



## **Pienen tai keskisuuren urheiluseuran strategiatyöprosessi**

Sami Rukkila

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunnanohjaaja YAMK

Liikuntajohtaminen

Master-opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Sami Rukkila
<b>Tutkinto</b> Liikunnanohjaaja (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Pienen tai keskisuuren urheiluseuran strategiatyöprosessi
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 34 + 6
<p>Tässä kehittämistyössä päätavoitteena oli perehtyä strategiaproessin merkitykseen organisaatioissa ja erityisesti urheiluseuroissa, jonka pohjalta rakentui urheiluseuroille tarkoitettu malli strategiaproessiin. Lisäksi tavoitteina oli strategian merkityksen selvittäminen urheiluseuroissa ja miten strategiaproessia tulisi johtaa seuroissa.</p> <p>Opinnäytetyön toteutustapa oli toimintatutkimus, jossa käytettiin kolmea eri tiedonhankintamenetelmää, jotka olivat haastattelu, ryhmähaastattelu ja laadullinen kyselytutkimus. Näiden menetelmien tarkoituksena oli kerätä tietoa urheiluseurojen strategiaproessista asiantuntijoilta ja osallistaa jäsenistöä strategiaproessiin. Tutkimukset suoritettiin vuoden 2024 alussa, jonka jälkeen aineistot analysoitiin ja niiden pohjalta tehtiin johtopäätökset. Opinnäytetyössä selvitettiin lisäksi strategiatyötä ja sen määritelmää, jotta itse strategiaproessin tekeminen helpottuisi urheiluseuroissa.</p> <p>Työn tekemisessä hyödynnettiin tekijän omaa osaamista, kokemusta ja roolia eri urheiluseurojen toimijana. Lisäksi työssä hyödynnettiin asiantuntijoita, jotka omalla panoksellaan toivat arvokasta tietoa työhön. Lähteinä käytettiin strategiaan liittyvää kirjallisuutta ja aineistoa, joka antoivat riittävän taustatiedon työtä varten. Tämän tuloksena syntyi urheiluseuroille tarkoitettu malli strategiaproessiin, joka helpottaa ja madaltaa kynnystä urheiluseuroja strategiatyöhön.</p> <p>Kaikkiin tutkimusongelmiin saatiin vastaukset ja tutkimusmenetelmistä saaduista tuloksista löytyi yhteys teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen mukaan urheiluseurat ymmärtävät strategiaproessin merkityksen ja useat seurat panostavat sen laadintaan. Strategiaproessin tulisi olla riittävän yksinkertainen ja strategiset valinnat tulisi rajata 2–4 kappaleeseen, jotta niiden toteuttaminen ja seuranta olisi realistista. Strategian julkaisun jälkeen itse toimeenpanossa on isoimmat puutteet urheiluseuroissa, koska niihin ei varata riittävästi resurseja. Jatkokehittämisehdotuksena työlle olisi tutkia strategian toimeenpanoa urheiluseuroissa.</p>
<b>Asiasanat</b> Strategia, strategiatyö, strategiaproessi, seuratoiminta

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Strategia.....	2
2.1	Strategian historia .....	2
2.2	Strategian määritelmä .....	3
2.3	Strategiaprosessi .....	4
2.4	Strategiatyön menetelmät.....	5
2.5	Strategiatyökalut .....	6
2.6	Strategiatyö 2020-luvulla.....	12
2.7	Strategia järjestötoiminnassa .....	14
3	Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus .....	16
3.1	Toimeksiantaja .....	16
3.2	Strategiaprosessin aikataulu .....	16
4	Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät .....	18
4.1	Toimintatutkimus .....	18
4.2	Haastattelu.....	18
4.3	Ryhmähaastattelu .....	19
4.4	Kyselylomake .....	20
5	Tulokset.....	21
5.1	Strategian merkitys urheiluseuroissa.....	22
5.2	Strateginen johtaminen urheiluseuroissa.....	23
5.3	Malli strategiaprosessiin urheiluseuroille .....	24
6	Pohdinta.....	27
6.1	Kehittämistyön lähtökohdat .....	27
6.2	Kehittämistyön menetelmät .....	28
6.3	Johtopäätökset.....	29
6.4	Jatkokehittämissuositukset .....	30
	Lähteet.....	32
	Liitteet .....	35
	Liite 1. Strategian laatiminen: Aikataulu – FC Vaajakoski .....	35
	Liite 2. Haastattelun kysymykset asiantuntijoille .....	36
	Liite 3. Saateteksti strategiakyselyyn .....	37
	Liite 4. Strategiakysely jäsenistölle .....	38
	Liite 5. Ryhmähaastattelun kysymykset.....	39
	Liite 6. Malli strategiaprosessiin urheiluseuroille .....	40

## 1 Johdanto

Strategia käsitteenä ja määritelmänä on kiehtova, koska sitä ei pysty yksiselitteisesti avaamaan. Se on kuitenkin selvää, että strategiaa on tarkasteltu eri aikakausina kymmenistä eri näkökulmista. Strategialla on ollut historiassa monia merkityksiä ja sovellustapoja, joiden sisältö ja painopisteet ovat vaihtuneet vuosien varrella. Strategian yhteinen tekijä niin historiassa kuin nykyajassa on ollut aina pyrkimys organisaation menestykseen. Strategiaa sovelletaan moniin eri tarpeisiin lähes kaikissa organisaatioissa. (Vuorinen 2023, luku 1)

Strategia laaditaan yleensä 3–5 vuodeksi kerrallaan ja sitä päivitetään vuosittain. Laadintaprosessi kestää tyypillisesti muutaman kuukauden ja päivitysprosessi kestää muutaman viikon, jota johtaa hallitus ja toimitusjohtaja. (Vuorinen 2023, luku 3) Selkeästi määriteltyä strategiaa pidetään yhtenä organisaation tärkeimpänä menestyksen avaimena ja tämä on korostunut myös urheiluseuroissa. Seurojen on hyvä määrittää itselleen strategisia tavoitteita ja mittareita niihin osa-alueisiin, jotka ovat organisaation toiminnan kannalta keskeisiä. (Rustambekov 2017, 15–17)

Urheiluseuroissa strategiatyö on vaihtelevaa. Skaala vaihtelee seuroista, joilla ei ole laadittua strategiaa seuroihin, jotka ovat palkanneet ulkopuolisia asiantuntijoita johtamaan omaa strategiaprosessiaan. 2020-luvulla yhteiskunnan muuttuessa voimakkaasti strategiatyön merkitys on kasvanut urheiluseuroissa. Urheiluseurojen pitää pystyä arvioimaan säännöllisesti oman toimintaympäristön riskitekijät ja seuraamaan megatrendejä, jos haluaa menestyä ja pysyä kilpailussa mukana (Maula 2016). Urheiluseuran strategiatyön tulee olla suunnitelmallista ja sitä tulee seurata säännöllisesti eri mittareiden avulla. Erityisesti pienten ja keskisuurten urheiluseurojen tulisi lähteä liikkeelle yksinkertaisista asioista ja priorisoimaan itselleen tärkeimmät asiat, joita pystyy seuraamaan säännöllisesti mittareiden avulla.

Tämän kehittämistyön toimeksiantajana toimi FC Vaajakoski, joka on Jyväskylässä sijaitseva jalkapalloseura. FC Vaajakosken keskeisenä tavoitteena on monien urheiluseurojen tapaan edistää liikuntaa ja muuta siihen liittyvää kansalaistoimintaa omalla toiminta-alueellaan. Seuran päälaji on jalkapallo. (FC Vaajakoski 2024)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia eri vaiheita strategiatyöprosessissa ja tuoda urheiluseuroille työkaluja strategiaprosessin suunnitteluun sekä toteuttamiseen. Työn toteutustapa oli toimintatutkimus ja sen tueksi käytettiin eri tiedonhankintamenetelmiä, jotka olivat tässä kehittämistyössä haastattelu, ryhmähaastattelu ja kysely.

## 2 Strategia

Yrityksen johdon kielessä strategialla tarkoitettiin alun perin yrityksen pitkän tähtäimen tavoitetta, niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden määrittelyä ja toteuttamista sekä riittävien resurssien allokoimista näihin toimenpiteisiin. Strategian suunnittelu tarjosi ja tarjoaa edelleen organisaatiolle tavan analysoida järjestelmällisesti omaa toimintaympäristöä sekä keinoja ohjata ja suunnitella toimintaa. (Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2010, luku 2.1)

Nykyään strategiaa kuvataan mielikuvina, imagoina, vertauskuvina ja tarinoina, johon ihmiset pysyvät samaistumaan ja joita he itse kuluttavat. Tarinat voivat olla tunteisiin vetoavia tai mielikuvat voivat vedota organisaation työntekijöihin. Organisaatiot pyrkivät luomaan elämyksellisen rajapinnan heidän itsensä ja asiakkaiden välille, joka tuo asiakkaiden elämään mieltä ja merkityksiä. (Kehusmaa 2010, luku 1)

### 2.1 Strategian historia

Strategiaa on historian saatossa sovellettu erilaisin keinoin, mutta yhteisenä tekijänä on ollut aina pyrkimys menestykseen. Strategiatyötä on tehty runsaasti esimerkiksi sodissa, tehtaiden tuotantokustannusten alentamisessa, sosiaalipalvelujen kehittämisessä ja eri organisaatioiden kehittämisessä. (Vuorinen 2023, luku 1)

Strategia käsitteenä on syntynyt 1950–1960-luvuilla amerikkalaisissa teollisissa suuryrityksissä toisen maailman sodan jälkeen, kun kansainvälinen kilpailu alkoi yritysten välillä maailmanlaajuisesti. Tämän takia yritykset joutuivat arvioimaan omaa toimintaansa laajemmin, kun joutuivat ottamaan huomioon muuttuvan ympäristön luomat mahdollisuudet ja uhat. Tuohon aikaan korostui yrityksen tarve raportoida toiminnasta ja aikeista omistajajoukolle, joka pystyi arvioimaan ja ohjaamaan yrityksensä toimintaa. (Suominen ym. 2010, luku 2.1)

Analyttisyys, tarkkuus ja suunnitelmallisuus olivat ohjaavia tekijöitä strategian kehittymiselle sodan jälkeen. Erityisesti suunnitelmallisuuteen yritykset panostivat, koska tämän koettiin kasvattavan yritystä ja selviämään kilpailussa. Tämän myötä kehitettiin yksityiskohtaisia analyttisiä työkaluja, joista ehkä tunnetuin on edelleen käytössä oleva SWOT-analyysi suunnittelun tehostamiseksi. (Suominen ym. 2010, 2.1)

Vuosikymmenten 1970–1980 ominaispiirteitä strategiassa oli tulevaisuuden ennustaminen ja muutosten ennakointi skenaariotyöskentelyn avulla, jossa luodaan erilaisia vaihtoehtoja tulevalle. Tähän aikaan myynti ja hankintatoiminta kansainvälistyivät räjähdysmäisesti. Monet suuryritykset

alkoivat myydä tuotteitaan useissa vieraisissa maissa ja hankkia materiaalien lisäksi myös valmistuspalvelua sieltä, missä se oli edullisinta. (Vuorinen 2023, luku 1)

Resurssiperustainen näkemys otti valtaa 1990-luvun alussa strategia-ajattelussa, jota myös nykyään käytetään paljon. Tässä yksittäinen taho keskittyy yhteen kokonaisuuteen ja pyrkii kehittämään tätä paremmaksi, jota ruvettiin kutsumaan ydinosaamiseksi. 2000-luvun alussa uskallettiin uudistaa rohkeasti omaa liiketoimintalogiikkaa ja liiketoimintamallia, jotta pysyttäisiin kilpailussa mukana. (Vuorinen 2023, luku 1)

## **2.2 Strategian määritelmä**

Strategia-käsitteen monialaisuuden vuoksi sitä on mahdoton määrittää yhdestä näkökulmasta eikä sille ole yksiselitteistä määritelmää (Kehusmaa 2010, luku 1). Kamenskyn (2014) on määritellyt strategian kolmeksi eri kokonaisuudeksi, jotka osin ovat päällekkäisiä ja täydentävät toisiaan. Ensimmäisessä määritelmässä strategia on yrityksen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa, toisessa määritelmässä yritys pyrkii hallitsemaan ympäristöä strategian avulla ja kolmannessa määritelmässä yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden vuorovaikutussuhteita kuten kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteita. (Kamensky 2014, luku 1.2)

