhteys viestinnän ja työtyytyväisyyden välillä. (Hämäläinen & Maula 2004, 31.)

Strategiaviestintä on parhaimmillaan vuoropuhelua, erilaisia ja keskenään ristiriitaisiakin näkemyksiä ja tulkintoja, joita organisaation jäsenet tuottavat yhdessä ja erikseen. Strategiaviestinnässä on hyvä huomioida taustoiltaan erilaiset ihmiset, jotka työskentelevät erilaisissa tehtävissä sekä toisinaan myös hyvin erilaisissa olosuhteissa. Strategiaviestinnän vaikutuksia tulisi myös seurata ja mitata säännöllisin väliajoin. Strategiavaikuttaminen.fi 2013. Luettavissa: <http://fi.www.strategiavaikuttaminen.fi/organisaation-tuki/strategiaviestinnan-muistilista/index.htm>. Luettu 16.10.2013.

Viestinnän muistilista:

- määrittele kohdeyleisösi ja strategiaviestinnän keskeisimmät tavoitteet.
- kirkasta ydinviestit, joilla strategiasta viestitään organisaatiolle.
- valitse ja suunnittele eri strategiaviestinnän kanavat kohderyhmien mukaan huolella.
- kerää aktiivisesti palautetta ja edistä samalla oppimista ja uudistumista.

Strategiavaikuttaminen.fi 2013. Luettavissa:

<http://fi.www.strategiavaikuttaminen.fi/organisaation-tuki/strategiaviestinnan-muistilista/index.htm>. Luettu 16.10.2013.

Hämäläinen ja Maula jakavat strategiaviestinnän kolmeen eri osa-alueeseen.



Strategiaviestinnän eri osa-alueet (Hämäläinen & Maula 2004, 28)

Kuva 7. Strategiaviestinnän eri osa-alueet (Hämäläinen & Maula 2004, 28)

1. Strategiaviestintä käsittää organisaation strategiaprosessista viestimisen eli strategian laatimisen ja toimeenpanon käytäntöjä, prosesseja ja järjestelmiä sekä niihin liittyviä rooleja vastuuta ja aikataulua koskevan viestinnän.
2. Strategian sisältöä koskevan viestinnän avulla strategiaa sekä luodaan, että toimeenpannaan. Strategian sisällöstä viestiminen käsittää niin johdonmukaista tiedottamista kuin yhteisen ymmärryksen luomisen strategiasta.
3. Strategiaviestintä tukee myös strategian toteuttamista. Tällöin strategiaviestintä on lähellä jokapäiväistä työviestintää, jonka avulla organisaation jäseniä tuetaan työtehtävien suorittamisessa ja kehitetään arkista toimintaa strategian mukaisesti. Tämä pitää sisällään myös palautteen ja aloitteiden keräämisen henkilöstöltä. (Hämäläinen & Maula 2004, 28.)

5 Tulokortti strategian toteuttamisessa

Tulokortti voi parhaimmillaan edistää strategian toteuttamista, sillä esittämistapansa ansiosta se ohjaa tarkastelemaan lyhyen aikavälin toimenpiteitä organisaation pitkäjänteisen strategian valossa. Organisaation toimenpiteet nivotaan strategisiin tavoitteisiin neljän johtamisprosessin kautta. 1. Esittämällä visio selkeällä kielellä. 2. Viestimällä strategiasta organisaation joka tasolle ja kytkemällä strategia osastojen ja yksikköjen tavoitteisiin. 3. Nivomalla liiketoiminnalliset ja taloudelliset suunnitelmat yhteen. 4. Opettamalla organisaation jäsenille strategisen oppimisen kyvyn. (Hämäläinen & Maula 2004, 131.)

5.1 Balanced Scorecard prosessina

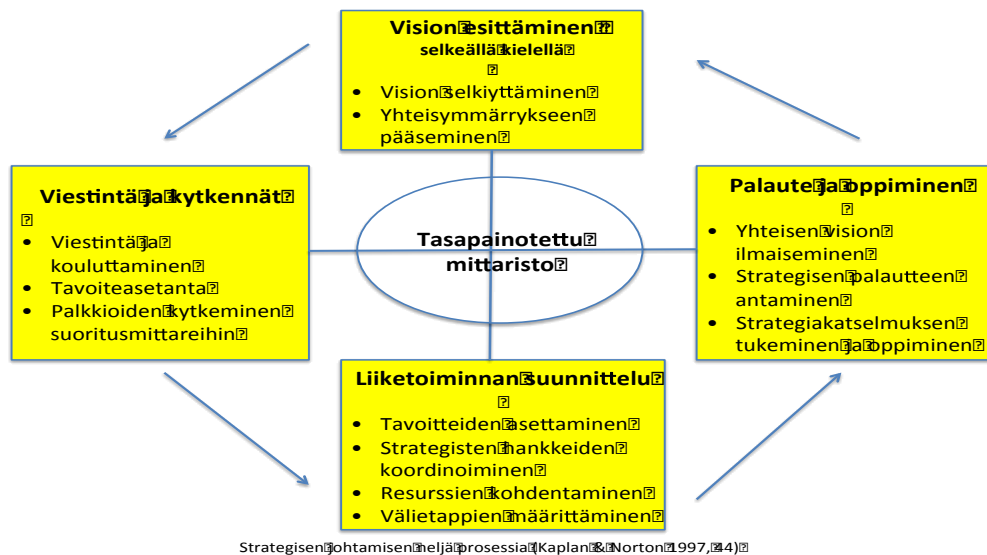
Laajemmin tarkasteltuna prosessi alkaa organisaation toiminta-ajatuksesta, missiosta. Strategia on yksi osa loogista jatkumoa, jossa organisaation ylimmällä tasolla määritelty perustehtävä siirretään muun johdon, hallinnon ja henkilöstön suoritettavaksi. Prosessin vaiheita kuvataan seuraavssa kaaviossa. (Kaplan ja Norton 2002, 80.)



Kuva 8. Toiminta-ajatuksen muuttaminen halutuksi tulokseksi (Kaplan ja Norton 2002, 80)

5.2 Tulokortti mittaamisen välineenä

Tulokortti on nykyisin suosittu johtamis- ja mittaamiskäytäntö monissa suomalaisissa organisaatioissa. Sen vahvuutena on ohjaaminen strategian johdonmukaiseen käsittelyyn eri organisaation tasoilla ja strategian toteutumisen seurannan helpottuminen. Tulokorttiin määritellään visioon ja strategiaan pohjautuvat strategiset päämäärät ja niiden saavuttamisen mittarit, toiminnalliset tavoitteet sekä konkreettiset toimenpiteet organisaatio-, yksikkö-, ryhmä-, ja tarvittaessa jopa yksilötasolla. (Hämäläinen & Maula 2004, 131.)



Kuva 9. Strategisen johtamisen neljä prosessia (Kaplan & Norton 1997, 44)

Tuloskortti ei yksin edistä strategian toimeenpanoa. On tärkeää määritellä ja viestiä siitä, ketkään laadintaan ja käsittelyyn osallistuvat, miten laadintaprosessista ja sen etenemisestä viestitään, mikä tuloskortin sisältö eli strategia on ja miten sitä käsitellään. Mikäli tuloskortin laadintaan osallistuu vain joukko avainhenkilöitä, on sisältö viestittävä muille organisaation jäsenille - laaditun strategian toteuttajille. Tuloskortti on järkevästi käytettynä tehokas strategiaviestinnän ja toimeenpanon keino sekä samalla väline onnistumisen arviointiin. Monessa organisaatiossa tuloskorttia sovelletaan myös viestinnän tulosten mittaamiseen muiden menestystekijöiden mittaamisen rinnalla. (Hämäläinen & Maula 2004, 132.)

5.3 Varsinaisen tuloskortin rakentaminen

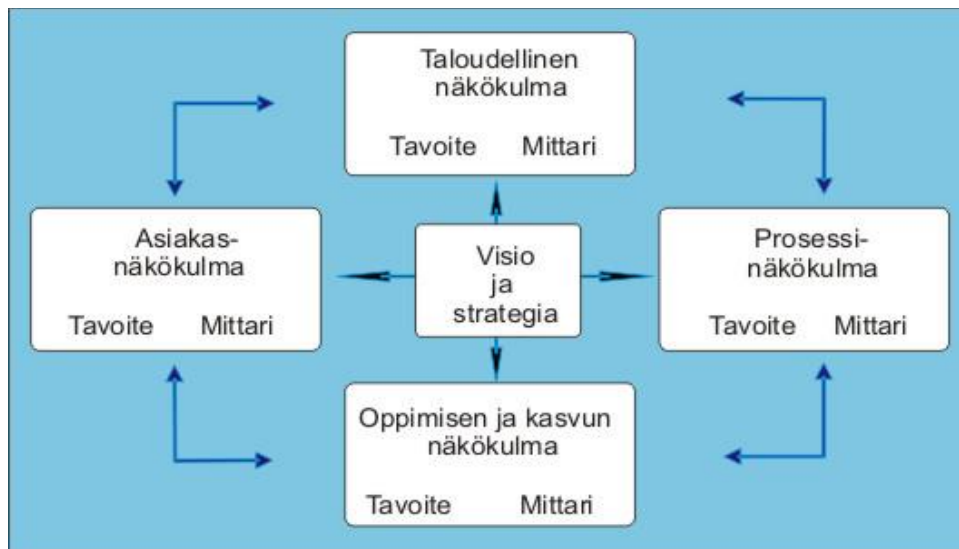
Varsinaisen tuloskortin rakentamisessa voidaan karkeasti erottaa seuraavia vaiheita ja sisältöjä:

- * Näkökulmien valinta ja niiden käsittelyjärjestyksestä päättäminen
- * Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
- * Tavoitteiden asettaminen ja tasapaino
- * Mittaamisen kohteista päättäminen
- * Eri näkökulmien tasapainottaminen
- * Toimenpiteistä päättäminen
- * Lopullinen ehdotus tuloskortista Opetushallitus 2013. Luettavissa

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_q...vet:schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/tuloskortin_rakentaminen. Luettu 15.10.2013.

5.3.1 Näkökulmien valinta vision ja strategian pohjalta

Ratkaisevaa on, miten hyvin valitut näkökulmat tukevat strategian toteutumista. Tasapainotussa mittaristossa organisaatiota tarkastellaan Kaplanin ja Nortonin kehittämässä perusmallissa neljästä eri näkökulmasta alla olevassa kuvassa.



Kuva 10. Balanced Score Card viitekehys (Kaplan & Norton, 1992)

Kouluttajat ovat muunnelleet tulokortin alkuperäistä mallia mm. lisäämällä näkökulmia. Päättöksen tästä tekee usein koulutuksen järjestäjä. On varmistettava, että kaikilla organisaation tasoilla toteutetaan yhteistä visiota ja strategiaa. Näkökulmien valinnan ja määrittelyn ohella on tärkeä päättää niiden järjestyksestä. Opetushallitus2013. Luettavissa http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_q...vet:schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/tulokortin_rakentaminen. Luettu 15.10.2013.

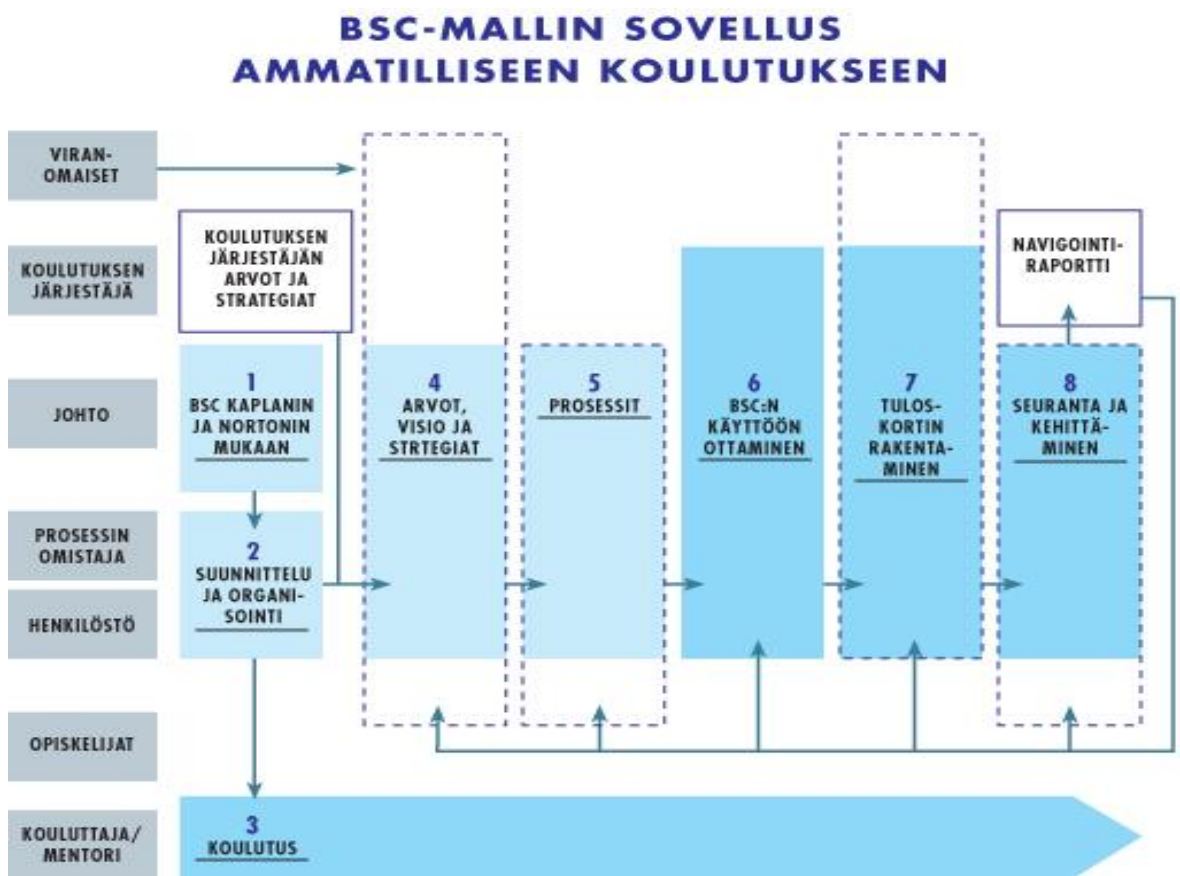
5.3.2 Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

Kriittiset menestystekijät määritellään kunkin näkökulman osalta erikseen. Kriittiset menestystekijät liittyvät asioihin ja tilanteisiin, joissa onnistuminen vaikuttaa ratkaisevasti pidemmällä aikavälillä organisaation menestymiseen. On syytä myös huomioida sellaisia tekijöitä, joihin organisaatio voi vaikuttaa ja jotka ovat strategisesti tärkeitä. Opetushallitus 2013. Luettavissa http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_q...vet:schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/tulokortin_rakentaminen. Luettu 15.10.2013.

