



## **Seurastrategia.com – Strategiapohjaisen urheiluseurakehityssivuston luominen**

Aleksi Dahlman

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunnanohjaaja (YAMK)

Liikuntajohtaminen

Opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Aleksi Dahlman
<b>Tutkinto</b> Liikunnanohjaaja (YAMK)
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Seurastrategia.com – Strategiapohjaisen urheiluseurakehityssivuston luominen
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 36 + 40
<p>Suomessa on noin 10 000 urheiluseuraa, jotka järjestävät liikuntaa ja urheilua. Näin ollen seurat ovat suomalaisessa yhteiskunnassa merkittäviä kansalaisten liikuttajia ja yhteiskunnallisia toimijoita.</p> <p>Vapaaehtoistyö urheiluseuroissa on vähentynyt samaan aikaan kun vaatimukset seuratoimintaa kohtaan ovat kasvaneet muun muassa rahoittajien, kuten kuntien ja valtion sekä seuran jäsenten ja alaikäisten jäsenten vanhempien taholta. Nämä kasvavat vaatimukset pakottavat urheiluseuroja toimimaan entistä tehokkaammin ja tavoitteellisemmin.</p> <p>Strategia on yksi työkalu, jonka avulla urheiluseurat voivat tehostaa toimintaansa suunnitelmallisesti ja hallitusti. Strategia on käsitteenä tuttu niin sodanjohdosta kuin liike-elämästä, mutta se on hyvin monitulkintainen ja toisinaan väärin ymmärretty käsite. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä paneudutaan tarkemmin strategian määrittelmään ja merkitykseen urheiluseuran näkökulmasta.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä strategia mielletään päätösten ja toimenpiteiden joukoksi, joka tuo organisaatiolle menestystä tulevaisuudessa. Se on tietoista ja tavoitteellista suunnan valitsemista muuttuvassa ympäristössä. Strategia antaa organisaatiolle suunnan ja merkityksen sekä luo organisaation identiteetin ("millaisia olemme?") ja tuo työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta. Hyvä strategia kertoo, minne organisaatio on menossa, miksi sinne pitäisi päästä ja miten sinne edetään.</p> <p>Työn tavoitteena oli luoda urheiluseuroille keino sisäistää strategian merkitys sekä antaa työkaluja strategiatyöhön. Tämän työn tuloksena syntyi Seurastrategia.com -sivusto, joka on strategiapohjainen urheiluseurakehityssivusto. Sivusto sisältää erilaisia materiaaleja, kuten oppaan ja blogikirjoituksia, urheiluseurojen strategiatyön tueksi.</p> <p>Sivusto toteutettiin keräämällä tietoa strategiatyöstä eri tietokantoja ja lähteitä hyväksikäyttäen sekä koostamalla tästä tiedosta jäseneltyjä kokonaisuuksia sivustolle ottaen huomioon urheiluseuratoiminnan erityispiirteet.</p> <p>Työn tuotosta voidaan pitää onnistuneena, mutta huomioitavaa on, että kokonainen sivusto ei tule opinnäytetyön puitteissa täysin valmiiksi ja näin ollen Seurastrategia.com -sivusto vaatii jatkossa aktiivista ja jatkuvaa ylläpitämistä ja sisällöntuotantoa.</p>
<b>Asiasanat</b> Urheilu- ja liikuntaseurat, strategiat, strategiatyö, verkkopalvelut, urheiluhallinto.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Strategia .....	3
2.1	Strategian sisältö .....	6
2.2	Strategiaprosessin vaiheet .....	8
2.3	Strategiatyössä toimivat toimintatavat .....	11
2.4	Osallistaminen .....	12
2.5	Analyysityökalut .....	13
2.5.1	SWOT-analyysi .....	14
2.5.2	PESTEL-analyysi .....	15
2.5.3	VRIO-malli .....	16
3	Urheiluseuratoiminta .....	18
3.1	Urheiluseurat muutoksessa .....	20
3.2	Strategian merkitys urheiluseuralle .....	22
4	Kehitystyö .....	24
4.1	Työn tarve .....	24
4.2	Työn tavoite .....	25
4.3	Työn vaiheet .....	25
4.4	Työn tuotos .....	27
4.4.1	Etusivu .....	27
4.4.2	Materiaalit .....	28
4.4.3	Blogi .....	28
4.4.4	Mistä kyse .....	29
4.4.5	Ota yhteyttä .....	29
4.4.6	Tilaa uutiskirje .....	29
4.4.7	Sivusto .....	29
5	Pohdinta .....	30
5.1	Arviointi .....	31
5.2	Kehitysideat .....	31
	Lähteet .....	33
	Liitteet .....	37
	Liite 1. Strategiaopas urheiluseuralle .....	37
	Liite 2. Seurastrategia -sivuston "etusivu" -välilehti .....	68
	Liite 3. Seurastrategia -sivuston "materiaalit" -välilehti .....	69
	Liite 4. Seurastrategia -sivuston "oppaat" -välilehti .....	70
	Liite 5. Seurastrategia -sivuston "kurssit" -välilehti .....	71

Liite 6. Seurastrategia -sivuston "testit" -välilehti.....	72
Liite 7. Seurastrategia -sivuston "blogi" -välilehti.....	73
Liite 8. Seurastrategia -sivuston "mistä kyse" -välilehti.....	74
Liite 9. Seurastrategia -sivuston "ota yhteyttä" -välilehti.....	75
Liite 10. Seurastrategia -sivuston "tilaa uutiskirje" -välilehti.....	76