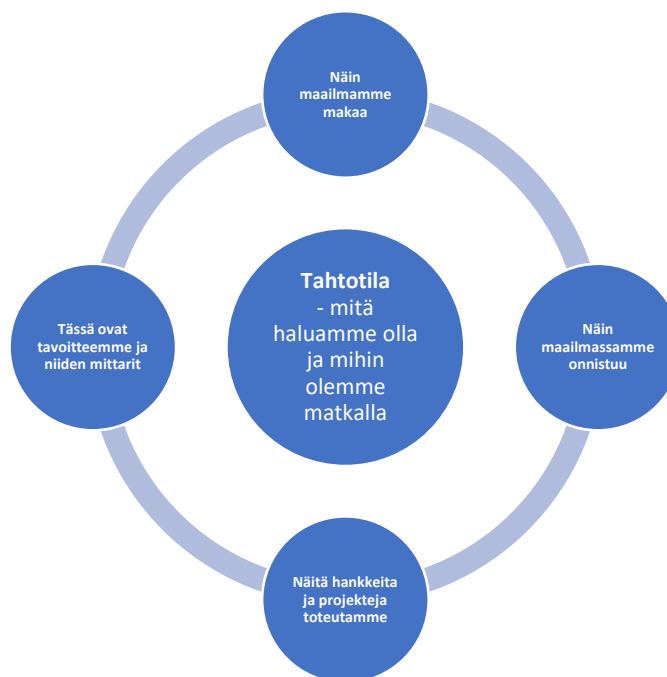
Viitalan ja Jylhän (2013) mukaan strategialla tarkoitetaan periaatteita, joilla yritys aikoo menestyä markkinoilla. Menestyksen tekijöitä ovat muun muassa yritys erottua muista, herättää kiinnostusta asiakkaisissa sekä toimia mahdollisimman kannattavasti. Strategiaa voidaan kuvailla yrityksen valitsemalla suunnalla ja siihen vaikuttaviin tekijöihin kuten pelisääntöihin, päätöksiin ja toimintaympäristöön. Henry Mintzberg (1994), joka on yksi strategia-ajattelun suurimpia vaikuttajia, esitti aikoinaan viisi tapaa hahmottaa, mitä strategia on. Hänen mukaansa strategia on suunnitelma, juoni, toimintamalli, asema markkinoilla ja jaettu käsitys siitä, miten edetään. (Viitala & Jylhä 2013, luku 5)

Strategiat voidaan jakaa klassisiin ja kyvykkyystrategioihin. Klassisessa strategiassa organisaatio määrittää itselleen aseman markkinoilla, tarjonnan, kohderyhmät ja kanavat, kun taas kyvykkyystrategiassa organisaatio korostaa kilpailukykyään verrattuna muihin. (Kehusmaa 2010, luku 1.1)

## 2.3 Strategiaprosessi

Strategia laaditaan yleensä 3–5 vuodeksi kerrallaan ja sitä päivitetään vuosittain. Laadintaprosessi kestää tyypillisesti muutaman kuukauden ja päivitysprosessi kestää muutaman viikon, joita johtaa hallitus ja toimitusjohtaja. (Vuorinen 2023, luku 3) Strategiaprosessin kuvaaminen tehdään, koska silloin jokainen organisaation jäsen tietää käytännön tehtävät. Jos vaiheet jäävät epämääräisiksi, yhtymäkohdat arjen työskentelyyn jäävät epäselviksi. Prosessin kuvaaminen ymmärrettäväksi parantaa käytäntöjä ja luo uusia toimintamalleja. (Mantere ym. 2006, 31–32)

Yksinkertaistetussa jatkuvan strategiaprosessin mallissa (Kuva 1) on tarkoitus olla yksinkertaisempi, konkreettisempi ja helppokäyttöisempi kuin muissa malleissa. Tässä mallissa keskitytään strategiatyön olennaisimpiin asioihin, joita voi helposti päivittää. Tämän etuna on myös viestintä, koska laaditun mallin mukaan strategian pääkohdat tulee pystyä esittämään yhdellä A4-paperilla. (Vuorinen 2023, luku 3.4)



Kuva 1. Yksinkertaistettu jatkuvan strategiaprosessin malli (mukaillen Vuorinen 2023, luku 3.4)

Yllä olevan mallin (Kuva 1) ajatuksena on, että laatikoiden sisältöihin tulee tehdä jatkuvia muutoksia esimerkiksi kilpailutilanteet tai ympäristön muuttuessa. Kuvan keskeisimpänä teemana on yrityksen tahtotila, mitä se haluaa olla ja mihin se haluaa pyrkiä. Keskeisimpänä ympyrän ulkopuolella olevat ympyrät tukevat tämän perimmäisen tavoitteen toteutumista. (Vuorinen 2023, luku 3.4)

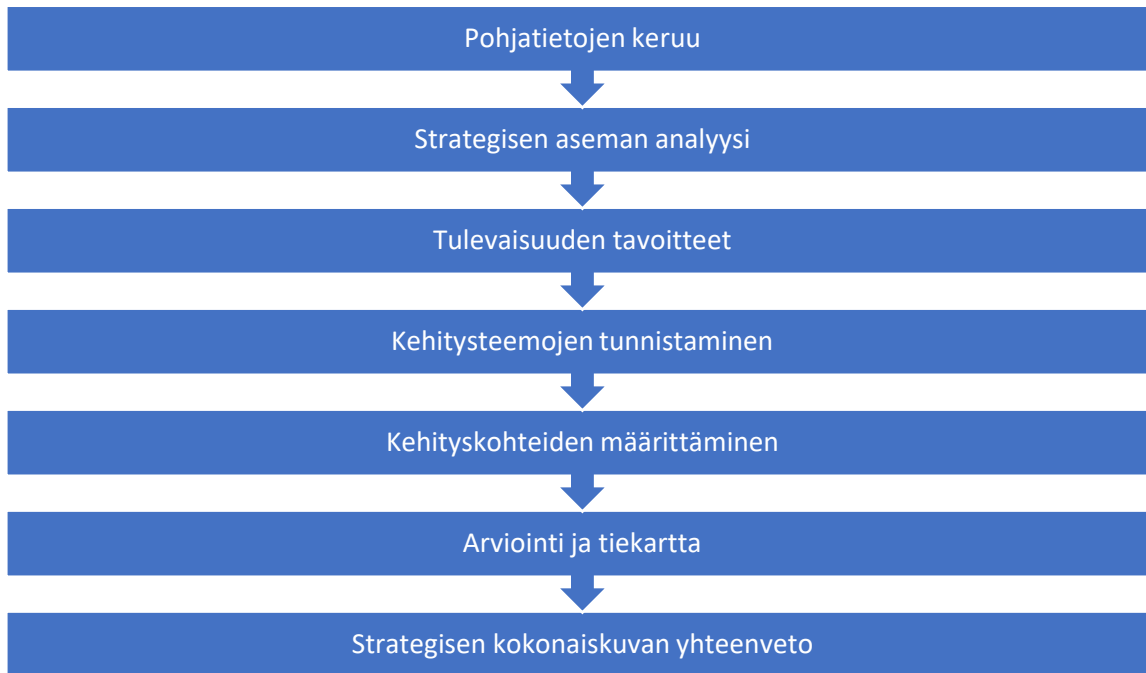
Näin maailmamme makaa -ympyrään kuuluu ympäristö, toimiala, kilpailijat, sidosryhmät, omat vahvuudet ja heikkoudet, tuotteet, asiakkaat sekä yritykseen vaikuttavat muut tekijät. Tässä kohtaa organisaatio avaa millä pelikentällä se pelaa ja asettaa itsensä suhteessa muihin. Näin maailmamme onnistuu -ympyrässä on listattuna menestystekijät, jotka mahdollistavat menestyksen. Tähän voi listata esimerkiksi asiakaspalvelun kehittäminen, toimitusajan lyhentäminen tai palvelupaketin laajentaminen. (Vuorinen 2023, luku 3.4)

Näitä hankkeita ja projekteja toteutamme -ympyrä kertoo meneillä olevat ja tulevat strategian käytännöksi muuttavat hankkeet ja projektit. Näitä voi listata tärkeysjärjestyksessä, mitkä ovat organisaatiolle merkityksellisempiä kuin toiset. Neljännessä ympyrässä kerrotaan ytimekkäästi ja konkreettisesti strategiset tavoitteet ja niiden mittarit. Näitä voi olla esimerkiksi liikevaihdon kasvattaminen tietyllä prosenttimäärällä, asiakkaiden tuplaaminen tai tuotekehityksajan leikkaaminen puoleen. On tärkeä huomioida, että näitä pystytään mittaamaan tarkastelujaksojen välissä. (Vuorinen 2023, luku 3.4).

## **2.4 Strategiatyön menetelmät**

Strategiatyöhön sisältyy sisäinen ja ulkoinen analyysi, päämäärien ja tavoitteiden asettaminen, sekä hankekuvausten, toimenpiteiden ja toteuttamisohjelman eli tiekartan laatiminen (Kuva 2). Suurin osa organisaatioista laatii strategiatyöstään vähintäänkin vision, tavoitteet ja tiekartan. Strategiatyön rooleista puhuttaessa johtohenkilöt organisaatiossa vastaavat strategian käytännön toteuttamisesta ja suunnitelmista, kun taas muu henkilöstö voi osallistua strategian laadintaan työpaikkojen tai kyselyjen avulla. (Vuorinen 2023, luku 3.1)





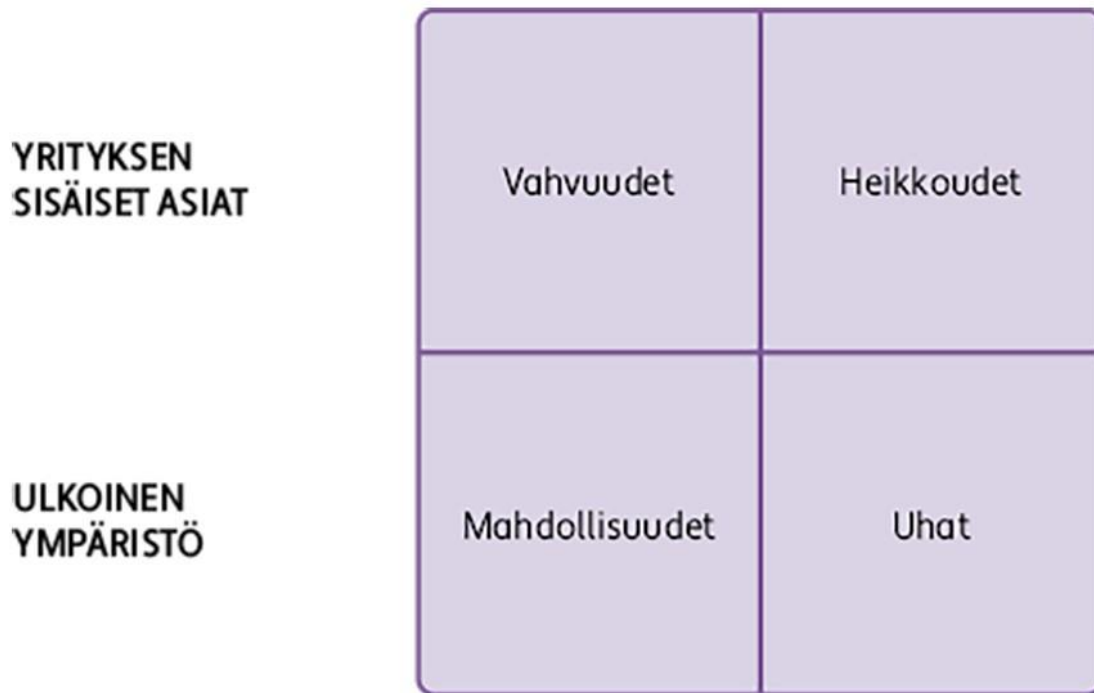
Kuva 2. Esimerkki strategian laatimisesta (mukaillen Vuorinen 2023, luku 3.1)

Strategiatyössä tyypillisesti asetetaan päämäärät ja tavoitteet sekä laaditaan toimintasuunnitelma. Suurin osa organisaatioista tekee myös selvityksen ympäristöstä ja kilpailijoista sekä hyödyntää SWOT-analyysiä selvittämällä omat heikkouden ja vahvuudet. Suuret organisaatiot käyttävät tyypillisesti useita strategiatyökaluja strategiatyössään, kun taas pienet käyttävät niitä melko vähän. Pienissä organisaatioissa strategiaprosessit ovat usein vapaamuotoisia ja monet prosessista tapahtuvat ajatuksissa. (Vuorinen 2023, luku 3.1)

## 2.5 Strategiatyökalut

Strategiatyökaluja on kehitetty vuosien saatossa useita erilaisia palvelemaan organisaatioiden sen hetkisiä tarpeita strategiatyössä. Usein suositetaan hyödyntämään useita eri työkaluja strategiatyössä. Strategiatyökalut voidaan jakaa eri kokonaisuuksien alle, jotka ovat tehokkuuden parantaminen, uuden luominen, resurssien kehittäminen, asemointi ja yhteenkokoava. (Vuorinen 2023, luku 2.1)

Yksi tunnetuimmista strategiatyökaluista on tehokkuuden parantamiseen tarkoitettu SWOT-analyysi (Kuva 3), joka on kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla. Se on nykyäänkin yksi suosituimmista yksittäisistä strategiatyökaluista, jota eri organisaatiot hyödyntävät säännöllisesti. Työkalun tarkoitus on esittää selkeä kokonaiskuva organisaation tilanteesta strategian valintojen tueksi.