5.3.3 Strategiakartta

Strategiakartta kuvaa sitä, miten organisaatio tuottaa arvoa asiakkaille ja omistajille. Kartan avulla nähdään organisaation strategian eri osa-alueiden syy- ja seuraussuhteet. Strategiakartasta näkyy, millainen on valittujen näkökulmien järjestys organisaatiossa. Strategiakartta auttaa johtoa varmistamaan, että kaikki strategian osa-alueet ja niiden keskinäiset suhteet on otettu huomioon. Opetushallitus 2013. Luettavissa

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_q...vet:schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/tuloskortin_rakentaminen. Luettu 15.10.2013.



Kuva 11. Esimerkki strategiakartasta. Opetushallitus 2013. Luettavissa

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_q...vet:schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/tuloskortin_rakentaminen. Luettu 15.10.2013.

5.3.4 Tavoitteiden asettaminen ja tasapaino

Lähtökohtana ovat taloudelliset tavoitteet, joiden saavuttamisen keinot pohditaan ensin asiakasnäkökulmasta ja muutoillan sitten tavoitteiksi. Tavoite-keino määrittelyä jatketaan samalla tavoin muillekin näkökulmille. Kullekin mittarille asetetaan tavoitteet. Hyvä tavoite on mitattava, sillä on mittaussyksikkö sekä se on sidottu aikaan. Tavoitteet asetetaan yleensä 3-5 vuodelle. Tavoitteiden tulisi olla sellaisia, että mikäli tavoitteet saavutetaan, organisaatio ja sen toimintatavat muuttuvat. Opetushallitus 2013. Luettavissa

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_q...vet:schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/tuloskortin_rakentaminen. Luettu 15.10.2013.

5.3.5 Arviointikriteerit ja mittarit

Arviointikriteerit johdetaan kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Samalla asetetaan tavoitteet seuraavalle vuodelle ja myös pidemmille aikajaksoille. Arviointikriteeri voi kuvata sitä, mitä saadaan aikaan tai sitä, mikä tuloksiin vaikuttaa. Mittarien määrittämisessä pitäisi pystyä löytämään ennakoivia mittareita, joiden avulla voidaan vaikuttaa tulevaan toimintaan. Tulokortissa käytettyjen mittareiden yleinen heikkous on, että ne kuvaavat yleensä mennyttä aikaa, kuten esimerkiksi taloudelliset mittarit. Jos tulokorttia halutaan käyttää toiminnan ohjaamisen välineenä, mittareita ei tulisi olla paljon. Mittaristo tulisi rakentaa hierarkkiseksi siten, että kussakin yksikössä seurattavien mittarien määrä on hallittava. Opetushallitus 2013. Luettavissa

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_q...vet:schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/tuloskortin_rakentaminen. Luettu 15.10.2013.

Strategiaan pohjautuvien arviointikriteerien ja tavoitetasojen pohjalta keskustellaan ja päätetään siitä, mihin toimenpiteisiin organisaation on tarpeen ryhtyä tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimenpiteille määritellään myös vastuuhenkilöt. Toimenpiteiden edellyttämät resurssit sisällytetään vuosibudjettiin tai pidemmän ajan taloussuunnitelmaan. Opetushallitus. Luettavissa

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_q...vet:schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/tuloskortin_rakentaminen. Luettu 15.10.2013.

5.4 Tulokortti strategisena johtamisjärjestelmänä

Jos vision ja strategian halutaan todella vaikuttavan organisaation jäsenten toimintaan, on mentävä pintatason esteiden taakse. Johtamisprosessien on käytännössä toimittava sovittujen perusoletusten ja sitoumusten hengessä ja niitä kunnioittaen.

Tulokortti johtamisjärjestelmänä ja strategisena pyörien pyörittäjänä voi parhaimmillaan toimia jokaisessa organisaatiossa pelintekijän roolissa. Kuva 12. tiivistää organisaation keskeiset johtamisprosessit, joita tarkastellaan seuraavassa tarkemmin. (Määttä 2000, 135.)



Kuva 12. Tasapainoinen menestysstrategia ja johtamisjärjestelmä (Määttä 2000, 135)

5.4.1 Strateginen ohjaus

Strategisen ohjauksen perusidea on tarjota johdolle tietoa siitä, miten organisaation eri yksiköt onnistuvat kokonaisuutena strategian toteuttamisessa. Edellytyksenä on, että organisaation ihmiset ymmärtävät, mitä strategia tarkoittaa heidän kannaltaan, sekä mitä ylin johto pitää hyvänä aikaansaannoksena. Keskeisin strategiseen ohjausotteeseen vaikuttava tekijä on organisaation strateginen merkitys. Se voidaan määrittää ongelmakeskeisesti (tulos-, johtamis- tai henkilöstöongelma), tilannekeskeisesti (kilpailu, toimialamuutos, rakennemuutos) tai sisältökeskeisesti (strategiset tuotteet ja palvelut, ydinosaaminen, tuotekehitys). Ohjausote voi olla joko tiukka (lähellä ja syvällä toiminnassa, keskitetty ja virallinen) tai löysä (hajautettu ja epävirallinen). (Määttä 2000, 136-139.)

5.4.2 Henkilötason tavoitteet

Henkilötason tavoitteet ovat osa strategian toiminnallistamista ja myös tavoitteiden yhteensovittamisprosessia. Tulos- ja kehityskeskustelut ovat yksi tapa käsitellä yrityksen ja henkilön arvojen ja tavoitteiden välisiä yhteyksiä. Strategia todellistuu jokaiselle organisaation jäsenelle hänen oman työnsä ymmärtämisen kautta. (Määttä 2000, 142.)

5.4.3 Palkitseminen

Palkitsemisjärjestelmä on laaja kokonaisuus ja palkitsemisenperusteita on useita. Täysin tulkinnoista vapaata, objektiivista järjestelmää on melkein mahdoton rakentaa. Ideaalin kannustinjärjestelmän kriteerit voisivat olla seuraavanlaisia:

- tulosriteerit, jotka ovat sopusoinnussa osakkeen omistajan arvon kanssa.
- kontrolloitavissa olevat objektiiviset tulostulokset.
- ennalta asetetut ja riittävän haastavat tulostavoitteet.
- palkkiot ovat kannustavia ja tarkoituksenmukaisia, mutta minimikustannuksin.
- yksinkertainen järjestelmä.

Tuloskortti sisältää strategian toteutumisen mittaamisessa ja arvioimisessa käytettävät mittarit ja tavoitteet. Mittarit ja tavoitteet muodostavat kohdennetun näkemyksen organisaation strategiasta. Erillisiä tulospalkkiomittareita ei tarvita, sillä tuloskortti mahdollistaa jo sellaisenaan perustan palkitsemisjärjestelmälle. (Määttä 2000, 143-148.)

5.4.4 Strategialähtöinen budjetointi

Budjetti on keskeinen osa organisaation toimintaa. Budjetissa päätetään voimavarojen kohdistamisesta eri yksiköille, toiminnoille, projekteille ja investoinneille. Budjetin täytyy hengittää strategian kanssa samaa ilmaa, jotta strategisille aloitteille ja kehittämistoimenpiteille luodaan mahdollisuudet toteutua. Ydinkysymys on, millä tavalla strategiaprosessissa tehdyt valinnat ja linjaukset näkyvät budjettiprosessissa ja edelleen toiminnassa voimavarojen kohdentamispäätösinä. Jokaisen budjettikierron jälkeen on syytä tehdä erityinen arviointi siitä, miten tässä on onnistuttu. (Määttä & Ojala, 1999,72.)

5.4.5 Strategiset aloitteet ja toiminnot

Aloitteet ja toimenpiteet syntyvät osana laajoja keskusteluita visiosta ja strategiasta. Niiden ei tarvitse olla sidottuja mihinkään muodolliseen suunnitteluajatauluun vaan ne nousevat ja kehittyvät tulkinta- ja kokemusprosessin kuluessa. Tulokortti tarjoaa hyvän kasvualustan aloitteiden ja ideoiden tunnistamiselle. Edellytyksenä on tietenkin, että ideoita tutkitaan avoimesti, eikä ammuta heti alas. Strategisten aloitteiden toteuttaminen edellyttää oivaltamisen, tunteiden, älykkyyden ja järkeilyn ohella resursseja. (Määttä 2000, 153.)

Strategiat toteutuvat ainoastaan käytännön tekemisen ja toimintojen kautta. Tekemiseen tarvitaan aina erilaisia resursseja. Toimintoihin perustuen voidaan kysyä ja arvioida:

- mitä organisaatiossa tehdään ja mikä tekemistä aiheuttaa?
- miten resurssit on kohdennettu ja käytetty?
- millaisia resursseja käytetään?
- mihin henkilöstön työaika on kohdentunut?
- miksi organisaatiossa tehdään mitä tehdään?
- miten toiminnot ja niiden käyttämät resurssit tukevat strategiaa? (Määttä 2000, 154-156.)

5.4.6 Seuranta ja raportointi

Hyvä ja monipuolinen tulostiedon informaatio mahdollistaa laaja-alaisen, sekä historiaan, että tulevaisuuden kehitysnäkymiin perustuvien tulkintojen tekemisen ja organisatorisen tasapainon ylläpitämisen. Strategian ja tuloksellisuuden seurannan osalta on tärkeä pohtia, millaista tietoa todella tarvitaan ja mikä on meille hyödyllisen ja arvokkaan tiedon laatu. (Määttä 2000, 157.)

Tukeutuminen ainoastaan yksipuoliseen talouden toteutumatietoon voi johtaa kapea-alaisuuteen ja sokeutumiseen. Yhä useammin vaikeuksiin joutunut organisaatio herää taludellisen historiatiedon viivyttämänä liian myöhään. Ahdinko johtaa usein paniikkijarrutukseen ja kustannusten metsästys-strategia ja säästötalkoot ajavat yli huolella laaditut innovointi-, palvelu- ja asiakasstrategiat. (Määttä, 2000, 158-160.)

5.4.7 Laadun hallinta ja arviointi

Laatujohtaminen (TGM: total quality management) on kansainvälistynyt käsite, jonka keskeinen idea on erinomaisen suorituskyvyn pitkäjänteinen ja kestävä rakentaminen.

Laatujohtamisen keskeisiä periaatteita ovat:

- johtajuus
- asiakaskeskeinen toiminta
- jatkuva parantaminen ja oppiminen
- henkilöstön ja kumppanien arvostaminen
- suuntaus tulevaisuuteen
- tuloshakuisuus ja arvon luomisen korostaminen. (Anttila & Vakkuri, 2000.)

Laatupalkintokilpailuun osallistuminen on monelle yritykselle tärkeä ulkoisen kuvan kannalta. Laadun arviointimallien suhde strategiseen tulokorttiin on mielenkiintoa herättänyt kysymys: kumpaa tulisi soveltaa, vai voiko molempia käyttää. Strategiseen tulokortin käyttöön laadun arvioinnissa sisältyy organisaation toiminnan moniulotteinen tarkastelu sekä tulosten, että sen mahdollistavien tekijöiden osalta. (Määttä 2000, 162.)

6 Toimintatutkimus

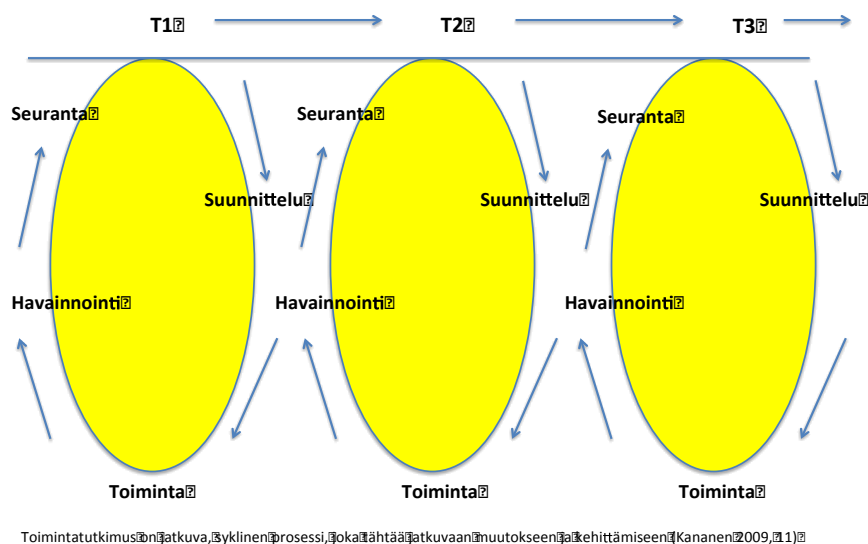
Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan muutos aikaiseksi. Muutos edellyttää muutettavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Toimintatutkimus on syklinen prosessi, jossa yksi sykli pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Sykliin liittyy aina myös tutkimus. Sykliä seuraa uusi sykli, joka lähtee siitä, mihin ensimmäisen syklin aikana päästiin, tai sitten kohteena on uusi ongelma ja sen poistaminen. Muutos voidaan saada aikaan vain toiminnan kautta, jolloin voidaan tavoittaa prosessi ja siihen liittyvä tieto. Usein prosesseihin liittyy piilotietoa, jota ei saada näkyväksi ilman prosessia ja siihen osallistumista. (Kananen 2009, 11.)

6.1 Toimintatutkimuksen ominaispiirteet

Toimintatutkimus ei ole pelkästään tutkijoiden työtä, sillä siinä on aina mukana ihmisiä käytännön työelämästä. Toimintatutkimusta voi toteuttaa jokainen työntekijä suorittavalta tasolta aina johtotehtävissä toimiviin saakka. Toimintatutkimus nähdään ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina. Se liittyy olleellisesti käytännön työelämään ja siellä

oleviin käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Toimintatutkimus nähdään myös demokraattisena toimintana, joka lähtee niistä, joita ongelma koskee ja heidän voimastaan itse löytää ratkaisun ongelmaan. Toimintatutkimusta voidaan myös harjoittaa täysin tieteellisenä aktina tiedeyhteisön kehittämisessä ja tiedeyhteisön taholta. (Kananen 2009, 9.)

Toimintatutkimuksen yksi elementti on pysyvä muutos. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista. Näin siitä tulee työyhteisön jäsenille läpi koko uran tapahtuva oppimis- ja kasvuprojekti. Yhteistyö on myös oleellinen elementti toimintatutkimuksessa. Sitä tekevät ja siihen osallistuvat ne, joita ongelma koskee. Yhteistyö ei ole aina ongelmatonta, sillä yhteistyössä törmäävät erilaiset ihmiset ja heidän erilaiset tavoitteensa sekä henkilökemiat, luottamuksen puute ja arvovaltakysymykset. Yhteistyö edellyttää yhteistä tavoitetta, joka kuuluu myös toimintatutkimukseen oleellisena osana. Tosin toimintatutkimusta voidaan harjoittaa myös oman työn kehittämiseksi ilman yhteistyötä. (Kananen 2009, 9.)