Kuva 3. SWOT-analyysi (Vuorinen 2023, luku 2.1)

SWOTin osa-alueista S (vahvuudet) ja W (heikkoudet) ovat organisaation sisäisiä asioita, O (mahdollisuudet) ja T (uhat) ulkoiseen ympäristöön liittyviä teemoja. Vahvuuksista ja heikkouksista puhuttaessa ollaan yleensä nykyhetkessä, kun mahdollisuudet ja uhat voidaan mieltää tulevaisuudessa eteen tulevina haasteina. Organisaatio voi hyödyntää SWOT-analyysinsä vastauksia seuraavasti. Vahvuuksien tulee hyödyntää ja vahvistaa, kun taas heikkoja puolia tulee poistaa, lieventää ja välttää. Mahdollisuuksista puhuttaessa tulee arvioida, miten niitä pystyisi hyödyntämään ja uhkien osalta miettiä keinoja, niiden välttämiseen. (Vuorinen 2023, luku 2.1)

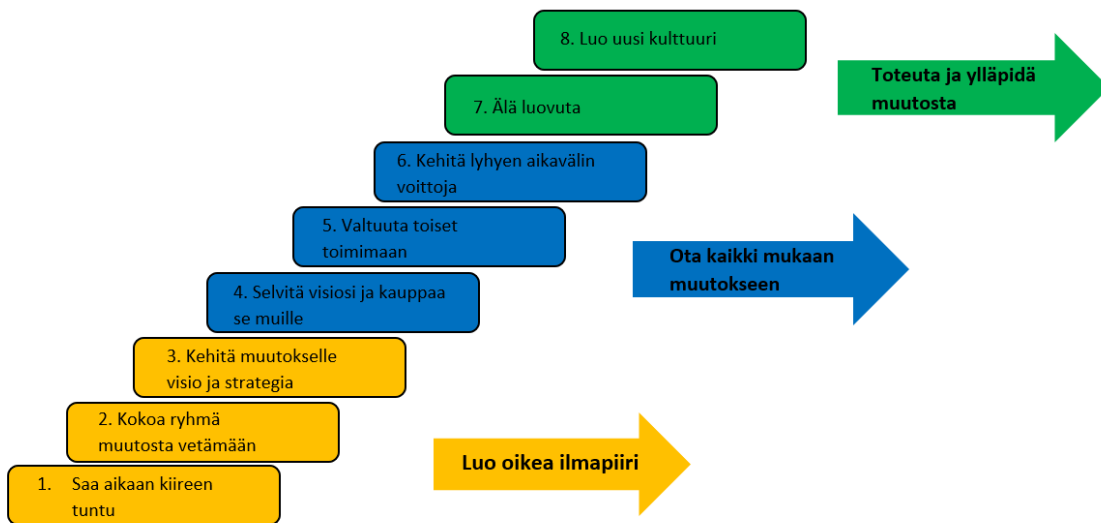
Balanced Scorecard – tasapainotettu mittaristo (BSC) on kehitetty 1990-luvun alussa Robert Kaplanin ja David Nortonin suuryrityksille tekemässä yhteisprojektissa. BSC:n keskeinen idea on muuttaa yrityksen strateginen ajatus operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla. Työkalu edellyttää, että organisaatio purkaa strategiansa sisällön talouden, asiakkaiden, prosessien ja oppimisen sekä uudistamisen kautta strategisiin tavoitteisiin (Kuva 4). Niiden tavoittamiseksi asetetaan kriittiset menestystekijät ja mittaristo, joiden pohjalle laaditaan toimintasuunnitelma. (Vuorinen 2023, luku 2.1)



Kuva 4. Balanced Scorecard (mukaillen Vuorinen 2023, luku 2.1)

Balanced Scorecardin työkalu edellyttää, että organisaatio purkaa strategiansa sisällön neljään eri osa-alueeseen – talous, asiakas, prosessit, oppiminen ja uudistaminen. Talous on varmasti jokaisen organisaation päätavoite, mutta tämän tavoitteen saavuttaminen ilman tyytyväisiä asiakkaita on mahdotonta. Organisaatiot tekevät yleensä useita prosesseja strategisten tavoitteiden saavuttamista varten ja näitä pyörittävät osaavat työntekijät. Tärkeintä on pystyä purkamaan organisaation strategia kaikille helposti ymmärrettävään muotoon. (Vuorinen 2023, luku 2.1)

Uuden luomista varten on kehitetty Kotterin 8-portainen muutosjohtamisen malli (Kuva 5), joka on esitelty vuonna 1996 julkaistussa kirjassa *Leading Chance*. Kirjan on kirjoittanut John P. Kotter, jonka mukaan malli on nimetty. Tässä mallissa luodaan uutta tai johdetaan muutosta organisaatiossa, koska nykyään toimintaympäristö, teknologia ja markkinoista johtuvat muutokset synnyttävät jatkuvan tarpeen organisaation uudistamiselle. (Vuorinen 2023, luku 2.2)



Kuva 5. Kotterin 8-portainen muutosmalli (Mukaillen Vuorinen 2013, 139; Kotter & Rathberg 2008, 125–127)

Kotterin 8-portaisessa muutosmallissa (Kuva 5) vaiheita 1–3 voidaan pitää prosessin valmisteluvaiheina, jolloin luodaan ilmapiiri uudistukselle. Vaiheiden 4–6 tavoitteena on sitouttaa ja saada mukaan koko organisaatio muutosprosessille. Viimeiset vaiheet mallista 7–8 ovat muutoksen toteuttamista ja ylläpitoa. Kotterin malli on yksi tunnetuimmista lukuisista muutosjohtamisen malleista. Tämä malli sopii hyvin sekä yritysten että eri organisaatioiden käyttöön. (Vuorinen 2023, luku 2.2)

Resurssien kehittämistä varten on luotu useita strategiatyökaluja, joista benchmarking on paljon käytetty myös järjestöjen strategiaprosesseissa. Benchmarking-toiminnan tavoitteena on vertailla toisten organisaatioiden tietoja ja taitoja, joita voidaan sitten hyödyntää omassa toiminnassa. Kehittämistyö kannattaa kohdistaa tässä työkalussa tiettyyn organisaation osa-alueeseen, jota verrataan tässä asiassa hyvin edustaviin organisaatioihin. Organisaation on tässä työkalussa tavoitteena oppia asioita toiselta ja soveltaa näitä tietoja omaan toimintaan. (Vuorinen 2023, luku 2.3)

Benchmarking voidaan jakaa neljään eri kokonaisuuteen, joita organisaatio pystyy omassa strategiaprosessissa hyödyntämään. Sisäisessä benchmarkingissa organisaatio vertailee omaa tekemistään eri toiminnoissa tai eri yksiköissään, joista voi valita sitten parhaat käytännöt koko organisaatioon käyttöön. Kilpailijabenchmarkingissa organisaatio vertailee menestyneitä oman

alansa toimijoita omaan toimintaan, joka yleensä vaatii luottamuksellista yhteistyötä toimijoiden välillä. Toiminnallisessa benchmarkingissa organisaatio pyrkii kehittämään jonkin osa-alueen toimintaa vertailemalla oman toimialansa ulkopuolella oleviin yrityksiin. Näitä toimintoja voi olla esimerkiksi palaverikäytännöt tai asiakaspalvelu. Toimialan benchmarkingissa etsitään yhdessä usean organisaation kanssa parhaita käytänteitä, joista kaikki osallistuja voivat oppia jotain uutta. (Vuorinen 2023, luku 2.3)

Oppivan organisaation käsitteenä tarkoitetaan organisaatiota, joka edistää jäsentensä oppimista ja samalla kehittää itseään. Osaaminen ja oppiminen ovat nykyään tärkeitä menestystekijöitä, kun vertaillaan eri organisaatioiden toimintaa. Tämä myötävaikuttaa strategiatyötä, kun organisaatiota löytyy osaamista tälle. Osaamista ja oppimista voidaan tarkastella monesta näkökulmasta ja lukuisin termein. Organisaation osaamisen voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen, jotka ovat inhimillinen pääoma (ihmiset), sosiaalinen pääoma (ihmisten väliset suhteet) ja rakenteellinen pääoma (järjestelmät). Oppivan organisaation käsite on laaja ja sitä voidaan strategiatyökalun lisäksi mieltää aatteena tai filosofiana, jolla pyritään saavuttamaan strategista etua. (Vuorinen 2023, luku 2.3)

Strategiatyökaluista asemointiin sopii hyvin geneeriset strategiat -ajattelu, jonka mukaan organisaatiot eivät voi menestyksekkäästi tarjota kaikille kaikkia. Ajatuksen taustalla on se, että mikään organisaatio ei voi olla kaikessa paras, vaan organisaation tulee valita asemointiin perustuva perusstrategia toiminnalleen. Geneerisiä perusstrategioita on kolme, jotka ovat kustannusjohtajuus (hinta), differointi (erilaisuus) ja fokusointi (rajattu markkina). Kaikkiin näihin liittyy organisaation toiminnan muokkaaminen valitun strategian mukaiseksi, jolla tavoitellaan etu muihin kilpailijoihin nähden. (Vuorinen 2023, luku 2.4)

PESTEL-analyysissä tarkastellaan organisaatioon vaikuttavia keskeisiä muutosvoimia, jotka voidaan jäsentellä poliittisen, ekonomisen, sosiaalisen, teknologisen, ekologisen ja lainsäädännöllisen kategorian alle. Kategoriat on helppo muistaa PESTEL-analyysin nimestä, jossa PESTEL-sanan jokainen kirjain kuvaa yhtä kategoriaa. Kategorioihin jakamisen idea on helpottaa muutosvoimien tulkintaa ja hahmottamista. Analyysin tarkoituksena ei ole listata kaikkea mahdollista kaikissa kategorioissa, vaan olennaista on löytää juuri kyseisen organisaation kannalta keskeiset teemat, joiden muutosvoimilla on selvä vaikutus organisaation toimintaan. Pelkästään muutosvoimien tunnistaminen ei riitä muutokseen, vaan organisaation pitää pystyä hyödyntämään niitä omassa toiminnassaan. Tämän analyysin tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää osana strategian laatimista. (Vuorinen 2023, luku 2.4)

Strategian yhteenkokoavista työkaluista Business Model Canvas (BMC) on erittäin käytetty malli niin startup-yrityksissä kuin liiketoimintamalleiltaan vakiintuneissa yrityksissä. Työkalu sisältää organisaation arvoehdotelman (value proposition), infrastruktuurin, asiakkuudet ja taloudelliset tekijät, jonka tarkoitus on kuvata organisaation ansaintalogiikka strategisten toimintojen kautta. (Vuorinen 2023, luku 2.5)



Kuva 6. Liiketoimintamallin visualisointi Business Model Canvasin avulla (Vuorinen 2023, luku 2.5)

BMC koostuu yhdeksästä eri osa-alueesta (Kuva 6), joista ensimmäiset kolme liittyvät infrastruktuuriin, jotka ovat tässä työkalussa avaintoiminnot, avainresurssit ja kumppanuudet. Avaintoiminnot mahdollistavat arvon mukaisen toiminnan ja avainresurssit puolestaan liittyvät aineellisiin ja aineettomiin resursseihin tai osaamisiin. Kumppanuudet tehostavat organisaation toimintaa erilaisten tukien muodossa. Neljäntenä osa-alueena on arvoehdotelma, jossa organisaatio täyttää asiakkaiden tarpeet. Kolme seuraavaa osa-aluetta käsittelevät asiakkuutta, jotka ovat asiakassegmentit, kanavat ja asiakassuhteet. Asiakassegmentit eli organisaation tunnistamat asiakkuudet ja heidän tarpeensa on hyvä tiedostaa sekä kanavat mitä kautta heidät tavoittaa. Asiakkaisiin ja asiakaspalveluihin on tärkeää panostaa, koska heidät on tärkeä pitää tyytyväisenä. Kaksi viimeistä osa-aluetta ovat kustannusrakenteet ja tulovirrat, joiden tavoitteena on tehdä tuotteesta mahdollisimman kustannustehokas. (Vuorinen 2023, luku 2.5)

## 2.6 Strategiatyö 2020-luvulla

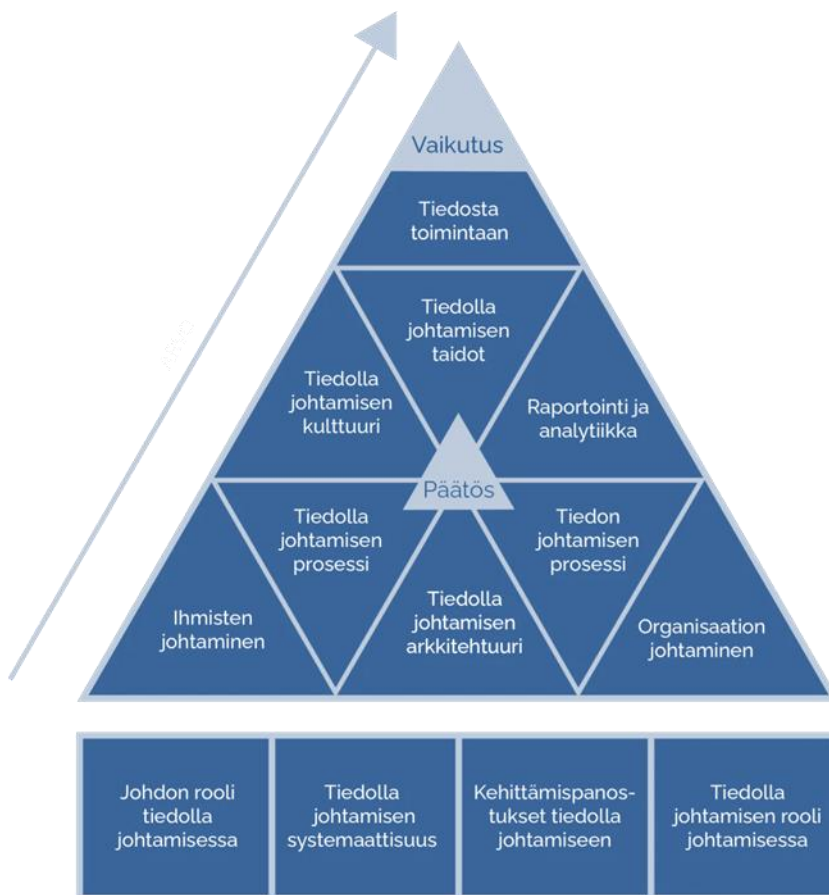
Strategiatyönä voidaan pitää strategiasuunnittelua, strategian toteuttamista ja strategista johtamista. Strategia on siis osa organisaation työtä, jonka toteuttamista tehdään päivittäin. Strategiatyö on parhaimmillaan organisaatioissa elävä, jatkuvat prosessi tai toiminta tapa, jonka vaiheita ovat strategian suunnittelu, laatiminen, toteutus, seuranta ja arviointi sekä sen päivittäminen (Kuva 7). Kaikki strategiatyöhön kuuluvat vaiheet vaativat yhteistä sitoutumista tavoitteisiin, josta vastaa viime kädessä organisaation johto. (Kehusmaa 2010. luku 1.2)



Kuva 7. Strategiatyö jatkuvana prosessina (mukaillen Kehusmaa 2010, luku 1.2)

Strategiatyössä on hyvä tunnistaa erilaisten trendien kehityssuuntia, joiden kautta voi ymmärtää tässä hetkessä tapahtuvia muutoksia ja pohtia, millaista tulevaisuutta haluamme olla itse rakentamassa. Paljon on ollut puhetta hyvinvoinnin haasteista lähivuosina, joten kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin tulisi panostaa erilaisilla toimilla. (Sitra 2023) Etätyö ja digitalisoituminen ovat tulleet jäädäkseen moniin organisaatioihin, joten näitä molempia tulisi ottaa huomioon strategiassa. Etätyön vakiintuessa eri organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota yhteisiin kohtaamisiin, yhteisöllisyyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen, koska yksinäisyyttä on tutkimuksien mukaan havaittu paljon (Kiiski-Kataja 2021). Digitalisaatiossa on puhuttu aktiivisesti viime vuodet, miten se on tehostanut eri organisaatioiden toimintaa. Esimerkkinä monien alustojen kehittyminen, joka omalta osaltaan on tehostanut työskentelyä organisaation sisällä. (Ellun Kanat 2021)

Tiedolla johtaminen on todettu tärkeäksi aiheeksi monissa eri organisaatioissa. Monessa organisaatiossa tämä jää kuitenkin puheentasolle ja tämä jätetään kokonaan huomioimatta strategiassa. Tiedolla johtamisen kehittäminen on systemaattista, kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä tekemistä, joka vaatii kokonaiskuvan jäsentämistä ja hahmottamista sekä suunnitelmaa kokonaisuuden johtamiselle. Creatidon tiedolla johtamisen viitekehys pilkkoo tiedolla johtamisen pienempiin osiin huomioiden sekä ihmisten että asioiden johtamisen näkökulmat aiheeseen (Kuva 8). (Partanen 2023)



Kuva 8. Creatidon tiedolla johtamisen viitekehys (Partanen 2023)

Suomen Palloliitto jalkapallon ja futsalin strategiakauden 2020–2024 yhdessä strategisessa valinnassa keskitytään tiedolla johtamisen -prosessiin. Tässä prosessissa tavoitteena on mahdollistaa menestyksekkäs päätöksenteko ja toiminta lajiyhteisössä perustuen tutkittuun tietoon. Tätä tietoa jalkautetaan Palloliiton sidosryhmille eri menetelmillä. (Suomen Palloliitto)

Strategiatyön tulevaisuutta ajatellessa organisaation tulisi panostaa toimintaympäristön muutosten tunnistamiseen ja tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksien kartoittamiseen. Merkittävien



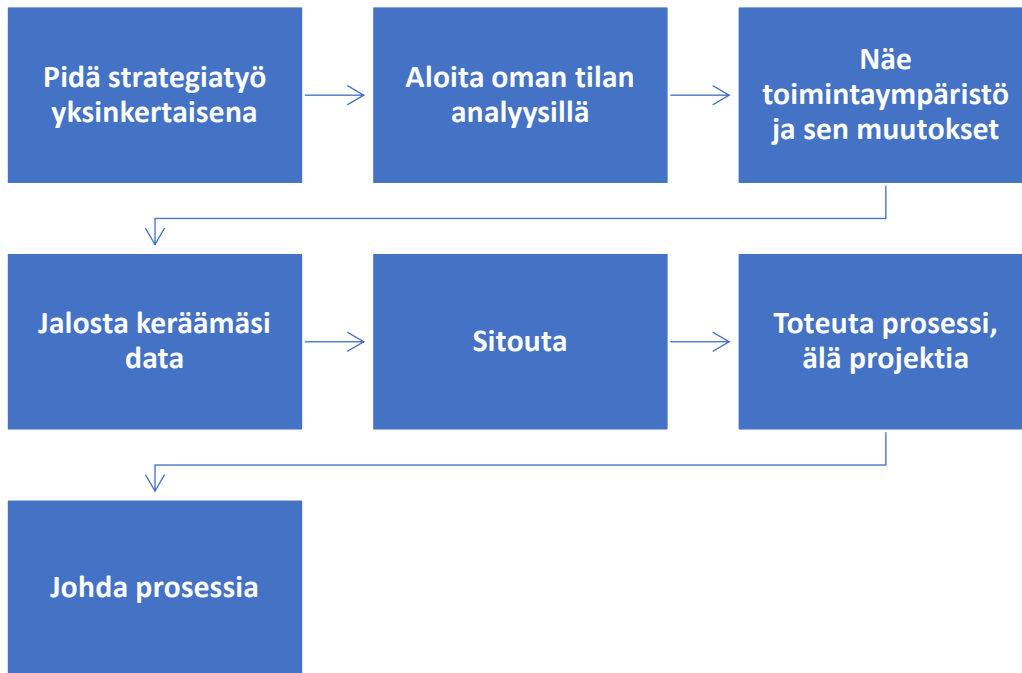
muutostekijöiden ennakointi on tärkeää sekä riskien hallintaan tulee panostaa, vaikka tulevaisuutta on mahdoton täysin ennustaa. Strateginen ennakointi on kuitenkin organisaatioiden käyttämätön mahdollisuus, koska tulevaisuustiedon hyötyjä toiminnan kehittämiseksi ei usein ole tunnistettu. (Malmelin 2021, 113)

## **2.7 Strategia järjestötoiminnassa**

Selkeästi määriteltyä strategiaa pidetään yhtenä organisaation tärkeimpänä menestyksen avaimena ja tämä on korostunut myös järjestötoiminnassa. Sidosryhmien tunnistaminen on erittäin tärkeää strategiatyössä. Yhdistyksien on hyvä määrittää itselleen strategisia tavoitteita ja mittareita niihin osa-alueisiin, jotka ovat organisaation strategian kannalta keskeisiä. (Rustambekov 2017, 15–17)

Strategian laadintaprosessi etenee voittoa tavoittelemattomien organisaatioissa pääosin samalla tavalla kuten muissakin organisaatioissa. Yrityksien tavoitteena on pääsääntöisesti tuottaa taloudellista voittoa, kun taas järjestöjen päätavoitteet ovat muualla. Järjestöt ovat lähtökohtaisesti kaikki voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, vaikka laadukkaan toiminnan pyörittäminen edellyttääkin varojen keräämistä. Järjestö tarvitsee toiminnan kehittämistä varten suunnitelman, ihmisiä, rahaa ja hyvää markkinointia. Erityisesti järjestöjen tulisi panostaa ulkoiseen viestintään, koska sitä kautta saadaan uusia rahoittajia ja asiakkaita. (Drucker 2008, 63–67)

Strategia on perusta ja perimmäisen tarkoituksen toteuttamisen väline järjestöille, joten sen sisältöön tulisi keskittyä. Strategian laadintaa varten löytyy paljon kirjallisuutta, mutta liian monimutkaista strategiaa ei järjestön yleensä pienten resurssien takia kannata tehdä. (Harju 17.11.2020)



Kuva 9. Vinkkejä järjestön strategiaprosessiin (mukaillen Harju 17.11.2020)

Aaro Harjun (2020) antaa järjestöille seitsemän käytännöllistä vinkkiä strategiatyöhön (Kuva 9), jossa alkuun kannustetaan pitämään strategiatyö yksinkertaisena ja tarkastelemaan oman organisaation tilaa. Tämän jälkeen tulee selvittää toimintaympäristö ja sen mahdolliset muutokset, jonka jälkeen dataa voi jalostaa ja analysoida. Erityisesti järjestöjen strategiaprosesseissa on tärkeää sitouttaa ihmiset mukaan kaikilta organisaatiotasoilta, jonka jälkeen jalkauttaa se kentälle organisaation keskeisten toimijoiden kautta. Koko strategiaprosessin aikana on tärkeää ajatella tätä prosessina eikä projektina, koska prosessi itsessään sitouttaa ihmisiä. Vaikka strategiaprosessi tehdään yhdessä, niin on tärkeää löytää prosessille osaava johtaja. (Harju 17.11.2020)

### 3 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda pienelle tai keskisuurelle urheiluseuralle strategiatyöprosessiin erilaisia työkaluja ja toimintatapoja sekä nostaa esiin strategiaprosessiin liittyviä keskeisiä tekijöitä. Työllä haluttiin helpottaa eri organisaatioiden lähestymistä strategiaprosessia kohtaan, koska niiden laatiminen on arkipäivää nykyään myös pienemmissä seuroissa ja organisaatioissa.

Työn tarkoituksena oli, että pienet tai keskisuuret urheiluseurat tarvitsevat konkreettisempaa ja tehokkaampaa toimintatapaa strategiproessin tueksi. Kehittämistyö tähtää muutokseen ja sillä tavoitellaan jotain parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmat rakenteet (Toikko & Rantanen 2009, 16).

Kehittämistyön tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Mikä on keskeistä strategiaproessin toteuttamisessa urheiluseuroissa?
- Miksi urheiluseuralla tulisi olla strategia?
- Mikä on strategian ja strategisen johtamisen merkitys urheiluseurojen toiminnassa?

#### 3.1 Toimeksiantaja

Kehittämistyön toimeksiantajana toimi jalkapalloseura FC Vaajakoski, joka on perustettu vuonna 1993. Seuran toiminta tapahtuu pääasiallisesti Vaajakoskella, joka kuuluu Jyväskylään. Seurassa on tällä hetkellä jäseniä yli 500 ja miesten edustusjoukkue pelaa kaudella 2024 Palloliiton Ykkösessä. (FC Vaajakoski 2023)

Seuran tarkoituksena on edistää liikuntaa seuran omalla toiminta-alueella, että kaikilla erilaisista lähtökohdista riippumatta olisi mahdollisuus harrastaa kunto- ja terveystoimintaa, kilpa- ja huippu-urheilua tai muuta liikuntaan liittyvää toimintaa. Seuran päälaajina on jalkapallo. (FC Vaajakoski 2024) Urheilutoiminnan lisäksi FC Vaajakoski toimii palveluntarjoajana yhteistyössä Jyväskylän kaupungin kanssa ja toteuttaa kahta lakisääteistä iltapäiväkerhoa kahdessa eri Vaajakoskella sijaitsevassa koulussa, joissa on mukana yhteensä noin 70 lasta (FCV 2024, 4).

#### 3.2 Strategiaproessin aikataulu

FC Vaajakosken nykyinen strategiakausi 2021–2024 päättyy tämän vuoden loppuun ja uusi strategiaprosessi aloitettiin seurassa helmikuussa 2024 hyväksymällä prosessin aikataulu (Liite 1) hallituksen kokouksessa ja valittiin seuran puheenjohtaja johtamaan strategiaproessia.

Strategiaprosessin alkuvaiheessa arvioidaan käynnissä olevan strategiakauden 2021–2024 toteutumia vuosilta 2021–2023, joka antaa pohjaa uudelle strategiaprosessille. FC Vaajakosken strategiaprosessi on suunniteltu kestämään helmikuusta lokakuuhun vuonna 2024, jonka jälkeen uusi strategia voidaan hyväksyä ja julkaista.

Strategiaprosessin aikana tavoitteena on sitouttaa jäsenistöä eri keinoin, toteuttaa erilaisia työpaikkoja ja analysoida seuran nykytilannetta rehellisesti eri mittareilla sekä arvioida seuran tulevaisuutta. Strategiaprosessin aikana luotua aineistoa on mahdollista hyödyntää suoraan Suomen Palloliiton laatujärjestelmän arviointia varten, joka on Palloliiton kehittämä työkalu seurojen arviointia varten. Vuoden 2024 laatujärjestelmän arviointi FC Vaajakoskella toteutettiin maaliskuussa, johon kokoontuu Palloliiton seurakehittäjä sekä seuran edustajia hallituksesta ja työntekijöistä.

Tämän kehittämistyön yhtenä tavoitteena on tukea FC Vaajakosken vuonna 2024 toteutettavaa strategiaprosessia. Tämä työ antaa ymmärrystä ja työkaluja seuran strategiaprosessiin, joka omalta osaltaan näkyy toivottavasti FC Vaajakosken tulevassa strategiassa.

## 4 Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät

Opinnäytetyön toteutustapa oli toimintatutkimus, jossa käytettiin kolmea eri tiedonhankintamenetelmää, jotka olivat haastattelu, ryhmähaastattelu ja laadullinen kyselytutkimus. Näiden menetelmien tarkoituksena oli kerätä tietoa urheiluseurojen strategiaprosessista asiantuntijoilta ja luoda yksi keino jäsenistön sitouttamiseen itse strategiaprosessissa.