Kuva 13. Toimintatutkimus on jatkuva, syklinen prosessi, joka tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen. (Kananen 2009, 11).

6.2 Toimintatutkimuksen määritelmä

Toimintatutkimuksen tarkan ja yksiselitteisen määritelmän antaminen on vaikeaa, koska kyseessä ei ole pelkkä tutkimusmenetelmä, vaan joukko tutkimusmenetelmiä. Oikeastaan pitäisi puhua tutkimusstrategiasta, jolla lähestytään ja saadaan tietoa ilmiöstä.

Toimintatutkimus on sekoitus muita tutkimusmenetelmiä - kvalitatiivista ja kvantitatiivista.

Toimintatutkimus ei sulje pois muita tutkimusotteiden tiedonkeruu- ja aineiston analyysimenetelmiä. Oleellisia toimintatutkimuksen elementtejä ovat seuraavat tekijät:

- * toiminnan kehittäminen (muutos)
- * yhteistoiminta
- * tutkimus

Toimintatutkimus on luonteeltaan prosessimaista. (Kananen 2009, 11.)

Syrjälä (1994, 17) mukaan toimintatutkimuksella tarkoitetaan käytännössä toimivien henkilöiden, esimerkiksi opettajien, suorittamaa oman työnsä tutkimista ja kehittämistä. Lähtökohtana on jokin työhön liittyvä ristiriita tai käytännön ongelma, jota pyritään ratkaisemaan.

Toimintatutkimuksessa on eri suuntauksia. Se ei ole yksi ja sama prosessi, vaan eri variaatioilla ja painotuksilla toteutettavia menetelmäryppäitä. Toimintatutkimuksesta käytetään englannin kielessä nimitystä "action reseach". Toimintatutkimus on hyvin lähellä seuraavia tutkimustyyppejä, jotka käyttävätkin niitä action reseach - termin synonyymeinä: participatory reseach, collaborative inquire, emancipatory reseach, action learning, contextular action learning, learning by doing. (O'Brien 1998.)

6.3 Toimintatutkimuksen historia

1940-luvulla Kurt Lewin, Saksasta yhdysvaltoihin natsseja paennut juutalainen pakolainen, esitti ajatuksen siitä, että työntekijöiden motivaatiotasoa voitaisiin nostaa sillä, että he voisivat osallistua itseään koskeviin päätöksiin. Toimimalla ryhmässä ja yhdessä saavutetaan parempia tuloksia kuin ylhäältä käskyttämällä. Kurt Lewin käytti vuonna 1946 ensimmäistä kertaa termiä "action reseach" julkaisemassaan artikkelissa "Action research and minority problems" (O'Brien 1998). Kurt Lewin tutkimuksissa nousi esille kolme toimintatutkimuksen keskeistä piirrettä: yhteistoiminnallisuus, demokraattisuus, sekä teoriaa ja käytäntöä muuttava luonne. (Syrjälä 1994, 26-27.)

Englannissa toimintatutkimusta sovellettiin työläisten ja sodasta palanneiden tutkimiseen. Tutkijat seurasivat hiilikaivostyöläisten organisoitumista ryhminä ja esittivät havaintojensa pohjalta työtapojen uudelleen organisointia. Tutkijat eivät itse osallistuneet raskaaseen työhön vaan toimivat ulkopuolisina havainnoitsijoina.

Työntekijät saivat itse esittää ja kehittää työskentelytapojaan parempaan suuntaan tutkijoiden toimiessa avustajina. Tämä ns. tavistock-ryhmän toiminta oli yksi ensimmäisistä toimintatutkimuksen kokeiluista. (Traut 2001, 59.)

1980-luvulla toimintatutkimus tuli suosituksi kasvatustieteellisenä suuntauksena. Eri mantereilla oli erilaisia koulukuntia. Toimintatutkimuksen vahvoja maita olivat Australia, Yhdysvallat ja Iso-Britannia. Toimintatutkimuksen päävirtauksia ovat perinteinen toimintatutkimus, toimintaoppiminen (action learning), radikaali toimintatutkimus ja kasvatuksellinen toimintatutkimus (educational action research). (O'Brien 1998.)

Toimintatutkimus menetti suosiotaan ja lähes katosi tutkimusmenetelmänä 1960-luvulla, sillä se liitettiin luonteensa vuoksi poliittiseen radikalismiin. Nykyisin se nähdään keinona parantaa yhteisöjen, työpaikkojen ja sosiaalisen elämän laatua. (Stringer 2007 10-11.)

6.4 Miten toimintatutkimus eroaa muista tutkimuksista

Toimintatutkimuksen tutkimuskysymykset paljastavat eron perinteisiin tutkimuksiin. Seuraavassa muutamia esimerkkejä tutkimuskysymyksistä ja tutkimusongelmista:

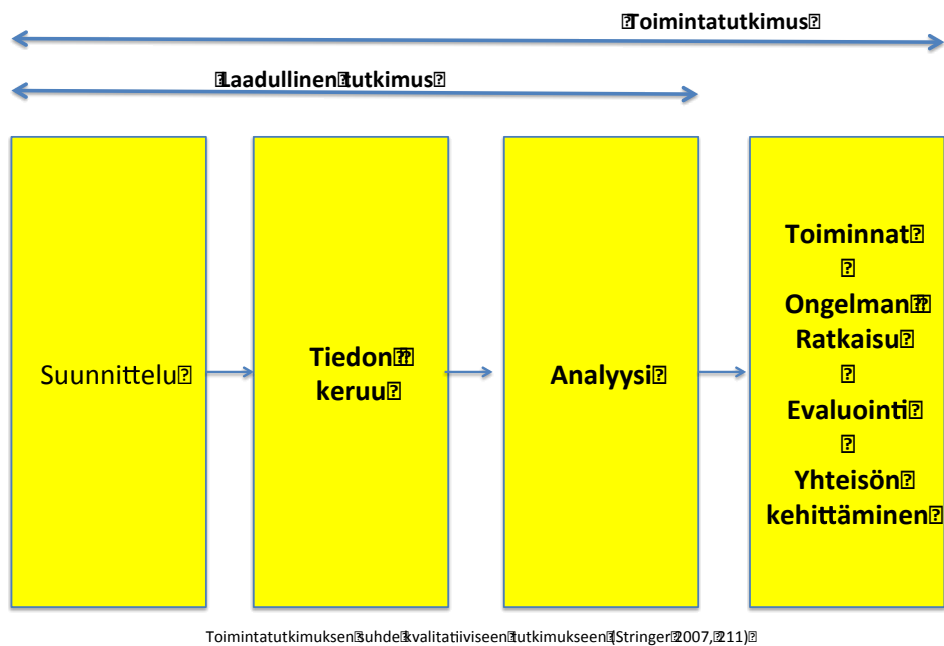
- * Miten saan työntekijät viihtymään paremmin työtehtävissään?
- * Miten voin pienentää osastoni työntekijöiden vaihtuvuutta?
- * Millä keinoilla saan työntekijät parantamaan työn tuottavuutta?

Tutkimuskysymykset ovat tyypillisiä johtamiseen tai esimiestyöhön liittyviä kysymyksiä. Perinteinen tutkimus ja sen tutkimustulokset jäävät usein toteavalle tasolle. Mihinkään toimenpiteisiin tai kokeiluihin ei ryhdytä tutkimuksen aikana. Tutkimustulokset saadaan perinteisin tiedonkeruumenetelmin eli kyselyin ja haastatteluin. Tutkija ei myöskään saa vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2009, 13.)

Toimintatutkimus vie sanansa mukaisesti tutkimuksen mukaan itse toimintaan, siten että toimija on itse mukana tutkimuksessa ja toiminnassa. Toiminta, tutkimus ja muutos toteutuvat kaikki samanaikaisesti. Usein katsotaan eduksi, jos tutkija tai teorian kehittäjä on itse ilmiön kanssa tekemisissä tai hänellä on jonkinlainen kosketuspinta tieteellisen kohteensa käytännön ilmiöihin. (Kananen 2009, 13.)

6.5 Toimintatutkimuksen suhde kvalitatiiviseen tutkimukseen

Toimintatutkimus on kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen muoto ja usein se rinnastetaan tapaus- eli case-tutkimukseen. Ero on siinä, että tapaus tutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnoija, mutta toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkittavan ilmiön toimintaa ja tutkittavan yhteisön jäsen. Toimintatutkimus on enemmän kuin perinteinen kvalitatiivinen tutkimus, sillä toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos. Toimintatutkimuksen sanotaan alkavan siitä, mihin perinteinen laadullinen tutkimus loppuu. (Kananen 2009, 23.)



Kuva 14. Toimintatutkimuksen suhde kvalitatiiviseen tutkimukseen (Stringer 2007, 11)

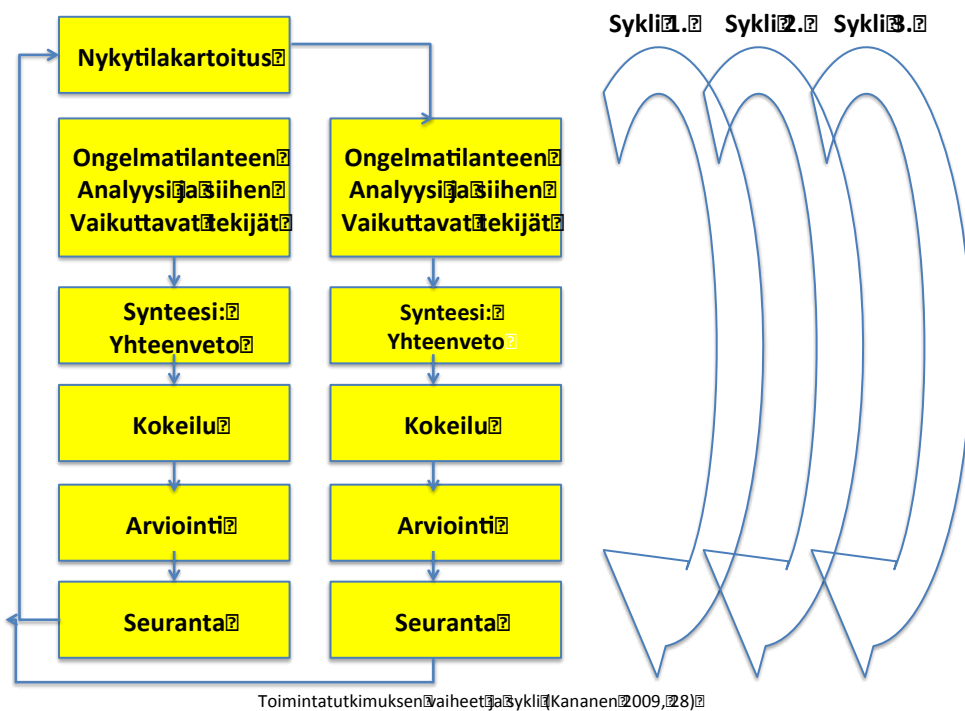
Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja selittämään ilmiötä. Laadullinen tutkimus on tutkimusten "äiti", sillä myös määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu laadulliseen tutkimukseen. Määrällisessä tutkimuksessa selvitetään ilmiötä ja ilmiöiden välisiä suhteita määrällisin mittarein.

Toimintatutkimus vaatii tutkijalta enemmän tietoa ja perehtymistä itse ilmiöön kuin perinteinen tutkimus, sillä tavoitteena on muutos, sen kokeilu ja läpivieminen, jolloin virhetulkinnat voivat osoittautua kohtalokkaiksi taloudellisessa mielessä. Perinteisissä tutkimuksissa tätä riskiä ei ole, koska tutkimuksen kohteena on ilmiö, jota halutaan tutkia, ymmärtää ja kuvata. Perinteisessä tutkimuksessa kohteena on "käynnissä" oleva nykytila. (Kananen 2009, 24.)

Toimintatutkimus kestää ajallisesti muita tutkimuksia pidempään, sillä ilmiöön perehtymiseen menee oma aikansa, samoin kuin parannusehdotusten suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Vaikka toimintatutkimus luetaan kuuluvaksi kvalitatiivisiin tutkimuksiin, ei se sulje pois kvantitatiivisen tutkimuksen keinoja, sillä varsinkin tulosten arvioinnissa ja muutoksen mittamisessa voidaan käyttää määrällistä mittaamista ja kyselyjä. Toimintatutkimus on sekoitus erilaisia tutkimusmenetelmiä eli kysessä on tutkimusstrategia. (Kananen 2009, 23-24.)

6.6 Toimintatutkimuksen vaiheet

Toimintatutkimuksen vaihekuvioita on monia ja ne vaihtelevat kirjoittajan mukaan. Kaikkien perusajatus on kuitenkin sama eli ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi. Alla Kananen esimerkki. (Kananen 2009, 28)



Kuva 15. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli (Kananen 2009, 28)

Tilanteen kartoitukseen ja ongelman määrittelyyn pitää varata riittävästi aikaa. Liian nopea siirtyminen ratkaisuvaiheeseen voi jättää todellisen ongelman ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysoinnin pintapuoliseksi. Tärkeää on myös muistaa arviointikriteerien määrittely eli selvät, mitattavat tavoitteet. Ilman tulosten mittaussmahdollisuuksia on onnistumisen arviointi vaikeaa. (Kananen 2009, 28-29.)

7 Luotettavuusmittarit eli validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuus tulee aina varmistaa. Kyseessä on laajemmin tarkasteltuna tutkimuksen laatu ja siihen liittyvät kysymykset. Tutkimusten luotettavuutta tarkastellaan tieteessä kahden käsitteen eli validiteetin ja reliabiliteetin avulla. (Kananen 2009, 87.)

Validiteetti tarkoittaa lyhyesti sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Se varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää ja mittaria sekä mittaamalla oikeita asioita. Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä eli toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Käytetty mittari tuottaa samat tulokset eri mittauskerroilla. Saadut tulokset eivät johdu sattumasta. (Kananen 2009, 87.)