### 4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen tavoitteena on tehdä tutkimusta, josta saadaan käytäntöön hyötyä. Sen avulla pyritään muuttamaan toimintatapoja paremmiksi tai luodaan kokonaan jotain uutta. Lyhyesti sanottuna toimintatutkimus pyrkii tutkimaan todellisuutta ja muuttamaan sitä tutkimuksen kautta. (Heikkinen & Kaukko 2023, luku 1)

Toimintatutkimusta ei voi selittää yhdellä määritelmällä, vaan sille on useita erilaisia tulkintoja. Sillä voidaan tarkoittaa menetelmää, jonka avulla kehitetään systemaattisesti vaihe vaiheelta yhdessä tekemisen tapoja. Vaiheet tässä prosessissa ovat suunnittelu, toteutus, tiedonkeruu ja arviointi. Se voidaan mieltää tutkimusstrategiana, joka painottaa toiminnan samanaikaista muuttamista ja tutkimista. (Heikkinen & Kaukko 2023, luku 1)

Toimintatutkimus nähdään yleensä laadullisena eli kvalitatiivisena menetelmänä, jossa ymmärretään ja tulkitaan tutkimuskohteen laatua ilman numeroita tai tilastoja. Nykyään kuitenkin toimintatutkimuksessa ei ole lähtökohtaisesti sen enempää laadullinen kuin määrällinenkään tutkimus, koska siinä voidaan soveltaa molempia menetelmiä. (Heikkinen & Kaukko 2023, luku 1)

### 4.2 Haastattelu

Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja, koska se on joustava menetelmä ja sopii erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelun joustavuus tuo useita etuja tutkijalle kuten syventäviä tietoja, selvennyksiä vastauksiin, vastaaja motivoituu tutkimusta kohtaan ja näin ei pysty niin helposti kieltäytymään osallistumisesta tai vastaamisesta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3)

Haastattelu tiedonkeruutapana voidaan määritellä tapana, jossa henkilöltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa. Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa kaksi henkilö tapaavat toisensa – haastattelija ja haastateltava. Tässä vuorovaikutustilanteessa on tarkoitus kerätä informaatiota ennakoon suunnitellusta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4)

Prosessina haastattelu etenee pääsääntöisesti niin, että haastattelijalla on tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä käytännössä että teoriassa. Haastattelijalla on selkeästi tiedossa tutkimusongelmat, joihin hän haluaisi ratkaisuja haastattelussa. Ennakovalmisteluiden jälkeen sovitaan haastattelulle ajankohta ja haastattelua johtaa sekä ohjaa haastattelijalla. Haastattelun aikana on tärkeää ylläpitää haastateltavan motivaatiota ja tuoda esille, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4)

Tutkimushaastatteluiden lajeista valitsin tähän kehittämistyöhön puolistrukturoidun haastattelumenetelmän, joka on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Tässä haastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama, mutta haastattelijalla voi vaihdella kysymysten järjestystä eikä vastauksia ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2)

Tässä kehittämistyössä haastateltaviksi valittiin neljä asiantuntijaa vastaamaan ennakkoon laadittuihin kysymyksiin liittyen urheiluseuran strategiaprosessiin. Kaikille haastateltaville esiteltiin samat kysymykset (Liite 2). Haastateltavista kaksi oli Suomen Palloliitolta, joista toinen toimii kehityspäällikkönä ja toinen eteläisen alueen aluepäällikkönä. Lisäksi urheiluseuroista haastateltiin Helsingin Jalkapalloklubin ja FC Hongan nykyisiä toiminnanjohtajia. HJK:n ja FC Hongan seurojen nykyiset strategiakaudet päättyvät vuoteen 2024, joten molemmat seuravat laativat uudet strategiat vuoden 2024 aikana. Kaikki neljä haastattelussa mukana ollutta ovat olleet mukana useissa urheiluseurojen strategiaprosesseissa eri rooleissa. Haastattelun kysymyksien tavoitteena oli saada kokonaisvaltaisia näkemyksiä urheiluseurojen strategiaprosesseista asiantuntijoiden kertomina.

### **4.3 Ryhmähaastattelu**

Ryhmähaastatteluun osallistuu useampi kuin yksi haastateltavaa, jossa haastattelijalla puhuu useille haastateltaville yhtä aikaa ja suuntaa väliin kysymyksiä myös ryhmän yksittäisille jäsenille. Tässä tiedonkeruumenetelmässä osanottajat kommentoivat teemaan melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasti aihepiiristä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.3)

Haastateltavien ryhmä koostuu muutamasta ihmisestä, jotka ovat yleensä alan asiantuntijoita. Ryhmällä on selkeästi määritelty tavoite, joka on kerrottu myös ryhmälle ennen haastattelun aloittamista. Itse ryhmähaastattelussa haastattelijalla tulee huolehtia siitä, että keskustelu pysyy valituissa teemoissa ja että kaikilla osanottajilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.3)

Tässä kehittämistyössä hyödynsin Urheiluakatemia organisoimaa toiminnanjohtajien vertaismentorointiryhmää, johon kehittämistyön tekijä kuuluu. Tähän mentorointiryhmään kuuluu tämän kehittämistyön tekijän lisäksi kolme muuta toiminnanjohtajaa ja urheiluakatemia valmennuskoordinaattori, joka koordinoi kyseistä toiminnanjohtajien vertaisryhmää. Toiminnanjohtajat toimivat jyväskyläisten jalkapallo-, cheerleading- ja voimisteluseurojen kokoaikaisina työntekijöinä, joten sain tutkimukseen ajatuksia myös lajirajojen yli. Ryhmähaastattelun kysymykset (Liite 5) laadittiin henkilöhaastattelukysymyksien (Liite 2) pohjalta.

#### **4.4 Kyselylomake**

Verkkolomakkeissa vastaukset tallentuvat suoraan sähköiseen muotoon ja niitä ei tarvitse erikseen tallentaa. Kyselytutkimuksessa aineisto rakennetaan kyselylomakkeen pohjalta, jota lähdetään analysoimaan. (Vehkalahti 2014, 48) Kyselylomaketta käytetään paljon sen helppouden vuoksi ja tietoja voidaan kerätä laajalta joukolta, mutta haasteena on nykypäivänä sen yleisyys ja ihmisten pelko tietojen keräämisestä muuhun käyttötarkoitukseen kuin tutkimukseen (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.2).

Saatekirjeeseen tulee panostaa, koska se kertoo vastaajalle tutkimuksen perustiedot ja motivoi vastaamaan kyselyyn ajatuksella (Vehkalahti 2014, 47). Kyselyn vastauksien analysointiin kuuluu useita erilaisia vaiheita riippuen kyselytutkimuksen laadusta. Aineistoon tulee kuitenkin ensin tutustua, sen jälkeen tiivistää ja nostaa yksittäisiä havaintoja esille, joita voidaan vertailla keskenään. (Vehkalahti 2014, 121)

Tässä kehittämistyössä FC Vaajakoski jalkapalloseuran jäsenistölle laadittiin strategiakysely (Liite 4), joka lähetettiin kaikille sähköpostitse saatekirjeen (Liite 3) kanssa. Saatekirjeen tavoitteena oli saada jäsenistö motivoitumaan kyselyn täyttämistä varten. Tällä kyselyllä haluttiin sitouttaa heti strategiaprosessin alkuvaiheessa koko jäsenistöä yhteiseen strategiatyöhön ja saada arvokasta tietoa seuran nykytilasta.

## 5 Tulokset

Strategia on hallituksen hyväksymä julkaisu, jossa se kertoo, miten se aikoo toteuttaa jäsenistön kanssa yhdessä suunniteltuja tavoitteita tulevina vuosina. Samalla strategia määrittää keskeiset toimeenpantavat tavoitteet ja toimii viitekehyksenä sekä selkänäojana toimivalle johdolle ja koko organisaatiolle. Strategiaa voidaan pitää toimenpidesuunnitelmana, joka kertoo mitä tapahtuu tulevina vuosina. Suunnitelma on hyvä palastella vuosittain eri painotusalueisiin eikä tehdä kerralla kaikkea.

Strategiaa ei ole suositeltavaa tehdä kokonaan uudestaan, jos urheiluseuralta löytyy aikaisempi strategia. Edellistä strategiaa kannattaa hyödyntää pohjana tulevalle strategiakaudelle. Jäsenistön sitouttaminen on avainasemassa urheiluseurojen strategiaprosessissa. Sitouttamiseen on eri keinoja kuten jäsenkyselyt, työpajat tai henkilökohtaiset haastattelut kentänlaidalla. Koko jäsenistöllä tulee olla tieto, että kaikilla on mahdollisuus osallistua strategiatyöhön. Näin päästään yhdessä tehtyyn strategiaan, jolloin jäsenistön sitouttaminen toimeenpanovaiheessa on helpompaa.

Strategiaprosessin alussa on valmisteluvaihe, jolloin valitaan strategiaprosessin johtaja ja samalla yhdessä hallituksen sekä henkilöstön kanssa todetaan tulevan strategian ohjaavan urheiluseuran toimintaa tulevina vuosina. Tämä vaihe on erityisen tärkeää, että hallitus ja operatiivisesta toiminnasta vastaavat työntekijät sitoutuvat yhdessä tulevaan strategiaan. Useasti urheiluseuroissa strategia luodaan vain parantamaan seuran imagoa paperilla, mutta unohdetaan strategisten tavoitteiden toimenpiteet ja seuranta kokonaan.

Urheiluseurojen on suositeltavaa käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita strategiaprosessin sparraajina tai fasilitaattoreina. Esimerkiksi lajiliitoista löytyy yleensä työntekijöitä, joita kannattaa käyttää hyödyksi strategiaprosessissa. Nämä palvelut ovat yleensä lajiliittoon kuuluville urheiluseuroille ilmaisia. Seuran ulkopuolelta saadut kommentit antavat arvokkaita ideoita strategiaprosessille, jotka jäävät useasti hyödyntämättä urheiluseuroissa.

Tärkeimpiä asioita urheiluseuran strategiassa on mission, arvojen ja vision määrittely. Mission avulla urheiluseura kertoo syyn olemassaololleen, joka tulee olla koko seurayhteisölle kirkas. Arvot määrittelevät seuran tekemistä ja on tärkeä johtamisen työkalu. Arvot on tärkeä avata verbaalisesti, mitä ne tarkoittavat omassa seurayhteisössä. Esimerkiksi pelkkä vastuullisuus arvona ei anna riittävää kuvaa seuran arvosta. Visiota määriteltäessä urheiluseurat voivat rohkeasti unelmoida ja asettaa riman korkealle omalle toiminnalleen. Visiota ei ole pakko saavuttaa, vaikka se asetetaankin strategiakauden päämääräksi.



## 5.1 Strategian merkitys urheiluseuroissa

Urheiluseurojen strategia ohjaa toimintaa suunnitelmallisesti tavoitteiden mukaisesti ja on oiva työkalu toiminnan kehittämistä varten. Nykypäivänä yhä useammalla urheiluseuralla on 3–4 vuodeksi laadittu strategia. Strategiaa tulisi vuosittain tarkastella ja päivittää tarvittaessa. Osalta urheiluseuroista ei löydy vielä varsinaista dokumentoitua strategiaa, mutta he ovat laatineet itselleen toimintasuunnitelman vuodeksi, joka niin ikään ohjaa seuran toimintaa.

Strategia antaa vastauksia kysymyksiin, miksi ja ketä varten seura on olemassa. Seura listaa strategiaan tärkeimmät tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa päivittäisessä arjessa. Nämä asetut tavoitteet auttavat koko jäsenistöä sitoutumaan yhteiseen päämäärään. Sitoutuneet jäsenet ovat elinvoimaisen urheiluseuran tärkeä voimavara, koska heitä varten toimintaa pääsääntöisesti urheiluseuroissa tehdään.

Urheiluseurojen välillä on ollut aina kilpailua ja se on kuulunut oleellisesti seurojen arkeen. Urheiluseurat voivat esimerkiksi kilpailla keskenään urheilussa tai sitten kilpailla urheilijoista. Strategian avulla voidaan miettiä seuran sisällä omia kilpailuvaltteja muihin seuroihin verrattuna. Strategiaa laatiessa on hyvä tunnistaa toimintaan vaikuttavat muutosvoimat. Näitä voi olla esimerkiksi digitalisaatio, megatrendit, riskien arviointi ja vuorovaikutuksen tarpeen lisääntyminen työelämässä.

Viime vuosina vastuullisuusnäkökulma on kasvattanut merkitystään arvonmuodostumiseen vaikuttavina tekijöinä ja tämä näkyy myös urheiluseuroissa nykypäivänä yhä enemmän. Tämä tuo strategiseen ajatteluun ja strategiatyöhön uutta sisältöä sekä näkökulmia. Vastuullisuus ja jäsenien huomioiminen avaavat ennen kaikkea uusia mahdollisuuksia saavuttaa kilpailuetua muihin urheiluseuroihin. Tämän merkitys tulee korostumaan myös tulevaisuudessa esimerkiksi osana avustuksien jakoperusteita.

Nykyään on arkipäivää, että urheiluseuroissa henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja uusia toimijoita voidaan joutua rekrytoimaan tiiviiseen tahtiin. Henkilöstöllä tarkoitetaan urheiluseuroissa toimivia työntekijöitä ja hallituksessa mukana olevia jäseniä. Hyvin laadittu strategia selkeillä toimenpiteillä ja vastuujaolla helpottaa organisaation sisällä mahdollisesti tapahtuvia henkilöstömuutoksia. Henkilöstömuutoksien myötä urheiluseurojen kehitys pysähtyy tai ainakin hidastuu, kun uuden henkilöstön perehdyttäminen vie oman aikansa. Hyvin laadittu strategia tehostaa uusien toimijoiden mukaan tuloa urheiluseuroihin ja näin toiminnan kehitys ei hidastu merkittävästi.