Luotettavuustarkastelun tekee hankalaksi se, että samat luotettavuusmittarit eivät sovellu kaikkiin tutkimustyyppeihin. Ne toimivat hyvin kvantitatiivisen tutkimuksen laatua arvioitaessa. Luotettavuusmittareiden käyttö sellaisenaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei onnistu, sillä lähtökohtatilanteet ja tavoitteet ovat erilaiset. Eräässä vaiheessa kyseenalaistettiin kokonaan reliabiliteetti - ja validiteettikäsitteiden käyttö kvalitatiivisessä tutkimuksessa. Jotenkin laadullisen tutkimuksen laatua on kuitenkin pystyttävä arvioimaan. Toimintatutkimuksessa luotettavuusarviointi tulee vielä vaikeammaksi, koska laadullisen tutkimuksenkaan mittarit eivät sellaisenaan sovellu toimintatutkimukseen, vaikka toimintatutkimus luetaan laadulliseen tutkimukseen kuuluvaksi. Suurimman ongelman käsitteiden käyttöön tuo toimintatutkimuksen tavoittelema muutos. (Kananen 2009, 88.)

7.1 Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointi kvalitatiivisen tutkimuksen valossa

Tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana on aina tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun riittävän tarkka dokumentaatio, sillä muuten ulkopuolisen arvioitsijan on mahdotonta päätellä tutkimuksen luotettavuudesta mitään. Toimintatutkimuksen tulosten yleistettävyyttä perustuu myös dokumentaatioon, sillä tutkimustulosten siirrettävyys voidaan tarkastella tutkimuksen lähtökohtatilanteen ja kuvauksen pohjalta. Jos lähtökohtaoletukset vastaavat uutta tilannetta, voidaan tulosten olettaa olevan siirrettävissä. Saadut tulokset pätevät vain kyseessä olevaan tapaukseen, jos validiteetti on kunnossa. (Kananen 2009, 96.)

Toimintatutkimuksen tulosten voidaan katsoa pätevän vain tapaukseen, jota se käsittelee. Siirrettävyys ei ole laadullisen tutkimuksen varsinainen tarkoitus. Tulokset voidaan siirtää tapauksiin, jotka vastaavat tutkimustulosten tapausta. Siirrettävyys edellyttää tutkimuksen

lähtökohtatilanteen tarkkaa kuvausta, jotta voidaan päätellä, millaisiin tilanteisiin tulokset soveltuvat. Toimitatutkimuksesa ei voida soveltaa siirrettävyyttä kuin poikkeustapauksissa, mutta silloin siirrytään "action sciencen" puolelle. (Kananen 2009, 97.)

Triangulaation käyttö lisää luotettavuutta. Silloin käytetään yhtä useampaa tiedonkeruumenetelmää, joilla pyritään saamaan vahvistusta tutkimustuloksille. Suositukseksi annetaan vähintään kolmen tiedonkeruumenetelmän käyttö. Tutkijatriangulaatio on myös mahdollinen. Siinä käytetään ulkopuolisen tulkintaa aineistosta. Jos hän tulee samaan lopputulokseen, lisää se luotettavuutta. Tutkijatriangulaatio on verrattavissa laadullisen tutkimuksen vahvistettavuuteen. (Kananen 2009, 97.)

Toteen näyttäminen lisää myös luotettavuutta. Tieteellisen tutkimusraportin pitäisi pystyä osoittamaan aukottomasti, miten tulkinta on tehty ja miten tulkinta nousee aineistosta. Kyseessä on tulkinnan toteen näyttäminen ja todistaminen. Menetelmät ja tietokoneohjelmat eivät pysty tekemään kuitenkaan tulkintaa, sillä ne jäävät aina tutkijan aivotyön tuotokseksi. Toteen näyttämisen perusedellytys on aina tarkka dokumentaatio. (Kananen 2009, 98.)

Toiminnan kehittämishanketta tai ongelman poistamista ei voida arvioida toteavan tutkimuksen kriteerein vaan vertaamalla tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin. Jos ongelma onnistutaan poistamaan tai vaikutuksia pienentämään, on toimintatutkimuksen sykli onnistunut. Toimintatutkimuksen periaatteisiin kuuluu lisäksi se, että arvioinnin suorittavat ne, jotka olivat mukana prosessissa. Tärkeää tuloksellisuuden kannalta on se, että mittarit ovat yksiselitteisiä ja ne mittaavat nimeomaan muutosta eli oikeaa asiaa. Tulosten lisäksi voidaan mitata oppimista tai asenteiden muutosta. (Kananen 2009, 99.)

8 Opinnäytetyön tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toimintatutkimuksen tapaan osallistua ryhmän jäsenenä PGA:n strategiaproessiin ja kuvata sitä mahdollisimman tarkasti suunnittelun alkuvaiheesta tulokortin laadintaan ja lopulta onnistumisen arviointiin saakka. Tilanne oli todellinen, sillä tutkimuksen tekijä oli itse mukana Suomen PGA:n hallituksen jäsenenä tekemässä strategiatyötä 2012-2013.

8.1 Työn tarkoitus

Työ tarkoituksena oli osallistua aktiivisena hallituksen jäsenenä prosessiin ja vaikuttaa muutokseen. Tavoitteena oli seurata prosessin kehittymistä ja rekisteröidä mitä muutoksia se toi tullessaan. Prosessin lopuksi oli tarkoituksena työn tuloksien tiivistäminen tuloskortin muotoon. Lopuksi oli tavoitteena arvioida tehtyä työtä miettiä kehitysehdotuksia, auttaa strategian ymmärtämisessä ja kehittää strategista ajattelua tulevaisuuden toiminnan kehittämisessä.

8.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Toimintatutkimuksen tutkimuskysymykset ja tutkimusongelmat olivat:

1. Mitkä ovat PGA:n keskeisimmät strategiset tavoitteet ja miten niihin pääsemistä voitaisiin suunnittelun avulla edesauttaa?
2. Mikä on Suomen PGA:n asema ja rooli organisaationa suomalaisessa golfyhteisössä?
3. Miten luoda Suomen PGA:n visio ja missio sekä kehittää uusia ajatuksia ja ideoita?
4. Miten tehdä viisaat valinnat ja tiivistää tulokset tuloskortin muotoon?

8.3 Tutkimuksen tavoitteet

Työn tavoitteena on kuvata tehtyä työtä ja kertoa prosessin etenemisestä. Miten työ eteni ja mitä muutoksia, ideoita ja oivalluksia matkan varrella tapahtui? Työn yhtenä tavoitteena on myös esitellä prosessin tuotos eli tuloskortti. Samalla tavoitteena on arvioida ja pohtia, kuinka työkalu saadaan toimimaan käytännössä tulevaisuudessa?

9 Työn toteutus

Euroopan PGA vuonna 2010 esittämän vaatimuksen mukaisesti sen jokaisen jäsenmaan PGA:lla tulisi olla oma strategia. Suomen PGA:n hallituksen kevään 2012 kokouksissa asia oli esillä useaan otteeseen. Prosessin ohjaajaksi haluttiin ulkopuolinen konsultti. Toiminnanjohtaja sai tehtäväkseen etsiä tähän työhön sopiva henkilö. Hallituksen jäsenet kartoittivat tahoillaan sopivia konsultteja tehtävään ja tekivät ehdotuksia toiminnanjohtajalle ja puheenjohtajalle.

9.1 Tutkimusasetelma eli tutkimuskohde

Suomen PGA ry. toimii itsenäisenä yhdistyksenä VALO-talossa Pasilassa, Helsingissä. Operatiivisesta toiminnasta vastaa palkattu toiminnanjohtaja. Golfkiertueesta huolehtii lisäksi yksi henkilö. Operatiivinen vahvuus on siis kaksi henkilöä. Ammattivalmentajien ja -pelaajien etujärjestönä PGA:lla voisi olla selkeästi merkittävämpi asema suomalaisessa golfyhteisössä. Muiden golfyhteisöjen suhtautuminen PGA:han onkin kunnioittavan neutraali. Järjestö on asiantuntijaorganisaatio ja sillä on tietoa sekä osaamista. Suomen PGA ei ole ollut tyytyväinen nykyiseen asemaansa eikä toiminnan laajuuteen. PGA haluaisi olla vaikutusvaltaisempi ja aktiivisen toimijan roolissa. Tavoitteellisella, hyvin suunnitellulla strategialla voitaisiin luoda uusia toimintamalleja, kumppanuuksia sekä mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi.

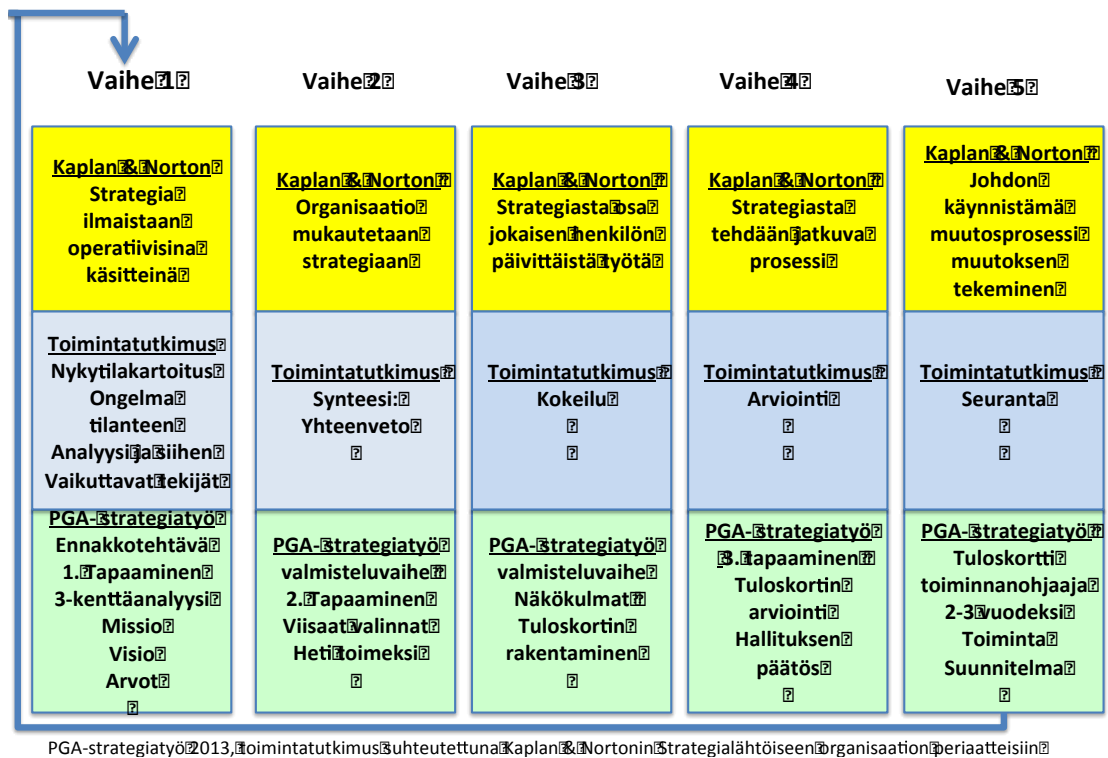
Toiminnanjohtaja Teemu Laakso otti yhteyttä maaliskuussa Suomen urheiluopiston johtoinstituutin johtajaan, Pertti Pohjolaan ja sopi tapaamisesta 22.3. Tuossa palaverissa sovittiin valmennuksen ehdoista, toteutuksen laajuudesta ja prosessiaikataulusta. 30.3.2012 Toiminnanjohtaja ja puheenjohtaja hyväksyivät konsultin esittämän strategiatyömallin.

9.2 Osallistujat

Strategiatyöhön osallistui Suomen PGA:n hallituksen strategiatyöryhmä, johon kuuluivat puheenjohtaja Mika Walkamo, joka toimii Vanajan Linna Group Oy:n hallituksen puheenjohtajana, Suomen PGA:n ainoa palkattu henkilö eli toiminnanjohtaja Teemu Laakso, entinen maajoukkuepelaaja ja taloustieteiden maisteri, Finnish Golf Tour'in kisakoordinaattorina vuoden 2013 alusta aloittanut PGA pelaaja - statuksella oleva Markus Ervasti, kuusi vuotta koulutustoimikunnan puheenjohtajana toiminut PGA valmentaja Jouko Mikkola, Suomen PGA:n valmentajien ranking 1. arvostettu PGA valmentaja ja Ruotsin PGA M5 tason valmentaja Jan Forssell, PGA valmentaja Jyry Peltomäki ja Suomen PGA valmentajien ranking 2. PGA valmentaja Reima Kaija. Prosessin konsulttina ja ohjaajana toimi Suomen Urheiluopiston johtoinstituutin johtaja Pertti Pohjola.

9.3 Toteutuksen rakenne

PGA:n strategiatyö eteni sivulla 21. esitetyn Kaplan & Nortonin strategialähtöisen organisaation BSC (=Balanced Score Card) viiden kohdan periaatteen mukaisesti. Työn eteneminen on suhteutettu myös sivulla 39. esitetyn toimintatutkimuksen vaiheiden mukaisesti. Toteutuksen rakenne alla olevassa kuvassa.



Kuva 16. PGA :n strategiatyö 2012-2013, toimintatutkimus suhteutettuna Kaplan & Nortonin (2002) Strategialähtöisen organisaation periaatteisiin.

- Vaihe 1.
- Strategia ilmaistaan operatiivisina käsitteinä
 - Ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät
 - Nykytilakartoitus
 - Ennakkotehtävä
 - Ensimmäinen tapaaminen
 - 3- kenttäanalyysi
 - Missio
 - Visio
 - Arvot
 - Strategiakartta

- Vaihe 2. Organisaatio mukautetaan strategiaan
Valmisteluvaihe - Synteesi eli yhteenveto
Toinen tapaaminen
Hallituksen viisaat teot 2013 eli heti toimeksi
Viisaat valinnat
- Vaihe 3. Strategiasta osa jokaisen henkilön päivittäistä työtä - kokeilu
Valmisteluvaihe
Viisaat valinnat, strategiat
Tulokortin rakentaminen
- Vaihe 4. Strategiasta tehdään jatkuva prosessi - arviointi
Kolmas tapaaminen
Tulokortin arviointi
Hallituksen päätös tulokortin käyttöönotosta
- Vaihe 5. Yritysjohdon käynnistämä muutosprosessi - muutoksen tekeminen
Arviointi
Tulokortti toiminnanohjaajana seuraaviksi 2-3 vuodeksi
Toimintasuunnitelma
Strategian uudelleen arviointi

9.4 Vaihe 1. Strategia ilmaistaan operatiivisina käsitteinä

Strategian ilmaiseminen operatiivisina käsitteinä tarkoittaa Kaplan & Nortonin (2002, 11-12) mukaan, että organisaation visio on tarpeen esittää niin, että jokainen organisaation työntekijä tietää, miten tulee toimia muuttaakseen organisaation vision konkreettisiksi toimenpiteiksi.

9.4.1 Nykytila-analyysi

Nykytilanteen kartoitukseen ja ongelman määrittelyyn pitää varat riittävästi aikaa. Liian nopea siirtyminen ratkaisuvaiheeseen voi jättää todellisen ongelman ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysoinnin pintapuoliseksi. Tärkeää on myös muistaa arviointikriteerien määrittelyt eli selvät mitattavat tavoitteet. Ilman tulosten mittaushetkiksi on onnistumisen arviointi vaikeaa. (Kananen 2009, 29.)

Alun perin oli tarkoitus tehdä SWOT- nelikenttäanalyysi. Tiukan aikataulun vuoksi valmentaja ja toiminnanjohtaja päätyivät siihen, että pyydettiin työryhmän jäseniä täyttämään heille lähetetyt 3-kenttä nykytila-analyysilomake. Valmentaja lähetti tehtävät 30.3.2012. Valmistelutehtävän jättöpäivä oli 4.4, mutta sitä jatkettiin 11.4. asti. Kolmikentässä kysymysten tavoitteena oli kar- toittaa PGA:n nykytilaa ja toimintaympäristöä. Esitetyt kysymykset ja 3-kenttä nykytila- analyysilomake alla:

- * PGA:n nykyisen toiminnan vahvuudet. Kirjaa 1-3 tärkeintä asiaa.
- * PGA:n toimintaympäristön vaikutus tulevaan toimintaan. Mitä uusia mahdollisuuksia ympä- ristö tarjoaa? Kirjaa 3-5 tärkeintä kohtaa
- * PGA:n toiminnan uudistaminen ja perustelut. Kirjaa 1-2 tärkeintä asiaa
 1. Mitkä PGA:n toiminnassa tähän asti selviönä pidetyt asiat tulisi poistaa?
 2. Mitä uutta toimintaa ja uusia ideoita tulisi luoda tilalle? Miksi?

**Ennakkopohdinta – strateginen kolmen kentän tilannearvio
(Palauta tämä Pokelle)**

PGA:n nykyisen toiminnan vahvuudet (kukin merkkää 1-3 tärkeintä asiaa)	PGA:n toimintaympäristön vaikutus tulevaan toimintaan. Mitä uusia mahdollisuuksia ympäristö tarjoaa?	PGA:n toiminnan uudistaminen ja perustelut! (kukin kirjaa 1-2 mielestään tärkeintä asiaa)
	Kirjaa tähän 3-5 tärkeintä!	1. Mitkä PGA:n toiminnassa tähän asti selviönä pidetyt asiat tulisi poistaa? Miksi? 2. Mitä uutta toimintaa ja uusia ideoita tulisi luoda tilalle? Miksi?

Lead the way, Poke Pohjola 2012

Kuva 17. Ennakkokyselylomake (Pohjola 2012)

9.4.2 Ensimmäinen tapaaminen

Ensimmäinen tapaaminen oli sovittu Vanajanlinnaan 14.5.2012. Tavoitteena oli tehtyjen töiden pohjalta laatia missio ja visio. Valmentaja oli tehnyt koosteen tehdyistä ennakkotöistä, joiden pohjalta lähdettiin työstämään valmennustapahtumaa. Ennakkotehtävistä oli kirjattu seuraavaa:

PGA:n nykyisen toiminnan vahvuudet:

- * PGA:n kansainvälisen brändin tunnettuus
- * suurimmaksi osaksi hyvin koulutettu ja osaava jäsenistö
- * jäsenyys haluttu asia
- * tekevä hallitus
- * hyvät koulutusnäkökulmat
- * ammattitaito ja osaaminen
- * asiantuntijaorganisaatio

Toimintaympäristön vaikutus tulevaan toimintaan. Mitä mahdollisuuksia ympäristö tarjoaa?

- * koulutus
- * talous kuntoon
- * golfin suosio edelleen vahva
- * suuri harrastajajoukko ja sen tarjoamat työmahdollisuudet
- * Euroopan PGA:n koulutusvaatimus antaa mahdollisuuden kansainväliseen yhteistyöhön koulutuksen kehittämisessä:
 - * uusi oppimiskäsitys, uusi moderni tapa opettaa
 - * jatkokoulutusohjelma
 - * yhteistyö Suomen Golfliiton kanssa
 - * koulutuksen kategoria- ja pisteytysjärjestelmä

Mitä uutta toimintaa ja uusia ideoita tulisi luoda tilalle?

- * yhteistoimintasuhteita tulee hoitaa ammattimaisesti.
- * toimintaa kehitettävä muutenkin kuin vapaaehtoisvoimin.
- * koulutuksen ammattilainen kokopäiväiseksi.
- * ideoita ja myydä, mikä hyvä ammattivalmentaja on golfseuralle.
- * tehdä lähetystyötä ja viedä viestiä golfseuroihin ammattimaisen opetuksen merkityksestä kaikissa ikäryhmissä.
- * strategian ja toiminnan jäsentäminen ja toiminnan ohjaus.
- * PGA:n toiminnan tunnetuksi tekeminen.

PGA:n toiminnan uudistaminen ja perustelut. Mitkä PGA:n toiminnassa tähän asti selviöinä pidetyt asiat tulisi poistaa?

- * pieni PGA, on koettu, että yhdellä henkilöllä pärjää.
- * asenne, että PGA:n asema on itsestään selvyys.
- * PGA on myös ammattivalmentajien järjestö, ei vai ammattilaisten pelikiertue.
- * jäsenistön huono samaistuminen PGA:n toimintaan.
- * henkilökunnaltaan pieni toimisto ja vaatimaton talous.
- * etäinen yhteistyö Suomen Golfliiton kanssa.

Tämän lähtötilanneanalyysin pohjalta lähdettiin pohtimaan ja työstämään ajatusta missiosta ja visiosta. Työtapana valmennustapahtumassa käytettiin tuplatiimimenetelmää ja parikeskustelua, jotka kuuluivat mukaan oleellisena osana työtapaa. Tuplatiimi oli ryhmätyöskentelytapa, jossa pyrittiin ratkaisemaan jokin ongelma keksimällä uusia ideoita ja ratkaisuja valitsemalla näistä parhaimmat toteutettavaksi. Tällä ryhmätyöskentelytavalla nopeutettiin ja varmistettiin ideointia poistamalla henkisiä ja sosiaalisia esteitä. Sitä käytetään usein prosessien kehittämisessä, koska sen avulla saadaan aikaan uusia ideoita sekä sitoutetaan ryhmän jäsenet hyväksymään ja toteuttamaan itse valitsemansa ratkaisut.

Tuplatiimi alkoi tilanteen kuvauksella. Konsultti kuvaili ongelmia ja niiden taustoja.

1. Tilanteeseen liittyviä ongelmia mietittiin ensin yksin.
2. Seuraavaksi valittiin pareittain tärkeimmät aiheet, jotka kirjoitettiin paperille ja esiteltiin muille lyhyesti ja kiinnitettiin seinälle kaikkien nähtäväksi.
3. Esitetyt aiheet ryhmiteltiin ja valittiin niistä tärkeimmät siten, että jokainen osanottaja merkitsi tärkeimpinä pitämiinsä asioihin merkin. Eniten ääniä saaneet asiat otetaan tyypillisesti jatkokäsittelyyn, esimerkiksi uuden tuplatiimiosuuden avulla.

Mission määrittely oli haasteellinen tehtävä, mutta lopulta siitä päästiin yksimielisyyteen. Missioksi kirjattiin "PGA - Suomi Golfin huippuosaamisen tuottaja"

PGA:n visioksi syntyi lause "Kuninkaan Paluu", jolla haluttiin kuvata organisaation uudelleen syntymistä. Tuotos oli hiukan hurmahanenkinen, mutta vision luonteen mukaisesti asiat kirjoitettiin rohkeasti ylös. Seuraavassa kuvassa on tuotos hallituksen visio 2020:

HALLITUKSEN VISIO 2020 "KUNINKAAN PALUU"

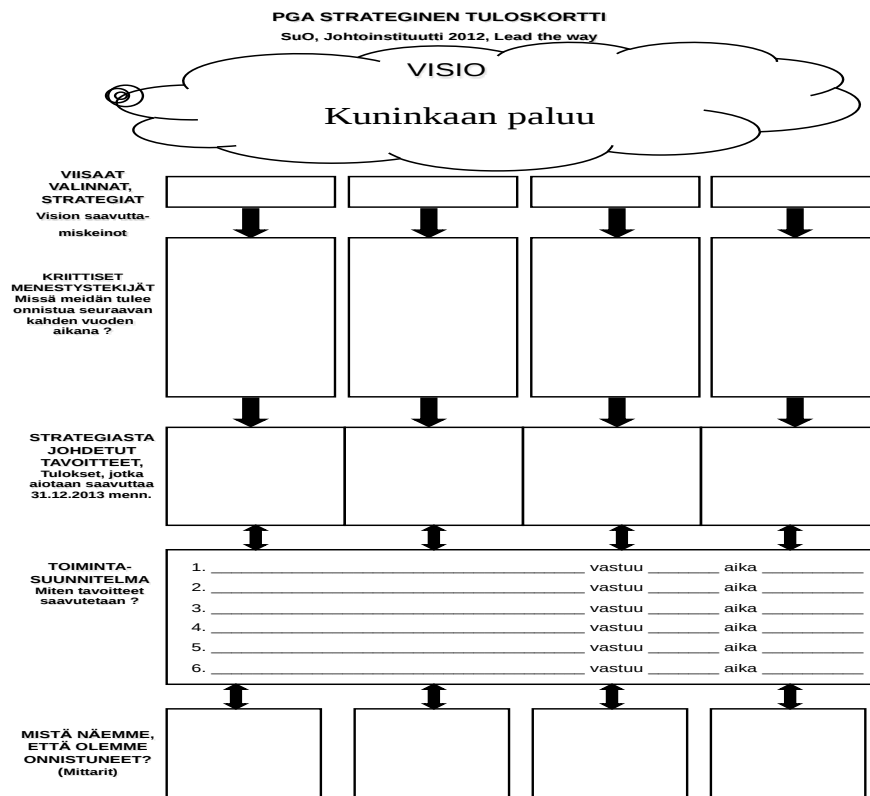
PGA – ORGANISAATIO • Suomen arvostetuin auktoriteetti • 10 työntekijää • Luova organisaatio • Naisten golfin osaaaja ja asiantuntija • Oma ”adviser board” • PGA koulugolf vetäjä	KILPAILU • Pro am kiertue 50 000 • € / kisa • PGA- mestaruus kisa 100 000 palkintopotti • Euroopan Tour kisa miehet ja naiset	MENESTYS • Ryder Cup pelaajia • Solheim Cup pelaajia • 20 voittoa Eurooppa Tourilla • 5 Major voittoa • Pelaajia Euroopan TOP 10 listalla • Pelaajia maailman TOP 50 rankingissa
TALOUS • PGA:n tase 1 milj. € • Talous mahdollistaa uuden toiminnan • Isoja yhteistyökumppaneita	JÄSENET JA OSAAMINEN • 30 k 5 tason opettajaa ja valmentajaa • 25 jäsentä kenttien toimitusjohtajina • Jäseniä kansainvälisinä kouluttajina • Center of Excellence täydessä vauhdissa • Kaikilla kentillä PGA-learning center	OLOSUHTEET • Oma learning center • Omat toimitilat • PGA national kenttä

Kuva 18. Hallituksen visio 2020 "Kuninkaan paluu"

Laaditussa visiossa näkyy jo karkealla tasolla strategiset valinnat, joita olivat:

- * PGA -organisaatio
- * Kilpailu
- * Menestys
- * Jäsenet ja osaaminen
- * Olosuhteet
- * Talous

Materiaalina oli myös strategiakartta, johon loppuvaiheessa tiivistettäisiin tehdyt valinnat.



Kuva 19. PGA:n strategiakartta (Pertti Pohjola, 2012)

Yhteenvetona voi todeta, että tapaaminen oli intensiivinen ja tehokas. Valmentaja antoi hallitukselle hyvän arvosanan. Tuotos oli mittava huomioiden sen tuottamiseen käytetyn ajan. Tämä oli hyvä alku, vaikka joskus innostus meni harkinnan ohi. Päätettiin kuitenkin kirjata tavoitteet ja haaveet rohkeasti ylös, kuten vision luonteeseen kuuluu. Toiminnanjohtaja ja puheenjohtaja lupasivat katsoa päivämäärän seuraavalle tapaamisen alustavasti elokuulle. Aikapulasta johtuen arvot ja niiden määrittely siirrettiin myöhempään ajankohtaan.

9.5 Vaihe 2. Organisaatio mukautetaan strategiaan

Kaplan & Nortonin mukaan (2002, 13) organisaation tavoitteena on viime kädessä synergian luominen. Jotta organisaation toimintakyky olisi suurempi kuin osien summa, yksittäisten strategioiden välille olisi luotava yhtymäkohtia ja strategiat tulisi integroida toisiinsa. Organisaatiot luodaan eri toimintojen ympärille. Jokainen toiminto vaatii omaa tietämystä ja osaamista.

Organisaatioilla on vaikeuksia kommunikoida ja koordinoida toimintaansa eri toimintojen välillä. Tästä syntyy irrallisia toiminnallisia alueita, jotka ovat strategian toteuttamisen suurin este.

9.5.1 Synteesi eli yhteenveto

Toisen valmisteluvaiheen tavoitteena oli luoda synteesi eli yhdistää tehdyt valinnat. Piti reflektoida tehtyä työtä ja miettiä vision valintoja. Lisäksi piti pohtia niiden saavuttamiskeinoja ja onnistumisen todennäköisyyttä. Päävastuu synteesin synnyttämisessä oli toiminnanjohtajalla, puheenjohtajalla ja strategiatyöryhmällä. Keskustelua aiheesta piti jatkaa, jotta prosessi etenisi. Samalla piti arvioida, mitä eri näkökulmia strategiakartassa tulisi huomioida. Strategiaryhmän oli tarkoitus kokoontua toiminnanjohtajan toimesta jälkiarvioimaan tehtyä työtä.

Jatko-ohjelmaa piti myös suunnitella yhdessä valmentajan kanssa lisää.

Toinen valmisteluvaihe venyi kuukausilla. Strategiaprosessin ajankohtana kesä oli huonoin mahdollinen. Kesäkuukaudet jokainen golf-yrittäjä tekee töitä niin paljon kuin mahdollista, sillä ulkokausi on lyhyt. Hallituksen jäsenet ovat kaikki yrittäjiä. Finnish Tour -kisakiertue vei operatiivisen puolen ajan täysin. Toiselle valmisteluvaiheelle asetetut tehtävät jäivät pääosin tekemättä edellämainituista syistä. Välipuhelua ja asian reflektointia kyllä oli, mutta strategiaryhmän yhteinen tapaaminen synteesin eli yhteenvedon tekemiseksi jäi tekemättä.