## 5.2 Strateginen johtaminen urheiluseuroissa

Urheiluseurojen jokapäiväisessä toiminnassa tulisi näkyä strateginen johtaminen seuran tavoitteiden mukaisesti. Tämä saa koko jäsenistön yhdessä sitoutumaan laadittuihin suunnitelmiin ja tämä mahdollistaa organisaation kehittymisen uudelle tasolle. Näitä prosesseja johdetaan yleensä hallituksen ja esihenkilöiden toimesta, mutta on jokaisen velvollisuus osallistua yhtä lailla seuran yhteisiin tavoitteisiin ja kehittämiseen. Tämän takia on tärkeää sitouttaa jäsenistö strategiaprosessin laadintaan heti alkuvaiheesta.

Strateginen johtaminen kertoo urheiluseuran tavoitetilasta, miten siihen päästään ja miten se näkyy toiminnassa päivittäin. Vaikeinta strategiaprosessissa ei ole dokumenttien laatiminen vaan niiden käytäntöön vieminen ja toteuttaminen. Toimenpiteitä laadittaessa on tärkeä määrittää niille vastuuhenkilö tai vastuuhenkilöt, jotka johtavat ja vievät näitä toimenpiteitä eteenpäin organisaatiossa.

Tiedolla johtamisesta on puhuttu viime vuosina paljon osana organisaatioiden johtamista, kun tutkimuksia ja tietoa on paljon sekä sitä on helposti saatavilla. Erityisesti urheiluseuroissa tässä on kuitenkin edelleen paljon puutteita ja tämä lause jää enemmän sananhelinäksi seurojen arjessa. Seurat eivät pysty tuottamaan dataa, jota pystyttäisiin seuraamaan tasaisin väliajoin. Parhaimmillaan tiedolla johtaminen määrittää prioriteetit mitä tehdään ja mitä ei tehdä sekä antaa selkänöjan päätöksenteolle.

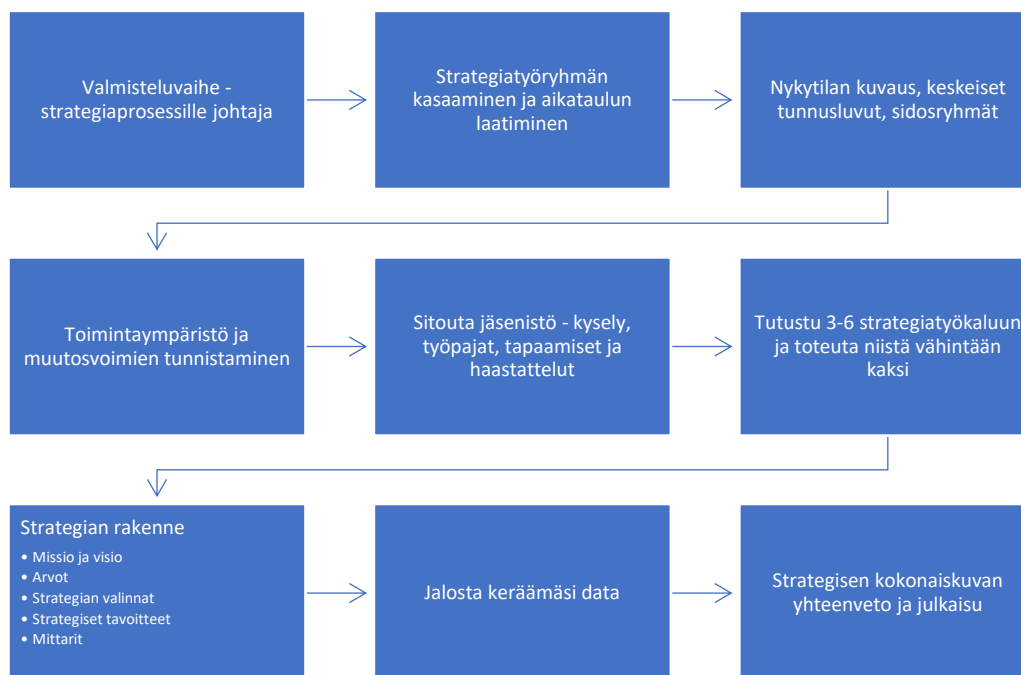
Asiantuntijoiden haastatteluissa esiintyi paljon kehityskohteita urheiluseurojen strategiseen johtamiseen. Urheiluseurat käyttävät todella paljon resursseja strategiaprosessin suunnittelulle ja sen laadinnalle, kun itse käytäntöön ja toimenpiteisiin käytetään liian vähän resursseja. Strategiset tavoitteet tulisi näkyä seuran toimintasuunnitelmassa, johon on laadittu selkeät tavoitetasot mittaristoineen. Nykyään monilla urheiluseuroilla on liian monta tavoitetta, joita ei ole jäsenelty ja niiden tuloksia on vaikea esittää. Urheiluseuroilla tulisi olla määriteltyä, dokumentoituna ja käyttöön otettuna järjestelmä, jossa strategisen ja operatiivisen tavoitteiden sekä toiminnan seurannan tasot ovat määritelty. Selkeät graafiset taulukot ovat esimerkiksi oiva keino esittää prosessin kehittämistä, jota voidaan seurata säännöllisesti ja helposti.

Kaikki urheiluseurat profiloituvat pääsääntöisesti laadukasta toimintaa tarjoavana organisaationa, mutta sitä ei pystytä mittaamaan millään tavalla. Tämä johdosta laadukasta toimintaa on vaikea toteuttaa, koska sitä ei pystytä todentamaan mitenkään. Strategisia valintoja valitaan organisaatioille useasti liikaa resursseihin nähden ja niitä yritetään suorittaa yhtäaikaaisesti. Tämä omalta osaltaan ohjaa siihen, että mitään tavoitteita ei saavuteta tai päästä ainakaan tavoitetasoille.

Urheiluseurojen tulee strategiaprosessin aikana priorisoida itselleen sillä hetkellä tärkeimmät tavoitteet ja asettaa selkeät toimenpiteet niiden kehittämistä varten.

### 5.3 Malli strategiaprosessiin urheiluseuroille

Yhtenä kehittämistyön tavoitteena oli strategiaprosessin mallin rakentaminen urheiluseuroille. Mallin tekemisessä hyödynnettiin tekijän omaa osaamista, kokemusta ja roolia eri strategiaprosesseista. Lisäksi mallissa hyödynnettiin asiantuntijoiden vastauksia haastatteluista ja peilattiin kokonaisuutta teoreettiseen viitekehykseen. Tämän tuloksena syntyi urheiluseuroille tarkoitettu malli strategiaprosessiin (Kuva 10), joka helpottaa ja madaltaa kynnystä strategiaprosessiin urheiluseuroissa.



Kuva 10. Malli strategiaprosessiin urheiluseuroille

Urheiluseuran strategiaprosessi käynnistetään valmisteluvaiheella, jossa yhdessä hallitus ja operatiivisesta toiminnasta vastaavat henkilöt sitoutuvat tulevaan strategiatyöhön sekä sitoutuvat julkaisun jälkeen strategian mukaisiin tavoitteisiin. Tämä voidaan hoitaa hallituksen kokouksessa, jolloin strategiaprosessin käynnistäminen kirjataan pöytäkirjaan. Samalla valmisteluvaiheessa valitaan strategiaprosessille johtaja, joka tyypillisesti on hallituksen puheenjohtaja tai seuran toiminnanjohtaja. Strategiaprosessin johtaja voi kuitenkin olla hallituksen ja työntekijöiden ulkopuolelta oleva henkilö. Ulkopuolisen henkilön käyttäminen strategiaprosessin johtamisessa on nykypäivänä yleistynyt urheiluseuroissa. Strategiaprosessin johtajana voi toimia esimerkiksi jäsenistöstä löytyvä

strategiatyön ammattilainen tai sitten urheiluseurat voivat palkata ulkopuolisen ammattilaisen johtamaan omaa strategiaprosessiaan. Ulkopuolisen tekijän löytyminen vapauttaa seuran aktiivitoimijoille aikaa muihin työtehtäviin. Viestintä on avainasemassa urheiluseurojen strategiaprosessissa. Ennen varsinaisen strategiatyön aloittamista tulee viestiä jäsenistölle avoimesti strategiatyön aloittamisesta ja keinoista osallistua strategiaproessiin.

Strategiatyöryhmän ajatuksena on kerätä urheiluseurasta strategiatyöstä kiinnostunut ryhmä vastaamaan strategiaproessin läpiviennistä. Strategiatyöryhmässä olisi hyvä olla mukana henkilöitä jäsenistöstä, työntekijöistä ja hallituksesta, jolloin saadaan näkemyksiä strategiaproessiin monesta eri näkökulmasta. Työryhmä vastaa strategiaproessin operatiivisesta toiminnasta koko prosessin ajan. Ryhmän optimaalinen koko on 4–8 henkilöä. Ensimmäisenä tehtävänä työryhmälle on laatia strategiaproessille selkeä aikataulu, joka toimii samalla suunnitelmana koko prosessille ja helpottaa prosessin läpivientiä.

Strategiaprosessissa analysoidaan omaa toimintaa eri näkökulmista, joita voivat olla muun muassa nykytilan kuvaaminen, tunnuslukujen määrittäminen ja sidosryhmien tunnistaminen. Tärkeää tässä vaiheessa on tunnistaa myös omat vahvuudet, eikä ainoastaan ongelmia ja kehityskohteita. Nykytilan kuvaamista varten on hyvä analysoida toimintaympäristö missä urheiluseura toimii. Urheiluseuran tunnuslukuja voi olla esimerkiksi jäsenmäärä, työntekijöiden, vapaaehtoisten, joukkueiden, toimintaryhmien ja yhteistyökumppanien määrä. Sidosryhmiä urheiluseuroissa ovat esimerkiksi pelaajat, vanhemmat, toimihenkilöt, yhteistyöseurat, yhteistyökumppanit, kaupunki ja lajiliitot.

Strategiaprosessissa tulee huomioida toimintaympäristö ja siihen liittyvät muutosvoimat. Megatrendien seuraaminen on yksi tapa seurata muuttuvaa ympäristöä. Toimintaympäristöä voi myös yrittää ennustaa varovasti, mihin suuntaan toimintaympäristö mahdollisesti on muuttumassa ja haakea tällä kilpailuetua toisiin urheiluseuroihin.

Urheiluseurojen strategiaprosessissa on tärkeää sitouttaa jäsenistö erilaisilla keinoilla kuten kyselyillä, työpajoilla, tapaamisilla ja haastatteluilla. Strategiasta tulee näin yhdessä luotu tai kaikilla on ollut mahdollisuus osallistua tähän prosessiin, joka on tärkeää yhdistystoiminnassa. Tämän jälkeen työryhmä tutustuu 3–6 strategiatyökaluun ja ottaa niistä käyttöön vähintään kaksi, jotka voisivat olla esimerkiksi SWOT-analyysi ja benchmarking. Valmiit strategiatyökalut ovat oiva keino käynnistää strategiaproessi.

Urheiluseurojen strategian rakenne muodostuu yksinkertaisuudessaan missiosta, arvoista, strategian valinnoista ja tavoitteista, mittareista sekä visiosta. Missio vastaa kysymykseen, miksi olemme olemassa. Arvot ohjaavat seuran tekemistä ja antavat perustan seuran toiminnalle. Strategisia

valintoja kannattaa valita harkitusti 3–4 ja asettaa niille tavoitteet, joita voidaan seurata mittareiden avulla. Seuranta tavoitteiden suorittamista varten voidaan mitata tuloskorttien avulla, joka on lisätausta strategisista tavoitteista, toimenpiteistä, aikatauluista ja vastuuhenkilöistä. Kerätyn datan avulla seuralle laaditaan visio, mikä vastaa kysymykseen miltä halutaan seuran näyttävän visiovuonna.

Taustamateriaalia tulee dokumentoida mahdollisimman paljon strategiaproessin aikana, jonka jälkeen siitä voidaan laatia itse kirjallinen strategiatuotos. Strategiasta kannattaa laatia tiivistetty julkaisuversio, jossa on avattu pääkohdat strategiasta. Strategian julkaisuversion ulkoasuun tulee panostaa, että se on helposti ymmärrettävä ja esitettävä tiedosto, jonka pystyy ymmärtämään kaikki seuratoiminnassa mukana olevat henkilöt. Strategiaa julkaistaessa voi miettiä keinoja tarinallistaa strategiaa eri keinoin, että se on helpompi sisäistää ja ottaa käyttöön. Pelkät tekstit laatikoissa jäävät yleensä ainoastaan paperille. Strategian valmistuttua tulee tehdä selkeä suunnitelma strategisten valintojen toteutukseen ja seurantaan.

## 6 Pohdinta

Kehittämistyö syntyi tunnistetusta tarpeesta kehittää urheiluseurojen strategiaprosessia ja sen eri vaiheita sekä luomalla strategiaproessiin yksinkertainen malli urheiluseuroille. Tunnistetut tarpeet perustuivat kehittämistyön tekijän omiin kokemuksiin, keskusteluihin eri urheiluseurojen operatiivisesta toiminnasta vastaavien henkilöiden ja liiton työntekijöiden kanssa sekä eri tapahtumissa nostettuna kehityskohteena. Urheiluseurat ovat nykyään erilaisten laatujärjestelmien piirissä, jossa yhtenä merkittävänä kriteerinä on strateginen johtaminen.