9.5.2 Toinen tapaaminen

Toinen tapaaminen järjestettiin torstaina 13.12.2012 VALO talolla Pasilassa, Helsingissä. Tavoitteena oli tehdä työ siihen vaiheeseen, että päästäisiin etenemään päätösvaiheeseen. Tämä tarkoitti sitä, että PGA:n hallituksella oli yhteinen näkemys PGA:n tulevaisuudesta. Ensin kerrettiin keväällä syntyneet ajatukset syntyneen materiaalin pohjalta ja tehtiin niihin tarvittavat tarkennukset. Ensimmäisenä tavoitteena oli täsmentää visio. Toisena tavoitteena oli jäsentää missio siten, että kaikki ovat siitä samaa mieltä. Kolmantena tavoitteena oli laatia lista viisaista valinnoista.

Visio "KUNINKAAN PALUU" täsmentyi ja vahvistettiin. Lausuma tuo esille innostavan, positiivisen haasteen, mikä on hyvän vision tunnusmerkki. Se kuvaa myös mahdollisuutta ja asemaa, joka voidaan saavuttaa, jos organisaatio toimii tehokkaasti ja onnistuu tavoitteissaan. Esim. Ruotsin PGA:lla on arvostettu asema Ruotsalaisessa golfyhteisössä. Suomen PGA:n "hallituksen visio 2020" kirjatut tavoitteet peilaavat pitkälti heidän toimintaansa ja saavutuksiinsa. Kuinka moni niistä toteutuu seitsemässä vuodessa jää nähtäväksi.

Missiosta keskusteltiin pitkään. Keskustelussa nuosi esille uudelleen, missä roolissa PGA:n kannattaisi olla, jotta se olisi kiinnostava kumppani muille golfyhteisön organisaatioille. Samalla mietittiin strategista asemointia. Lisäksi mietittiin, missä roolissa PGA:n asiantuntemus korostuisi positiivisella tavalla ja olisi samalla houkutteleva yhteistyökumppaneille ja kaikille golfia harrastaville. Kirjoitettu missio pitää olemassa olon tarkoituksen, joten sen työstämiseen kannattaa uhrata aikaa. Lopulta aivoriihen tuloksena syntyi iso oivallus. Tuotoksena oli PGA:n MISSIO: "OSAAMISEN TUOTTAJA".

9.5.3 Hallituksen viisaat teot 2013

Ylläolevien mission ja vision lisäksi saatiin koostettua vielä lista hallituksen "viisaista teoista 2013", eli lista tehtävistä ja projekteista, jotka oli tarkoitus tehdä vuonna 2013. Samalla listaan liitettiin kuhunkin kohtaan vastuuhenkilöt. Listasta tuli seuraavan näköinen:

HALLITUKSEN VIISAAT TEOT 2013

- * PGA:lle yksi työntekijä lisää (Teemu)
- * "Adviser Board" nimetään (Mika, Teemu)
- * Rahan riittävyyden varmistaminen (Teemu)
- * Uusia yhteistyökumppaneita (Teemu, Mappé)
- * Koulutussuunnitelman toteuttaminen (Jokeri)
- * PGA- mestaruuskilpailujen arvostuksen nostaminen (Jyry, Mappé, Teemu)
- * Kumppanuushankkeet Golfliiton ja FGMA:n kanssa (Teemu, Mika)
- * Olympiakeskustelut pelaajien kanssa (Mappé, Mika)
- * Hallitusten jäsenten seurataapaamiset (Reima, Janne)
- * Learning Center idean luominen (Jokeri, Reima)
- * Pelaajien jäsenkriteerien uudistus (Mappé, Jokeri)
- * PGA-Brändin kehittäminen (Janne, Mika)
- * Reiman ja Jannen Gradu PGA strategia 2020

Yllä oleva lista oli siis työlista tehtävistä töistä ja projekteista vuodelle 2013 sekä toiminnanjohtajalle, että hallituksen jäsenille. Tavallaan siinä oli seuraavan vuoden strategiset valinnat, joita oli tarkoitus viedä eteenpäin nimettyjen vastuuhenkilöiden johdolla. Nimetyt henkilöt on merkitty sulkuihin.

9.6 Vaihe 3. Strategiasta osa jokaisen henkilön päivittäistä työtä

Strategiakeskeisessä organisaatiossa jokaisen työntekijän on voitava ymmärtää strategia ja toimittava päivittäisessä työssään tavalla, joka tukee strategian toteutumista. Konkreettiset mittarit ja tavoitteet helpottavat tärkeiksi koettujen asioiden huomioimista, käsittelyä ja analysointia. Toimenpiteet johdetaan organisaation päämääristä ja tavoitteista. Mittariston avulla voidaan fokusoida kehityshankkeet ja -toimenpiteet palvelemaan näiden tavoitteiden saavuttamista. Käytännössätavoitteet on hyvä muuttaa lyhyemmän aikavälin välitavoitteiksi ja linkittää ne osaksi budjettia. (Kaplan & Norton 202,14)

9.6.1 Tulokortin rakentaminen

Kolmannen valmisteluvaiheen tavoitteena oli tuottaa tulokortti konsultin ensimmäisessä tapaamisessa antaman tulokorttimallin mukaisesti, katso kuva 19. sivulla 49. PGA:n strategiakartta (Pertti Pohjola, 2012). Aikatavoitteeksi annettiin kevät, mutta siten, että tulokortti olisi valmis esitettäväksi kevätkokouksessa toukokuussa 2013. Strategiatyöryhmän tehtävänä oli kokoontua miettimään seuraavia asioita:

- * Viisaat valinnat, strategiat, vision saavuttamiskeinot.
- * Kriittiset menestytekijät, missä meidän tulee onnistua seuraavan kahden vuoden aikana?
- * Strategiasta johdetut tavoitteet, jotka aiotaan saavuttaa seuraavan kahden vuoden aikana.
- * Toimintasuunnitelma, eli miten tavoitteet saavutetaan?
- * Mistä näemme, että olemme onnistuneet eli mittarit?

Työn tekemisestä keskusteltiin useaan otteeseen ja siitä kuka sen tekee ja miten.

Yhteistä palaveria ei tahtonut saada aikaiseksi. Tulokortin tekemisestä oli erilaisia mielipiteitä. Strategiaryhmän kesken käytiin keskustelua oliko tehty työ riittävä, jotta siitä voitaisiin tehdä vielä tulokorttia. Ensimmäinen vedos tulokortista saatiin kuitenkin aikaiseksi saatiin maaliskuun 19. ja se vietiin kommentoitavaksi hallituksen kokoukseen huhtikuussa.

9.7 Vaihe 4. Strategiasta tehdään jatkuva prosessi

Kaplan & Nortonin mukaan (Kaplan & Norton 2002, 15) mukaan useimpien organisaatioiden johtaminen perustuu budjettiin ja toimintasuunnitelmaan. Strategiakeskeisessä organisaatiossa käytössä on menetelmä, jolla strategiaa hallitaan. Prosessien läpiviemisessä on kolme tärkeää huomioon otettavaa seikkaa:

1. Organisaatiot yhdistävät strategian budjetointiprosessiin.
2. Strategiaa tarkastellaan johtoryhmän kokouksissa.
3. Strategian omaksumis- ja oppimisprosessi otetaan käyttöön.

Huhtikuun 24. päivänä 2013 oli kolmas tapaaminen, joka oli hallituksen kokous. Kokouksessa esiteltiin tulokortti ja kuunneltiin hallituksen sekä strategiatyöryhmän kommentit tehdystä työstä. Toiminnanjohtaja oli aktiivisesti mukana tulokortin tekovaiheessa ja oli tyytyväinen saatuun tulokseen. Samoin puheenjohtaja oli tyytyväinen työhön luettuaan sen sähköpostista. Myös konsultti antoi positiivista palautetta tehdystä työstä. Tältä osin tulokortti oli siis validi.

Strategisista valinnoista keskusteltiin pitkään. Tämä on tunnusomaista toiminnallisessa tutkimuksessa. Ongelmilta ja ristiriidoilta ei välttytty tässäkään tapauksessa. Myös tiettyjä eturistiriitoja oli havaittavissa. Keskustelua käytiin kuitenkin rakentavassa hengessä vaikka mielipiteet erosivat toisista. Tulokortti sai myös kritiikkiä, kun yksi strategiar ryhmän jäsenistä piti tehtyä tulokorttia liian suppeana ja olisi halunnut sen peilaavan pidemmälle aikajaksolle. Hallitus ei tehnyt päätöstä tulokortin käyttöönotosta, sillä se vaatii vielä lisäselvitystä ja pohdintaa.

9.8 Vaihe 5. Yritysjohdon käynnistämä muutosprosessi - muutoksen tekeminen

Johtoryhmän aktiivisuus ja sitoutuneisuus on tärkein yksittäinen tekijä strategian toteutumisen onnistumisessa. Uusi strategia edellyttää aina muutoksia organisaation kaikilla osa-alueilla sekä yhteistyötä muutosten koordinoimiseksi. Jos prosessien johtajat eivät ole aktiivisia, muutoksia ei tapahdu ja strategia ei toteudu. (Kaplan & Norton 2002, 18.)

Muutoksen tekeminen vaatii siviilirohkeutta. Muutosta ei myöskään synny ilman työtä. PGA hallituksen 2012-2013 strategiatyön suurin haaste ja kompastuskivi oli aika. Sitä käytettiin aiheeseen liian vähän. Osa hallituksen jäsenistä ei aina tiennyt, mitä oltiin tekemässä ja mitä olisi pitänyt tehdä. Strategiatyö vietiin tulokortti- vaiheeseen asti, joka oli asetettu tavoitteeksi.

Miten viestinnässä onnistuttiin? Oliko kaikille hallituksen jäsenille selvää, että alun perin strategiatyön tavoitteena oli luoda juuri tämän tyyppinen strategia ja mittari jokapäiväiseen käyttöön. Tämä oli tilattu konsultilta ja se myös saatiin.

Tehty työ oli pilotti ja strategiaproessin ensimmäinen vuosi oli opettelua. Nyt pitäisi tehdä yhteenveto tehdystä strategiatyöstä ja miettiä, kuinka tästä jatketaan eteenpäin. Nyt, kun lähdetään toiseen sykliin, hallitus ja operatiivinen johto ovat varmaan oppineet paljon strategiasta ja strategisesta ajattelusta. Sillä on jo kokemusta ja se on kypsempi analysimaan ja arvioimaan, kuinka kehittää ja viedä strategiaa eteenpäin.

10 Työn tulokset

Työn tuloksia peilattiin suoraan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmiin. Tutkimuskysymykset ja tutkimusongelmat olivat:

1. Mitkä ovat PGA:n keskeisimmät strategiset tavoitteet ja miten niihin pääsemistä voitaisiin suunnittelun avulla edesauttaa?
2. Mikä on Suomen PGA:n asema ja rooli organisaationa suomalaisessa golfyhteisössä?
3. Miten luoda Suomen PGA:n visio ja missio sekä kehittää uusia ajatuksia ja ideoita?
4. Miten tehdä viisaat valinnat ja tiivistää tulokset tuloskortin muotoon?

1. Mitkä ovat PGA:n keskeisimmät strategiset tavoitteet ja miten niihin pääsemistä voitaisiin suunnittelun avulla edesauttaa?

Jotta yhteisymmärrys PGA:n keskeisistä strategisista tavoitteista syntyisi ja ne voitaisiin yhdessä vahvistaa ja samalla sitoutua niihin, päätettiin aloittaa PGA:n strategiatyö, jonka tavoitteina oli:

- kartoittaa järjestön nykytila ja hahmottaa järjestön asema ja rooli golfyhteisössä
- kartoittaa vahvuudet ja mahdollisuudet sekä luoda yhteinen käsitys PGA:n tulevaisuudesta
- luoda visio ja missio sekä kehittää uusia ajatuksia ja ideoita
- koota tehdystä työstä viisaat valinnat
- laatia strateginen tuloskortti työn ohjaajaksi seuraavaksi kahdeksi vuodeksi

Vastauksia isoon kysymykseen saatiin kerättyä hyvin. Tosin täydellisiä, voimat yhteen kokoavia strategisia tavoitteita ei saatu synnytettyä. Alla olevat kohdat 2-4 sekä tulokortti kertovat, kuinka suunnittelutyössä onnistuttiin ja miten asetetut tavoitteet saavutettiin.

2. Mikä on Suomen PGA:n asema ja rooli organisaationa suomalaisessa golfyhteisössä?

Tätä kysymystä pohdittiin eniten. Tästä oli hyvin erilaisia mielipiteitä. Keskustelua käytiin kuitenkin hyvässä hengessä. Iso kehitysaskel oli ymmärtää, että PGA on osaamisen tuottaja. Tämä kristallisoitui vasta toisen tapaamisen aikana. Nimenomaan ymmärtää se, mitä tarkoittaa olla tuottajan asemassa ja roolissa oli se iso oivallus. Tästä täsmentyi itseasiassa PGA:n ydintehtävä eli missio.

Mikä on Suomen PGA:n nykytila ja toimintaympäristön mahdollisuudet? Tätä pohdittiin pitkään, koska tästä ei ollut yhteistä käsitystä. Ennakkotehtävänä 3-kenttä analyysi ja sen tiivistäminen ensimmäisellä jaksolla oli hyvä työkalu antamaan vastauksia asetettuun kysymykseen. Jos vastaava analyysi tehtäisiin nyt uudestaan uskoisin, että vastaukset olisivat täsmällisempiä. Ensimmäisen analyysin tuloksena oli selvästi havaittavissa positiivinen muutos hallituksen uskossa mahdollisuuksiin.

Vahvuuksia ja mahdollisuuksia kartoitettiin ensimmäisessä tapaamisessa. Organisaation jäsenistössä on valtavasti hiljaista tietoa ja osaamista. Kuinka tuota kokemusta pystyttäisiin hyödyntämään? Miten se voitaisiin tuotteistaa siten, että myös organisaatio hyötyisi siitä. Tuloksena syntyi vain joukko kysymyksiä. Mutta hyvä niin, sillä sitten kysymyksiin on vain keksittävä vastaukset. Kartoitusta voisi halutessa laajentaa vielä lisää jäsenkyselyllä.

3. Miten luoda Suomen PGA:n visio ja missio sekä kehittää uusia ajatuksia ja ideoita?

Tämä oli iso kysymys. Työtä näiden eteen tehtiin paljon. Työn tuloksena Missio ja visio syntyivät lopulta hienoina tunteisiin vetoavina toteamuksina.

Missio "Osaamisen tuottaja"

Visio "Kuninkaan paluu"

Visio syntyi ensimmäisellä jaksolla hallituksen 2020 visiosta, joka oli hyvä kuuden kohdan yhteenveto. Lause "Kuninkaan paluu" on positiivisesti haastava ja onnistunut lausuma.

Työtä piti reflektoida lisää ja miettiä vision valintoja ja tarkentaa niitä. Lisäksi piti pohtia niiden saavuttamiskeinoja ja onnistumisen todennäköisyyttä. Hienot, uudet missiot ja visiot jäivät nyt paperille. Konkreettiset hallitusta sitovat ja motivoivat 50-70% onnistumisprosentin visiot jäivät pois. Työn lopputulos olisi ollut aivan toinen, jos ensimmäinen jakso olisi vedetty pian ensimmäisen jakson jälkeen yhteen, tehty tarvittavat korjaukset ja kirjattu yhteinen tahtotila jatkolle. Työ synnytti kyllä uusia ajatuksia ja ideoita, mutta mitään konkreettista käytännön tason toimintaa ne eivät vielä synnyttäneet.

4. Miten tehdä viisaat valinnat ja tiivistää tulokset tuloskortin muotoon?

Viisaat valinnat kaudelle 2013 syntyivät melko nopeasti. Työlistasta tuli pitkä ja haasteellinen. Listalla oli asiaa 2-3 vuodeksi. Työt ja teemat eivät vanhene vaikka vuosi vaihtuukin. Hyvä tuotos, kun suhteuttaa sen siihen, kuinka lyhyessä ajassa se syntyi. Siitä saisi tehtyä hyviä konkreettisia projekteja useammaksi vuodeksi.

Miten tiivistää tulokset tuloskortin muotoon hyväksyttäväksi? Konsultin tavoitteena oli, että hallitus olisi tehnyt strategisesti tärkeät valinnat yhdessä toisen tapaamisen lopussa.

Tuloskortin rakentamisen kannalta se olisi ollut erittäin tärkeää. Se olisi ollut demokraattinen päätös ja sitouttanut kaikki. Tuo oli todennäköisesti se syy, että tuloskorttia ei mielletty strategiaksi, se jäi kesken ja edelleen valmisteltavaksi.

PGA:n hallituksen 2012 - 2013 strategiatyön tavoitteena oli luoda PGA:lle tuloskortti, jonka oli tarkoitus ohjata PGA:n toimintaa seuraavat 2-3 vuotta. Tarkoituksena oli myös, että tehtyä korttia arvioidaan kehitetään jatkuvasti, mutta vähintään vuosittain. Tavoitteena oli tehdä tuloskortista toimintaa ohjaava työkalu, jolla suunnataan toimintaa ja mitataan tuloksia. Tuloskorttia ei saatu valmiiksi sovittuun aikatauluun mennessä, mutta se on nyt työstettynä sille tasolle, josta PGA:n strategiaa on nyt paljon helpompi hahmottaa ja viedä sitä yhdessä eteenpäin. Tuloskortti on esitettynä seuraavassa kuvassa.

PGA STRATEGINEN SCOREKORTTI 2013



VIISAAT VALINNAT, Strategiat vision saavuttamiseksi	PGA jäsenyys eli membership Lisäarvon tuottaminen jäsenille	Valmentajat / Koulutuksen kehittäminen	Pelaajat / Kilpailutapahtumien kehittäminen	Organisaation / Talouden kehittäminen / PGA-Brandi
KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT Missä meidän tulee onnistua 2-3 vuoden aikana	Tyytyväisyysmittaus 2013 Toteuttaminen Jäsenistön tahtotilan kartoitus ja tunnistaminen Informaatio / sisäinen tiedottaminen	Kategorian lanseeraaminen Jäsenille & yleisölle PGA-koulutuskalenteri 12 kk. eteenpäin Peruskoulutuksen laatu & seuranta kriteerien laatiminen	Kiinnostavien tapahtumien tarjoaminen Pro Am / 1 vrk tapahtumien kehittäminen Tapahtumien taloudellisen vaikuttavuuden lisääminen	Houkutteleva kumppani Laadukas tuotteistus Myynnissä onnistuminen Asiakastytyväisyys Kumppanuuksien lisääminen
STRATEGIASTA JOHDETUT TAVOITTEET, Tulokset, jotka aiotaan saavuttaa 1-2 vuoden aikana	Tyytyväisyyden lisääminen Tieto kehityskohteista ja niihin reagoiminen	Kategorioitujen valmentajien määrän lisääminen Koulutuskalenteri 2013-14 valmiiksi vuodeksi eteenpäin	PGA SM kisojen arvostuksen Palkintosumman kasvu Kaikkien tapahtumien kiinnostavuuden lisääminen	Talouden kasvu
TOIMINTA- SUUNNITELMA Miten tavoitteet saavutetaan	<u>1. Jäsentytyväisyysmittaus 2013 toteuttaminen</u> vastuu : Teemu aika _____ <u>2. Koulutuskalenteri 2013-2014 laatiminen</u> vastuu : Jokeri aika _____ <u>3. Kategoriajärjestelmän sähköisen ohjelman kehittäminen</u> vastuu : Teemu aika _____ <u>4. Peruskoulutuksen palautejärjestelmän laatiminen</u> vastuu : Jokeri aika _____ <u>5. Tapahtumien myynnissä onnistuminen</u> vastuu : Mappe aika _____			
MISTÄ NÄEMME, ETTÄ OLEMME ONNISTUNEET? (Mittarit)	Tyytyväisyysmittausten tuloksista, asteikolla 1-5 tulos 3 tai parempi Jäsenmäärän kasvu	Kategorioitujen Valmentajat määrä 60 – 100 Koulutustapahtumien Määrän kasvu ja Osallistujien kasvu Taloudellisesti ++	PGA-mest. Palkintosumma 10000 -> 15000 FT-karsinnat 20000-25000 Pro Am 20 -> 50 ryhmään	Kate /tulos Liikevaihto Kumppanien palaute

Kuva 20. PGA: n strateginen tulokortti 2013

Strategiantyön alussa hallitus oli hyväksynyt organisaation strategiseksi menetelmäksi strategisen tulokortin, joka toimii pienillä organisaatioilla hyvin ohjaten myös päivittäistä toimintaa. Kriittisiksi menestystekijöiksi valittiin samoja teemoja, joita oli Euroopan PGA:lla sekä Ruotsin PGA:lla. Viisaita valintoja valittiin tässä vaiheessa neljä kappaletta:

1. PGA jäsenyys eli membership tarkoituksena on lisäarvon tuottamisen jäsenistölle. PGA jäsenen tulee voida olla ylpeä siitä, että hän kuuluu tällaisen organisaatioon. Lisäarvon tuottamista ja siinä onnistumista tullaan kartoittamaan jäsenkyselyllä. Sen tavoitteina on kartoittaa ja tunnistaa jäsenistön tahtotilaa ja siten reagoida paremmin kehityskohteisiin. Informaation ja sisäisen viestinnän tasoa, ajanmukaisuutta ja kiinnostavuutta tulee lisätä, jotta saadaan jäsenistö aktivoitumaan. Tätä kautta tavoitteena on jäsentytyväisyyden lisääminen ja tasainen jäsenmäärän kasvu tulevaisuudessa.

2. Valmentajien koulutusohjelmaa ja koulutustapahtumia tullaan kehittämään. Niiden pitää olla niin ajankohtaisia, houkuttelevia ja ammattitaitoa edistäviä, että jäsenet ovat valmiita maksamaan niistä. Vuonna 2012 lanseeratulla valmentajien kategoriointijärjestelmällä tullaan motivoimaan valmentajia kouluttamaan itseään lisää jatkuvasti. Tämä PGA:n sisäinen kategoriajärjestelmä lanseerataan myös isolle yleisölle, jotta he ymmärtävät kuinka valmentajien

ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä arvostetaan PGA organisaatiossa. Peruskoulutuksen laatuun tullaan PGA:n toimesta jatkossa kiinnittämään huomiota laatimalla tiukemmat seuranta-kriteerit. Tavoitteena on tulevaisuudessa se, että jokainen valmentaja kuuluu kategoria-järjestelmään. Järjestelmän tulee motivoida valmentajia kouluttautumaan ja kehittämään itseään sekä pyrkimään kategoriassa ylöspäin. Koulutuskalenterin tulee olla vuodeksi eteenpäin valmiiksi suunniteltu, jotta valmentajat tietävät seuraavan vuoden koulutusohjelman ja voivat laatia oman koulutussuunnitelmansa ajoissa kalentereihinsa. Koulutuksesta tulee miettiä myös ansaintamalli eli kuinka se tuottaisi myös taloudellista tulosta PGA:lle. Sitä kautta saataisiin tarvittavaa lisäresurssia koulutus- ja kehittämispuolelle. Tarvitaan siis koulutusstrategia, joka tuottaa organisaatiolle tuloja koulutuksesta. Kun strategia on tehty, tulee sille laatia toiminta-suunnitelmat ja mittarit toteutumisen seurantaan.

3. Ammattipelaajille on tavoitteena ensisijaisesti tarjota lisää kilpailumahdollisuuksia. Ammattipelaajien suurin ongelma on osallistumisoikeuksien vähyys kansainvälisiin kilpailuihin. Ilman niitä pelaajan on käytännössä mahdotonta elättää itseään pelaamalla. Kansallisen kiertueen ja PGA:n mestaruuskilpailujen arvostusta halutaan kohottaa ja palkintorahan määrää on tarkoitus kasvattaa, jotta kisaan saadaan osallistumaan Suomen parhaat ammattilaispelaajat. Pro Am kilpailutapahtumista, joissa yritysasiakkaat pelaavat ammattipelaajien kanssa, on tarkoitus tehdä entistä mielenkiintoisempia, jotta ne tuottaisivat enemmän lisäarvoa yrityksille. Kiinnostavien ja laadukkaiden tapahtumien kautta yritykset saadaan sitoutumaan PGA:n tarjoamiin palveluihin. Siten kassavirta kehittyy positiivisesti ja resurssit suomalaisen ammattilaisgolfin kehittämiseen paranevat. Tulevaisuudessa Suomen PGA haluaa olla houkutteleva kumppani, joka tuottaa laadukkaita, yrityksiä kiinnostavia kilpailutapahtumia ja palvelukokonaisuuksia. Uusia muista poikkeavia ansaintamalleja tulee edelleen kehittää.

4. Organisaation kehitys on suoraan yhteydessä talouden kehittymiseen. Laadukkaalla ja onnistuneella tuotteistamisella ja myynnillä voidaan PGA:sta saada myös Suomessa hyvä brandi. Se ei tule itsestään, vaan on tulosta onnistuneesta palvelusta ja asiakastyytyväisyydestä. PGA:n taloudellisenä tavoitteena on saada lisää kumppaneita ja sitä kautta taloudellista kasvua, jotta toimintaa voidaan kehittää. Kaiken tämän tavoitteena on luoda paremmat toimintaedellytykset organisaatiolle, ammattivalmentajille ja ammattilaispelaajille. Mikä on se sinisen meren strategia, jolla erotutaan muista, jää pohdittavaksi? Tähän strategiseen ajatteluun ja rohkeaan, innovointiin tulee nyt todella panostaa, jos halutaan, että kehitystä ja muutosta saadaan aikaiseksi.

Seuraavassa tarkastellaan vielä tulokortin kohtaa PGA:n jäsenyys eli membership saraketta, jonka tavoitteena on lisäarvon tuottaminen jäsenille. Kuten tulokortista voi havaita ovat muut

sarakkeet ovat vielä keskeneräisiä, joten niiden tarkempi aukaiseminen ja selittäminen ei ole tarkoituksenmukaista tässä raportissa.

Viisaat valinnat eli strategiat, joilla visiot aiotaan saavuttaa ovat strategisesti tuloskortin tärkein ja ehkä myös herkin osa-alue, joissa onnistuminen peilaa koko organisaation toimintaa. Tässä on onnistuttava, muuten organisaatio ei toimi. Eli kuinka onnistua siten, että jäsenet ovat tyytyväisiä organisaation toimintaan? Miten saadaan jäsenistö aktivoitumaan ja osallistumaan PGA :n järjestämiin tilaisuuksiin? Nyt monet valmentajista on passiivisia, eivätkä osallistu PGA :n järjestämiin tilaisuuksiin. Se on iso este toiminnan kehittämiseksi. Lisäarvon tuottamisen tavoitteena on, että jäsen on ylpeä saadessaan kuulua organisaatioon ja kantaa statusta PGA membership.

Kriittiset menestystekijät eli missä pitää onnistua seuraavan kahden tai kolmen vuoden aikana, jotta onnistumme lisäarvon tuottamisessa.

A) Tyytyväisyysmittauksen 2013 uskottiin olevan tehokkain keino kartoittaa, mitä mieltä jäsenistö on organisaation nykytilasta ja toiminnasta? Hyvin laaditut kysymykset, joissa on myös mahdollisuus antaa palautetta ja kehitysehdotuksia, tuottavat vastausten myös uusia ideoita.

B) Jäsenistön tahtotilan pitää selvittää saaduista vastauksista. Saadusta palautteesta saadaan arvokasta tietoa kehityskohteista, joihin pitää reagoida. Samoin saadaan signaaleita, jotka auttavat kohdistamaan toimintaa paremmin jäsenistöä palvelevaksi.

C) Informaatio ja sisäinen tiedottaminen on erittäin tärkeä. On tärkeää kuunnella jäsenistöä, ja sitä kautta kohdistaa toimintaa haluttuun suuntaan. Viestinnän pitää olla aktiivista, jatkuvaa ja toistuvaa. Nykypäivän sähköpostien tekstiviestien ja sosiaalisen median aikana viestittäminen on nopeaa. Saako viestit aikaan toivottua rektiota aikaan, on haaste. Kun näissä tavoitteissa onnistutaan jäsenyytyväisyys lisääntyy.

Strategiasta johdetut tavoitteet eli tulokset, jotka aiotaan saavuttaa.

A) Tavoitteena pitää olla selkeä tyytyväisyyden lisääntyminen. Hyvä tapa varmistaa tämä on tehdä jäsenkysely vuosittain. Pitää pystyä osoittamaan, että heidän mielipiteitään kuunnellaan ja niihin reagoidaan.

B) Kyselystä saatu tieto on arvokasta ja sen saadun informaation analysointiin tulee käyttää riittävästi aikaa. Saadusta palautteesta tulee tehdä lista kehityskohteista ja niihin tulee reagoida nopeasti ja näkyvästi. Tästä kaikesta tulee viestiä koko organisaatiolle, jotta kaikki tietävät, että annettuun palautteeseen on reagoitu.

Toimintasuunnitelmat tehdään tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastuuhenkilöksi tämän työn tekemiseen oli merkitty toiminnanjohtaja Teemu Laakso. Hänellä vastuullaan on laatia suunnitelma ja toteutusaikataulu, jolloin tehtävä suoritetaan.