Tämä kehittämistyö onnistui mielestäni erinomaisesti suunnitelman mukaisesti ja kaikkiin tutkimusongelmiin saatiin monipuoliset vastaukset, jotka helpottavat urheiluseurojen strategiaproessin laatimista tulevaisuudessa. Selkeästi määriteltyä strategiaa pidetään yhtenä organisaation tärkeimpänä menestyksen avaimena ja tämä näkyy nykyään myös urheiluseurojen toiminnassa (Rustambekov 2017, 15–17). Tämän toimintatutkimuksen perusteella voidaan tämä todeta, että strategiaa pidetään tärkeänä työkaluna seurassa ja merkittävänä keinona kehittää seuran toimintaa suunnitelmallisesti.

Tämän kehittämistyön konkreettisimpana tuotoksena syntyi urheiluseuroille malli strategiaproessin laatimista varten, joka helpottaa suunnitelmallisen strategiaproessin läpiviemistä urheiluseuroissa. Mallia voi hyödyntää suoraan tai sitten muokata oman urheiluseuran tarpeiden mukaisesti. Lisäksi tutkimus antaa ymmärrystä urheiluseuroille strategian merkityksestä ja strategisesta johtamisesta urheiluseuroissa.

### 6.1 Kehittämistyön lähtökohdat

Toimintatutkimuksen aihe valikoitui työn toimeksiantajan FC Vaajakosken strategiaproessin aika-aulun mukaisesti. Nykyinen strategiakausi seurassa päättyy vuoteen 2024, joten uuden strategian suunnittelu aloitettiin hyvissä ajoin helmikuussa 2024 (FCV strategia). Tämän tueksi lähdettiin suorittamaan kehittämistyötä, joka helpottaa pienten ja keskisuurten urheiluseurojen strategiaproessin suunnittelua ja toteuttamista.

Tämän kehittämistyön tekijä on ollut mukana jo aikaisemmin kahdessa eri urheiluseuran strategiaproessissa ja nyt keväällä 2024 käynnistyi tämän työn toimeksiantajan strategiaproessi. Ensimmäisessä strategiaproessissa mukana työntekijänä Ylöjärven Ilveksessä, toisessa johtanut FC Kirkkonummen strategiaproessia työntekijänä ja nyt kolmannessa mukana työntekijänä FC Vaajakosken strategiaproessissa. Lisäksi erilaisten koulutuksien kautta on kertynyt oppia strategiaproessiin liittyen, joka omalta osaltaan antoi valmiuksia tähän kehittämistyöhön.

Viimeisien vuosien aikana on ollut paljon puhetta eri foorumeissa ja seminaareissa urheiluseurojen strategiasta ja sen johtamisesta. Urheiluseurat ovat ammattimaistuneet viimeisen kymmenen vuoden aikana, jonka myötä palkattujen henkilöiden määrä seuroissa on lisääntynyt. Erilaiset laatujärjestelmät ovat antaneet myös painetta urheiluseuroille strategisten tavoitteiden määrittämiseen ja niiden seurantaan. Näistä lähtökohdista kehittämistyön aihe muodostui.

## 6.2 Kehittämistyön menetelmät

Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin erilaisia menetelmiä. Menetelmien monipolinen käyttö antaa laajan käsityksen tutkittavasta aiheesta (Kananen 2014, 55). Tämän kehittämistyön tutkimusaineistona on käytetty strategiaan liittyvää kirjallisuutta, seurakyselyä, asiantuntijoiden haastatteluita, ryhmähaastattelua ja kehittämistyön tekijän omaa kokemusta strategiaan liittyen. Tutkimuksen tiedonkeruuvaiheet onnistuivat yli odotuksien ja kehittämistyöhön saatiin riittävästi taustamateriaalia.

Kirjallisuuskatsauksessa avataan strategian historiaa ja sen merkitystä lyhyesti, joka on käsitteenä moniulotteinen. Tämän jälkeen kerrotaan strategiaprosessista ja strategiatyöstä eri näkökulmista. Teoria antaa riittävän ymmärryksen ja taustatiedon tutkimuksen tekemistä varten.

Asiantuntijoiden haastatteluita toteutettiin neljä kappaletta, jotka kaikki olivat sisällöltään laajoja ja antoivat taustatietoa kehittämistyölle. Niiden avulla saatiin muodostettua selvä kuva asiantuntijoiden näkemyksistä urheiluseurojen strategiaprosessiin. Haastattelusta saatua materiaalia ja näkemyksiä pystyttiin hyödyntämään kattavasti tuloksissa. Tuloksia tarkastellessa tulee ottaa huomioon, että kaikki haastateltavat omasivat jalkapalloseurojen näkemyksiä strategiaan liittyen.

Ryhmähaastattelussa oli erinomainen tilaisuus saada vastauksia lajirajojen yli, koska mukana oli toiminnanjohtajia toisista lajeista ja urheiluakatemian valmennuskoordinaattori pitkällä jääkiekko-taustalla. Keskustelu synnytti paljon hedelmällistä keskustelua ja tälle kehittämistyölle todettiin olevan tarvetta.

Seurakysely toteutettiin osana FC Vaajakosken strategiaprosessia, jonka tavoitteena oli saada dataa strategiatyön merkityksestä urheiluseuroissa ja tuoda esille yksi keino jäsenistön sitouttamiseen urheiluseuran strategiaprosessiin. Kyselyn vastaamisprosentti jäi pieneksi, vaikka porkkanaksi laitettiin edustusjoukkueen kausikortin arvonta. Vastaajia kyselyyn saatiin 23 kpl kokouksesta. Kyselyä pidettiin seuran toimihenkilötapaamisessa vaikeana, joten jatkoa varten kyselyä kannattaisi muokata helpommaksi vastaajan näkökulmasta.

### 6.3 Johtopäätökset

Nykypäivänä strategian merkitys on kasvanut paljon urheiluseuroissa ja tämä kehittämistyö antaa valmiuksia urheiluseuroille lähteä matalammalla kynnyksellä strategiaprosessiin kiinni. Selkeästi määriteltä strategiaa pidetään tärkeimpänä toimintaa ohjaavana työkaluna urheiluseuroissa (Rustambekov 2017, 15–17). Strategia merkitystä ei voida tarpeeksi korostaa urheiluseurassa, koska se antaa seuralle suunnan ja antaa selkärangan päätöksenteolle.

Seurojen on hyvä määrittää itselleen strategisia tavoitteita ja mittareita niihin osa-alueisiin, jotka ovat seuran strategian kannalta keskeisiä (Rustambekov 2017, 15–17). Strategisia tavoitteita ei tule kuitenkaan valita liikaa, koska niiden toteuttaminen on tällöin hankalaa. Seuran tulee pystyä valitsemaan ne keskeisimmät tavoitteet, jotka tulevat näkymään tulevalla strategiakaudella. Mittareita valitessa on hyvä huomioida, että niitä pystytään oikeasti seuraamaan ja mittamaan esimerkiksi tunnuslukujen avulla.

Urheiluseurojen strategiatyössä on tärkeää sitouttaa sidosryhmät mukaan yhteiseen prosessiin, koska tuleva strategia tulee ohjaamaan seuran toimintaa seuraavat vuodet. Sidosryhmien tunnistaminen on tärkeää strategiatyössä (Rustambekov 2017, 15–17). Strategiaprosessin aikana on hyvä laatia selkeä listaus urheiluseuran sidosryhmistä ja miettiä ketä varten seura on olemassa. Sitouttamiseen voi käyttää erilaisia keinoja kuten kyselyitä, haastatteluita ja työpajoja. Sidosryhmien sitouttaminen tapahtuu avoimella viestinnällä, että kaikki tietävät missä mennään strategiaprosessin osalta.

Strategiatyö tulisi pitää yksinkertaisena ja pystyä avoimesti tarkastelemaan oman organisaation nykyistä tilannetta rakentavasti. Oma toimintaympäristö ja muutosvoimat tulee tunnistaa, josta saadaan tuotettua dataa strategiatyötä varten. (Harju 17.11.2020) Strategiaa laatiessa tulee olla mahdollisimman rehellinen omasta nykytilasta ja omista resursseista niin henkilöstön kuin talouden osalta. Muutosvoimat, megatrendit ja mahdolliset riskitekijät tulee myös huomioida jollain keinolla strategiatyössä. Näiden pohjalta voidaan lähteä miettimään strategisia valintoja ja tavoitteita seuralle.

Yhtenä keskeisimpinä tämän kehittämistyön tuloksena kehitettiin strategiatyömalli urheiluseuroille (Liite 6), jonka tavoitteena on helpottaa urheiluseurojen strategiaprosessia. Tämä on kerännyt jo positiivista palautetta, kun olen kysynyt kommentteja tästä ennen työn julkaisua. Tätä mallia rakentaessa käytin omia henkilökohtaisia kokemuksia urheiluseurojen strategiaprosesseista ja tutkimuksesta saatuja tietoja.



Strategisessa johtamisessa nähdään suurimmat puutteet urheiluseurojen toiminnassa, jonka selittää osaksi ainakin vajaat resurssit ja vaillinaisesti laadittu strategia. Tavoitteet eivät ole selviä edes operatiivisesta toiminnasta vastaaville henkilöille, eikä mittareita ole laadittu seurantaan varten. Useat seurat profiloituvat laadukasta toimintaa tarjoavina seuroina, mutta eivät pysty sitä kenellekään todentamaan esimerkiksi mittariston avulla. Tässä osa-alueessa näen suurimman kehityskohteen urheiluseuroissa.

Opinnäytetyön tekoprosessi on ollut kehittämistyön tekijälle ennen kaikkea kokonaisvaltainen oppimisprosessi urheiluseurojen strategiatyöhön. Työ on syventänyt omaa ammatillista osaamista ja antanut edelleen valmiuksia johtaa myös tulevaisuudessa vastaavia prosesseja entistä laadukkaammin. Työ on lisäksi vahvistanut omia käsityksiä urheiluseurojen strategiaprosessiin ja nostanut esille kehityskohteita, jotka itsekin tiedostaa arjessa ja on helposti vain ohittanut. Tästä hyvänä esimerkkinä on strateginen johtaminen ja toimenpiteiden seuranta, johon olisi tärkeää varata riittävästi työaika. Kannustankin tämän työn kautta, että operatiivisesta toiminnasta vastaaville henkilöille varattaisiin riittävästi työaika strategiselle johtamiselle ja seurannalle.

#### **6.4 Jatkokehittämisehdotukset**

Kehittämistyössä aikaan saatu strategiaproessin malli urheiluseuroille olisi hyvä saada kokemuksia ja tuloksia käytännöstä. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että esimerkiksi neljä eri urheiluseuraa ottaisi mallin käyttöön osana omaa strategiaprocessiaan ja raportoisi tämän jälkeen tulokset. Tämän pohjalta mallia voitaisiin päivittää ja korjata entisestään palvelemaan urheiluseurojen strategiaprocessia. Uskon tällaisesta yksinkertaisesti mallista olevan paljon apua urheiluseurojen strategiaprocesseihin, eikä strategiaproessin onnistuminen olisi tulevaisuudessa enää sattumanvaraista seuroissa. Seurojen ei tarvitse jatkossa olettaa, että seurasta löytyy aikaisempaa kokemusta strategiatyöhön vaan kaikilla olisi mahdollisuus matalalla kynnyksellä laatia omaan urheiluseuraan selkeä ja konkreettinen suunnitelma tulevalle strategiakaudelle.

Tässä kehittämistyössä hyödynnetään paljon kirjoittajan omia verkostoja tutkimuksen aineiston keräämistä varten, jotka ovat suurin osa jalkapalloseuroissa toimivia henkilöitä. Tutkimusaineistoa voitaisiin laajentaa käsittelemään useiden muiden lajien piiriin, jolloin voitaisiin vertailla eri lajien urheiluseurojen strategiaprocesseja. Eroavatko nämä keskenään toisistaan vai löytyykö kaikista samat tunnuspiirteet?

Lisäksi tässä toimintatutkimuksessa sivutaan useaan kohtaan jo strategiaproessin jälkeistä työtä eli toimeenpanoa, joka on vähintään yhtä tärkeää kuin itse strategian laatiminen. Tässä osa-alueessa tämän tutkimuksen mukaan seuroilla on isoimpia haasteita ja kehityskohteita. Usealla

seuralla on todella laajat ja kattavat strategiset suunnitelmat, mutta itse toteuttaminen on aliresursoitua ja seurat toteuttavat sekaisin kaikkia tavoitteita pääsemättä missään tavoitteessa päämääräänsä. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia strategian toimeenpanoa urheiluseuroissa ja miettiä työkaluja sen edistämistä varten.

## Lähteet

Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Talentum. Helsinki.

Ellun Kanat. 2021. Trendit 2021 pähkinänkuoressa. Luettavissa: <https://ellunkanat.fi/trendit-2021/>. Luettu: 14.2.2024.

FC Vaajakoski 2024. Yleistä. Luettavissa: <https://www.fcvaajakoski.com/seura/yleista/>. Luettu: 15.2.2024.

FCV 2024. Toimintasuunnitelma 2024. Luettavissa: <https://www.fcvaajakoski.com/wp-content/uploads/2023/12/Toimintasuunitelma2024.pdf>. Luettu: 15.2.2024.