Mittarit kertovat meille, miten olemme onnistuneet. Ne pitää olla selkeä ja helposti mitattavia. Esimerkiksi, jos jäsenyytyväisyysmittauksissa numeraalinen tulos kolme tai parempi asteikolla yhdestä viiteen, voi olla riittävä arvosana ja selkeästi mitattava mittari. Toinen tärkeä mittari on jäsenmäärän kasvu. Vaikka pääsykriteerit ovat tiukat, tavoitteena on, että jokainen suomalainen ammattipelaaja ja -valmentaja haluaa olla järjestön jäsen. Siksi jäsenmäärän kasvu on yksi toiminnan mittareista. Mittareita voi ja pitääkin olla varmaan lisää. Niitä hallitus ja operatiivinen johto pohtii varmasti seuraavan syklin aikana.

11 Pohdinta

Pohdintaa ja arviointia voidaan käydä toimintatutkimuksen tarkoituksen pohjalta, mikä oli toimintatutkimuksen tarkoitus ja kuinka työssä onnistuttiin. Toimintatutkimuksen tarkoitus oli :

- * osallistua aktiivisena hallituksen jäsenenä prosessiin ja vaikuttaa muutokseen.
- * seurata prosessin kehittymistä ja rekisteröidä mitä muutoksia se toi tullessaan.
- * työn tuloksien tiivistäminen prosessin lopuksi tulokorttin muotoon.
- * tehdyn työn arviointia ja kehitysehdoksia
- * auttaa strategian ymmärtämisessä ja kehittää strategista ajattelua

Osallistuminen aktiivisena hallituksen jäsenenä prosessiin ja vaikuttaminen muutokseen oli opettavainen kokemus. Toimintatutkimuksen tavoitteiden mukaisesti Strategiatyö ja toimintatutkimus olivat hyvä oppimisprosessi tekijälle. Aisoita olisi voinut tehdä paremmin ja olla aktiivisempi varsinkin kesällä, jolloin strategiatyöhön tuli liian pitkä tauko. Omat työt ja työn kausiluonteisuus vaikuttivat myös tutkijan tarmoon. Tutkimuksen loppuvaiheessa tutkija pääsi vaikuttamaan ja hänellä oli iso rooli työn saattamisessa tulokorttiasteelle.

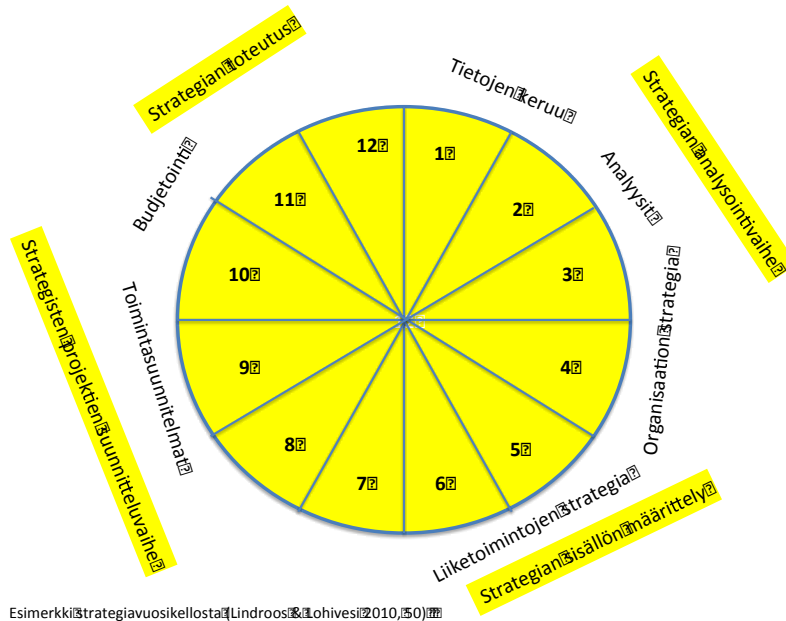
Prosessin kehittymisen seuraaminen ja rekisteröiminen korostivat sitä seikkaa, kuinka tärkeää dokumentointi oli. Alkuvaiheen aikana se ei ollut kovin hyvää, mutta parani työn edetessä. Onneksi konsultti teki hyvät yhteenvedot ja näin auttoi ryhmää eteenpäin. Asioita olisi pitänyt kirjata enemmän. Muutosta ajatuksen tasolla saatiin syntymään aina tapaamisten yhteydessä. Tulokortin työstämisen yhteydessä toiminnanjohtaja oivalsi, kuinka tärkeää oli saattaa asiat tulokorttimuotoon. Se jäsentäisi hänen työtään ja helpottaisi oman työn arviointia ja keskustelua puheenjohtajan kanssa. Tulokortin työstövaiheessa päästiin asian ja ongelmien ytimeen ensimmäistä kertaa, kun toiminnanjohtaja kertoi arkipäivän tilanteista ja strategisen toiminnanjohtamisen haasteista.

Tulokortti jäi vielä nyt hyväksymättä, mutta se sai asennemuutosta aikaan jokaisella tekijällä. Tulokortin tekemiseen olisi pitänyt varata enemmän aikaa. Siihen olisi pitänyt osallistua useampi henkilö. Siitä olisi pitänyt reflektoida enemmän. Olisi pitänyt viestiä selvemmin, että tämä oli se strategiatyön malli, jonka oltiin konsultilta tilattu. Strategiaviestintää ei ollut. Näiden seikkojen vuoksi tulokortti jäi sille asteelle, ettei hallitus hyväksynyt sitä vielä operatiiviseksi työkaluksi. Seuraava versio tulokortista on jo varmaan työkalu niin hallitukselle kuin operatiivisille toimijoille.

Tehty työ oli arvokas Suomen PGA:lle. se oli ensimmäinen strategiatyö, jonka organisaatio oli koskaan tehnyt. Se opetti jokaiselle paljon paitsi strategisesta ajattelusta mutta myös siitä kuinka paljon aikaa strategiatyön tekeminen oikeesti vaatii. Viestintää tulee myös parantaa siten, että jokaisella on ymmärrys siitä, mitä ja miksi asioita tehdään. Suurin syy miksi prosessia ei saatu vietyä loppuun juuri ajankäytön puute. Strategisen tulokortin käyttöönotto jäi pienestä kiinni. Tehty työ auttoi strategian ymmärtämisessä ja kehitti strategista ajattelua. Sillä on suuri merkitys tulevaisuuden toiminnan kehittämisessä. Tehtyä strategiatyön pilottivuotta voidaan sanoa toimintatutkimuksen ensimmäiseksi sykliseksi ja hyväksi harjoitukseksi seuraavaa sykliä varten. Strategiatyö ei ole siis valmis vaan jatkuu.

Toimintatutkimus antoi tekijälleen paljon. Luonteensa mukaisesti se erittäin hyvä työkalu tiedon ja ymmärtämisen välineenä. Se vaati tekijää syventymään teorioihin, jota kautta syntyi parempi kuva siitä, mitä strategiaprosessi olisi voinut olla. Käsityksen kehittyessä katsoi myös kriittisemmin omaa sekä ryhmän toimintaa. Asioita olisi voinut tehdä vielä paljon paremmin. Onneksi isoimmat huomioitavat ja kehitettävät asiat tulivat tämän työn myötä kirjattua. Toimintatutkimus sopi loistavasti prosessin kuvaamiseen ja analysoimiseen. Seuraavan syklin alkaessa on paljon kypsempi ja valmiimpi strategisessa ajattelussa ja arvioinnissa.

Ennen uuden syklin aloittamista voisi tehdyn tutkimuksen pohjalta pohtia strategiatyötä, tehdä yhteenveto ja laatia uusi aikataulu seuraavalle syklille. Toinen sykli pitäisi käynnistää heti vuoden 2014 alussa. Alla esimerkkinä strategiavuosikello, josta voisi käyttää toiminnan aikatauluttamiseen.



Kuva 21. Esimerkki strategiavuosikellosta (Lindroos & Lohivesi)

Seuraavan syklin strategian analysointivaiheen nykytilakartoituksen voisi tehdä tarkemmin. Lähtötilanteessa ryhmä oli melko kokematon strategiseen ajatteluun, josta syystä alkuarvio jäi osittain kevyeksi. Analyysi menetelmä voisi olla nyt toisessa syklissä perusteellisempi. Tehdyn työn ansiosta hallituksella on nyt materiaalia edellisestä työstä sekä toimintatutkimus, joiden pohjalta strategiaa on hyvä kehittää.

Ruotsin PGA on laatinut omanlaisensa strategian ja kirjoittanut siitä hyvän strategia-asiakirjan. Tuota materiaalia on hyvä arvioida ja tehdä "bench marking". Kannattaa ottaa sieltä hyvät ideat ja soveltaa niitä omaan strategiaan. Sokea seuraaminen ja kopiointi ei ole suotavaa.

Hallituksen tulisi varata riittävästi aikaa strategian sisällön määrittämiseen. Strategisten valintojen tekeminen olisi pääroolissa. Tulokorttiin tehtiin hyviä valintoja, joista valtaosa oli paikallaan. Kannattaa vielä miettiä pitäisikö niitä olla enemmän. Mahdolliset strategiset painopistealueet tulee olla tarkemmin kuvattuja ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi konkreettisia.

Samalla tulisi todella pohtia PGA:n nykyistä ja tulevaa ansaintamallia eli mistä ja miten tulovirtoja tulee. Nykyinen liiketoimintamalli ei anna mahdollisuuksia nopeaan kasvuun. Pitäisi keksiä uusi sinisen meren strategian tyyppinen strateginen innovaatio eli toimintamalli tai tuote, joka ei kilpailisi samoista tulovirroista esimerkiksi Suomen Golfliiton, kenttäyhtiöiden ja seurojen kanssa.

Toiseen sykliin kannattaa panostaa ja käyttää aikaa. Samoin aikataulu ja tapaamiset tulee lyödä lukkoon heti prosessin alussa. Ne tulee sijoittaa niin, että jokainen voi sitoutua niihin. Suurin syy työn hiipumiselle oli ajankäytön vähäisyys. Tapaamisia pitää saada ehdottomasti lisää seuraavaan projektiin. Tapaamiset koettiin tärkeiksi ja ne olivat hedelmällistä ja tehokasta tekemistä. Esimerkiksi Suomen golfliitto käytti yli 14 vrk ja kaksi vuotta oman strategiansa synnyttämiseen. Suomen PGA käytti alle kolme vuorokautta ja yhden vuoden.

Ulkopuolisen konsultin käyttö oli hyvä päätös, koska hallituksen jäsenet ovat kaikki niin syvällä asiassa, etteivät aina huomaa isompaa kokonaisuutta. Näkemystä ja ideoita tarvitaan myös muilta aloilta. Kokenut konsultti näkee ja pystyy arvioimaan ryhmää, sen toimintaa sekä ohjaamaan tekemistä oikeaan suuntaan. Ihmeiden tekijä hänkään ei ole vaan vastuu on tekijöillä eli hallituksella.

Jokaisen hallituksen jäsenen sekä toimiston henkilöstön tulee panostaa enemmän ja tehdä töitä asian eteen. Strategiatyö on mahdollisuus, johon kannattaa panostaa. Mikäli PGA haluaa kehittyä ja olla arvostettu kumppani vaatii se kovasti työtä. Visio mukainen "KUNINKAAN PALUU" on hyvä ja houkutteleva lausuma, mutta se ei tule toteutumaan jollei sen eteen nyt tehdä töitä. Ensimmäinen vuosi oli hyvä ja tärkeä työ, mutta seuraava vuosi on strategiatyön onnistumisen ja käytännön tasolle viemisen kannalta vieläkin tärkeämpi.

Lähteet

Anttila, J. & Vakkuri, J. 2000. Hyvä, parempi, paras: Miten itsearvioinnilla kehitetään laadun hallinnan integroimista liiketoimintaan. Sonera, Helsinki.

Bryson, J. 2004. Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Jossey-Bass, San Francisco.

Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö - menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Multikustannus, Helsinki.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. WSOY pro Oy, Helsinki.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Kamensky, M. 2003. Strateginen johtaminen. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, Jyväskylä.

Kaplan, R.S. & Norton D.P. 1997. Tasapainotettu mittaristo strategisena johtamisjärjestelmänä. Yritystalous 1/97

Kaplan, R.S. & Norton D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Kauppakaari, Helsinki.

Kaplan, R.S. & Norton D.P. 2004. Strategiakartat - aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum, Helsinki.

Kauppinen, T. & Ogg, A.1994. Visiosta tuloksiin. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Edita Oyj, Helsinki.

Kim, W. & Mauborgne, R. 2010. Sinisen meren strategia. Talentum, Helsinki.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. WSOY, Helsinki.

Molducon Oy 2009. Kotisivut. www.molducon.fi. Luettavissa:

[http:// www.molducon.fi/wpcontent/uploads/2012/05/strategiamallit.pdf](http://www.molducon.fi/wpcontent/uploads/2012/05/strategiamallit.pdf). Luettu 1.11.2013.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced scorecardin tuolla puolen. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Balanced scorecard ja johtaminen julkisella sektorilla. Edita Oyj, Helsinki.

Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaproessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Jyväskylä.

O'Brien, R.1998. An Overview of the Methodological Approach of Action Research. Faculty of Information studies, University of Toronto

Opetushallitus 2013. Luettavissa

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_q...vet:schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/tuloskortin_rakentaminen. Luettu 15.10.2013

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena - näin johdat esimiestä ja itseäsi. Tammi 2006, Helsinki.

Strategiavaikuttaminen.fi 2013. Luettavissa:
<http://fi.www.strategiavaikuttaminen.fi/organisaation-tuki/strategiaviestinnan-muistilista/index.htm>. Luettu 16.10.2013.

Stringer, E. T. 2007. Action Research. Sage Publications. USA

Suomen Golfliitto 2012. Luettavissa. <http://www.golf.fi/golfliitto/strategia> 2020.

Luettu 1.11.2013

Suomen PGA ry, Professional Golfers`asociation 2013. Luettavissa:
<http://www.pga.fi/golfpiste.com/pga/info>. Luettu 15.10.2013.

Suomen yrittäjät ry. 2013. Luettavissa
<http://www.yrittajat.fi/fi-F/suomenyrittajata/missiovisoarvot/>. Luettu 31.10.2013.

Suominen, K. & Karkulehto, K. & Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Sanoma Pro, Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2007. Jatkuva uudistuminen - Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum, Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum, Helsinki.

Syrjälä, L. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Kirjayhtymä, Helsinki.

Theaker, A. 2001. The Public Relations Handbook. Routledge, London

Trainers house 2013. Luettavissa:

<http://www.trainershouse.fi/sijoittajat/th-sijoituskohteena/missio-visio-strategia-ja-arvot/>.

Luettu 31.10.2013.

Traut, E. 2001. Qualitative Reseach in IS: Issues and Trends. Idea Group Publishing, USA

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua strategiseen johtamiseen. Readme. fi Oy, Helsinki.