FCV strategia. Strategia 2021–2024. Luettavissa: [https://www.fcvaajakoski.com/wp-content/uploads/2023/02/Strategia\\_2021-2024.pdf](https://www.fcvaajakoski.com/wp-content/uploads/2023/02/Strategia_2021-2024.pdf). Luettu: 28.2.2024.

Harju, A. 17.11.2020. Seitsemän vinkkiä järjestön strategiatyöhön. Luettavissa: <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/seitseman-vinkkia-jarjeston-strategiatyohon/>. Luettu: 13.2.2024.

Heikkinen, L. & Kaukko, M. 2023. Toiminta – tutkimus, käytännön opas. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 19.2.2024.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.2.2024.

Kamensky, M. 2014. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum. E-kirja. Luettu: 10.2.2024.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? PS-Kustannus. Jyväskylä.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Edita Prima Oy. E-kirja. Luettu: 11.2.2024.

Kiiski-Kataja, E. 2021. Ellun Kanat. Yritystrendit 2021: nousussa merkitys ja muutoskyky. Luettavissa: <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/yritystrendit-2021-nousussa-merkitys-ja-muutoskyky/>. Luettu: 14.2.2024.

Kotter, J. 2012. Leading Change. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. United States of America.

Malmelin, N. 2021. Radikaali uudistuminen : miten johtaa murroksessa. Kauppakamari. E-kirja. Luettu: 11.2.2024.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Edita Prima Oy. Helsinki.

Maula, H. 2016. Perinteinen strategiatyö on aikansa elänyt. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/perinteinen-strategiatyo-onaikansa-elanyt/d31b4c6e-1eea-3102-a389-cee1f8866925>. Luettu: 15.2.2024.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampereen yliopisto, Tampere. Luettavissa: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1). Luettu: 15.2.2024.

Partanen, E. 2023. Tiedolla johtamisen strateginen kehittäminen. Luettavissa: <https://www.creatido.fi/2023/04/18/tiedolla-johtamisen-strateginen-kehittaminen/>. Luettu: 14.2.2024.

Rustambekov, E. 2017. THE EFFECTIVENESS OF STRATEGY IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS: AN EXPLORATORY STUDY OF ACADEMIC INSTITUTIONS. Journal of Business Strategies, s. 15–32.

Sitra. Megatrendit 2023 päivitys: ymmärrystä yllätysten aikaan. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/>. Luettu: 14.2.2024.

Suomen Palloliitto. Tiedolla Johtaminen. Luettavissa: <https://www.palloliitto.fi/missio-visio-ja-strategia?tab=tiedolla-johtaminen>. Luettu: 26.2.2024.

Suominen, K. Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2010. Esimies strategiavaikuttajaksi. WSOYpro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.2.2024.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lecturan. E-kirja. Luettu: 19.2.2024.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Talentum Media Oy. Helsinki.

Vuorinen, T. 2023. Strategiakirja. 25 työkalua. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.2.2024.

Viitala, R., Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen, Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu: 10.2.2024.

## Liitteet

### Liite 1. Strategian laatiminen: Aikataulu – FC Vaajakoski

#### Strategian laatiminen: Aikataulu

Heimikuu	Heimikuu	Maaliskuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Huhti-kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Elokuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu
<b>Vaihe 1</b> Suunnitelma	<b>Vaihe 2</b> Pohjatietojen keruu	<b>Vaihe 3</b> Pohjatietojen keruu	<b>Vaihe 4</b> Strategisen aseman - analyysi	<b>Vaihe 5</b> Tulevaisuuden tavoitteet	<b>Vaihe 6</b> Kehitysteemojen tunnistaminen	<b>LOMA</b>	<b>Vaihe 7</b> Kehityskohteen määrittäminen	<b>Vaihe 8</b> Arviointi ja tiekartta	<b>Vaihe 9</b>	<b>Vaihe 10</b> Strategisen kokonais kuvan yhteenveto	<b>Vaihe 11</b> Julkaisu
Aikataulu strategiaprosessille ja sen hyväksyntä hallituksen kokouksessa.	Kysely seurastrategiasta jäsenistölle.	Nykyisen strategiakaude n toteuma vuosilla 2021-2023	Strategiakyselyn läpikäynti kevätkokouksessa.	Laajennettu seurakehtyspä iva strategian osalta.	Strategiatyöryhmän strategiatyö.		Toimihenkilöitä paamiseen aineisto kommentoitavaksi.	Strategia pääkohdat jäsenistölle kommentoitavaksi.	2024 toteuman ja elokuussa kerättyjen kommenttien huomiointi. Järjestetään laajennettu seurakehtyspä iva.	Strategian viimeistely ja puhtaaksi kirjoittaminen	Strategia 2025-2028 hyväksyminen hallituksen kokouksessa ja sen julkaiseminen.
<b>Tekijä</b> -PJ & TJ	<b>Tekijä</b> -TJ	<b>Tekijä</b> -PJ	<b>Tekijä</b> -PJ & TJ	<b>Tekijä</b> -PJ & TJ	<b>Tekijä</b> -PJ		<b>Tekijä</b> -TJ	<b>Tekijä</b> -TJ	<b>Tekijä</b> -PJ	<b>Tekijä</b> -PJ	<b>Tekijä</b> -PJ
<b>Osallistujat</b> -Hallitus	<b>Osallistujat</b> -Jäsenistö	<b>Osallistujat</b> -Hallitus	<b>Osallistujat</b> -Jäsenistö	<b>Osallistujat</b> -Hallitus ja työntekijät	<b>Osallistujat</b> -Strategiatyöryhmä		<b>Osallistujat</b> -Toimihenkilöt	<b>Osallistujat</b> -Jäsenistö	<b>Osallistujat</b> -Jäsenistö -Hallitus ja työntekijät	<b>Osallistujat</b> -Strategiatyöryhmä	<b>Osallistujat</b> -Hallitus
<b>Menetelmä</b> -Google Docs	<b>Menetelmä</b> -Google Sheet -Sähköposti jäsenistölle	<b>Menetelmä</b> -Esitys	<b>Menetelmä</b> -Powerpoint -Työpaja kyselysten tulosten perusteella	<b>Menetelmä</b> -Työpajat -Avoin keskustelu	<b>Menetelmä</b> -Työpajat -Etättyöskentely		<b>Menetelmä</b> -Keskustelu	<b>Menetelmä</b> -Sähköposti	<b>Menetelmä</b> -Työpajat -Keskustelu	<b>Menetelmä</b> -Työpajat -Etättyöskentely	<b>Menetelmä</b> -Työpajat -Etättyöskentely
<b>Tuotos</b> -Strategiaprosessin aikataulu	<b>Tuotos</b> -Strategiakysely jäsenistölle	<b>Tuotos</b> -Asiakirja toteumasta	<b>Tuotos</b> -Yhteenveto kyselystä	<b>Tuotos</b> -Tavoitteet asetettu	<b>Tuotos</b> -Kehitysteemoja		<b>Tuotos</b> -Kehityskohteen kuvaukset	<b>Tuotos</b> -Aineistoa	<b>Tuotos</b> -Kehityskohteet -Alustava tiekartta	<b>Tuotos</b> -Strategian kokonaiskuva	<b>Tuotos</b> -Strategia 25-28

Strategia 2025-2028 valmis vähintään kuukausi ennen vuoden 2025 toimintasuunnitelman ja budjetin deadlinea (~marraskuun puoliväli) eli syyskuun loppu voisi olla sopiva ajankohta.

## Liite 2. Haastattelun kysymykset asiantuntijoille

### HAASTATTELUN KYSYMYKSET ASIANTUNTIJOILLE

1. Roolisi ja tehtäväsi?
2. Kuinka monessa urheiluseuran strategiaprosessissa olet ollut mukana? Mikä on ollut roolisi?
3. Miten ja millaisena näet strategisen johtamisen ja -suunnittelun urheiluseuroissa nykypäivänä?
4. Miksi urheiluseuralla tulisi olla strategia?
5. Millaisia neuvoja antaisit urheiluseuran strategian laadintaprosessiin?
6. Mitä muuta haluisit jakaa urheiluseurojen kehittämiseen ja strategiatyöhön liittyen?

### Liite 3. Saateteksti strategiakyselyyn

Hei koko seuran väki,

Seura on aloittanut strategian suunnittelun vuosille 2025-2028. Perustamme strategiatyöryhmän maaliskuussa 2024, jota johtaa seuran puheenjohtaja Lassi Paavolainen. Sinun on myös mahdollisuus päästä työryhmään mukaan ilmoittamalla siitä minulle tai Lassille. Strategiatyöhön on mahdollisuus vaikuttaa myös tähän kyselyyn vastaamalla, osallistumalla kevätkokoukseen tai eri tapaamisiin.

Seuramme FC Vaajakoski haluaa kehittää toimintaansa jatkuvasti. Vastaa tähän strategiakyselyyn ja ole vaikuttamassa seuran tulevaan strategiaan ja tulevaisuuteen:

<https://forms.gle/YMWWQux8iAK9oY617>

Vastaaminen vie noin 10-20 minuuttia. Pyydämme vastaamaan lyhyesti kuten ranskalaisilla viivoilla listaten. Voitte jättää osaan kysymyksistä vastaamatta, jos ne tuntuvat vaikeilta. Tärkeintä olisi, että mahdollisimman moni osallistuu tähän kyselyyn, että saadaan kaikkien ääni kuuluville. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja niiden tuloksia käydään läpi seuran kevätkokouksessa 2024.

Jokainen kyselyyn vastannut voi halutessaan osallistua edustusjoukkueen kauden 2024 kausikortin arvontaan. Täytä kyselyn lopussa nimesi ja puhelinnumerosi. Kausikortti arvotaan seuran kevätkokouksessa 2024.


Vastaukset viimeistään 29.2.2024 mennessä.

Lisätietoja kyselystä allekirjoittaneelta:

Sami Rukkila  
p 040 160 32 08  
sami.rukkila@fcvaajakoski.com



## Liite 4. Strategiakysely jäsenistölle



### Strategiakysely seuran jäsenistölle

Seura on aloittanut uuden strategian suunnittelun vuosille 2025-2028. Strategiatyön tavoitteena on päivittää FC Vaajakosken nykyinen seurastrategia (luettavissa [TÄÄLTÄ](#)) julkaistavaksi syksyille 2024.

Strategia vastaa tärkeään kysymykseen: **MITEN?** Se kertoo, mitä tehdään, jotta seura saavuttaa tavoitteensa ja visionsa. Haluamme osallistaa kaikki seuramme pelaajat, vanhemmat, toimihenkilöt ja työntekijät strategiatyöhön.

Vastaaminen vie noin 10-20 minuuttia. Voit jättää osaan kysymyksistä vastaamatta, jos ne tuntuvat vaikeilta.

Pyydämme vastaamaan lyhyesti kuten ranskalaisilla viivoilla listaten. Tuloksia käsitellään seuran kevätkokouksessa.

Vastaukset 29.2.2024 mennessä.

[Kirjaudu Googleen](#), jotta voit tallentaa edistymisesi. [Lue lisää](#)

**\* Pakollinen kysymys**

1. Seuramme arvot ovat **Yhteisöllisyys, Vastuullisuus, Tasa-arvo, Rohkeasti ylpeä ja Yhteistyö.**

1. Mitä seuran arvot mielestäsi tarkoittavat seurassamme? Muuttaisitko jotain?

Oma vastauksesi

2. Seuran **missio** on: Seuran tarkoituksena on edistää liikuntaa ja muuta siihen liittyvää kansalaistoimintaa seuran toiminta-alueella siten, että erilaisista lähtökohdista olevilla henkilöillä on mahdollisuus harrastaa kunto- ja terveysliikuntaa, kilpa- ja huippu-urheilua tai liikuntaan liittyvää yhdistystoimintaa edellytystensä ja tarpeidensa mukaisesti pääalajeina jalkapallo ja futsal.

2. Muuttaisitko jotain? Mikä on mielestäsi seuran tarkoitus?

Oma vastauksesi

3. Mitkä ovat mielestäsi tämänhetkiset merkittävimmät kehityskohteet?

Oma vastauksesi

4. Mikä voisi olla sinun roolisi kehittämisessä?

Oma vastauksesi

5. Millaisilla valinnoilla luomme haluamamme jalkapalloilun tulevaisuutta?

Oma vastauksesi

6. Millainen on unelmiesi FC Vaajakoski?

Oma vastauksesi

7. Mitä konkreettisia toimenpiteitä unelmien saavuttaminen vaatii?

Oma vastauksesi

8. Miltä haluat seuran näyttävän vuonna 2028?

Oma vastauksesi

9. Kuinka todennäköisesti suosittelisit FC Vaajakoskea kaverillesi/kollegallesi asteikolla 0-10 \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En lainaan todennäköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin todennäköisesti

10. Muita terveisiä seuralle (vapaa sana)

Oma vastauksesi

Jätä yhteystiedot, jos haluat osallistua arvontaan

Etu- ja sukunimi

Oma vastauksesi

Puhelinnumero

Oma vastauksesi

## Liite 5. Ryhmähaastattelun kysymykset

### RYHMÄHAASTATTELUN KYSYMYKSET ASiantuntijoille

1. Roolit ja tehtävät?
2. Miksi urheiluseuralla tulisi olla strategia?
3. Mikä on keskeistä strategiaprosessin toteuttamisessa urheiluseuroissa?
4. Mikä on strategian ja strategisen johtamisen merkitys urheiluseurojen toiminnassa
5. Mitä muuta haluaisit jakaa urheiluseurojen kehittämiseen ja strategiatyöhön liittyen?

## Liite 6. Malli strategiaprosessiin urheiluseuroille