# 1 Johdanto

Suomessa on eri arvioiden mukaan noin 10 000 rekisteröityä urheiluseuraa, jotka harjoittavat liikuntaa ja urheilua paikallisesti eri muodoissa (Koski 2013, 19-24; Likesin seuratietokanta 2024). Urheiluseurat ovat merkittävä osa yhteiskuntaa muodostaen suuren osan niin sanotusta kolmannesta sektorista (Ruuskanen ym. 2020, 20-22). Näin ollen urheiluseurat eivät ole irrallinen osa yhteiskuntaa, vaan yhteiskunnassa tapahtuvat asiat ja tilanteet vaikuttavat myös niihin ja niiden toimintaan. Se tarkoittaa, että myös urheiluseurat toimivat jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Ja kuten muilla yhteiskunnan toimijoilla niin urheiluseuroillakin tulee olla valmius ja kyky sekä reagoida muutoksiin että ennakoita ja valmistautua niihin. (Sitra 2023.)

Yksi näistä muutoksista on seuratoiminnan muuttuminen jatkuvasti ammattimaisemmaksi, joka johtuu muun muassa siitä, että urheiluseurat mielletään nykyään yhä enemmän palveluntarjoajiksi, joilta rahalla ostetaan haluttu palvelu. Tämän seurauksena vaatimukset urheiluseuratoimintaa kohtaan ovat kasvaneet. (Aarresola ym. 2022, 23.) Vaatimukset ja niistä seurannut ammattimaistumisen tarve ovat johtaneet siihen, että seuratoiminnan tulee olla entistä tehokkaampaa, suunnitelmallisempaa ja taloudellisempaa (Koski & Mäenpää 2018, 19-24). Tätä ongelmaa ratkaisemaan tässä opinnäytetyössä luotiin saatavilla olevan tiedon pohjalta Seurastrategia.com -verkkosivusto, joka toimii strategiapohjaisena seurakehityssivustona. Sivuston on tarkoitus tarjota urheiluseuroille tukea ja apua strategiatyössä, jonka avulla seurat kykenevät parantamaan toimintansa laatua ja tehokkuutta.

Strategia voidaan määritellä perusluonteiseksi toimintasuunnitelmaksi (Kotimaisten kielten keskus 2021). Strategialla on kuitenkin useita muitakin määritelmiä, jonka vuoksi se voidaan käsittää hyvin monella eri tavalla. Juuri tämän takia Vuorisen (2023, 9) mukaan "strategiatyö ei ole lainkaan selvää useimmille johtajille". Ja juuri tätä tarvetta varten sivusto luotiin eli selkeyttämään strategiatyötä urheiluseurojen toimijoille urheiluseuran näkökulmasta tarkasteltuna. Vaikka strategiatyö on jokaisen organisaation itsensä näköistä ja prosessi strategian rakentamiseen ja toteuttamiseen saattaa vaihdella runsaasti eri organisaatioiden välillä, on kuitenkin olemassa tiettyjä yleisluonteisia piirteitä, jotka toistuvat strategiaprosessista toiseen ja joita voidaan pitää strategian peruseräpäätteinä. Näitä ovat muun muassa organisaation arvojen, mission ja vision määrittely, tavoitteiden asettaminen sekä toimenpidesuunnitelman tekeminen. Näiden kautta strategia sitten rakentuu organisaation itsensä näköiseksi kulloisenkin organisaation tarpeiden mukaisesti. (Kamensky 2014, luku 3.1.) Näihin teemoihin pureudutaan niin tässä opinnäytetyössä kuin sen tuloksena syntyneellä Seurastrategia.com -sivustolla.

Tiedossa ei ole Seurastrategian kaltaista suomenkielistä palvelua urheiluseuroille, josta seurat saisivat strategiaohjeita ja -vinkkejä spesifisti urheiluseuroille suunnattuna. Tämän vuoksi tässä

opinnäytetyössä sellainen toteutettiin palvelemaan seurojen tarpeita ja vastaamaan strategiaan liittyviin kysymyksiin ja haasteisiin yleishyödyllisen liikuntaa ja urheilua harjoittavan organisaation näkökulmasta.

Opinnäytetyön aluksi käydään läpi strategian määritelmää, sisältöä, vaiheita sekä erilaisia työkaluja, joita strategiaprosessissa voi hyödyntää. Tämä auttaa ymmärtämään mitä tarkoitetaan, kun puhutaan strategiasta. Tämän jälkeen opinnäytetyössä määritellään mitä urheiluseuratoiminnalla tarkoitetaan ja käydään läpi mitä muutoksia urheiluseurat ovat kohdanneet sekä mikä merkitys strategialla on urheiluseuroille. Tämän jälkeen käydään läpi itse tuotoksen eli Seurastrategia.com -sivuston rakentumista ja sisältöä. Lopuksi seuraa pohdinta, jossa käydään läpi opinnäytetyöprosessia ja arvioidaan sitä sekä pohditaan aiheen jatkoa.

## 2 Strategia

Kamenskyn (2014, luku 1.1.) mukaan strategia-sana juontaa juurensa kreikankielisestä sanasta "strategos", joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Kotimaisten kielten keskuksen (2021) Suomen etymologinen sanakirja määrittelee strategian sanoilla "sodankäyntitaito, sodanjohtotapa, sodanjohtotaito; perusluonteinen toimintasuunnitelma". Kyseinen sanakirja antaa strategia-sanana etymologiseksi taustaksi kreikan kielen sanan stratēgia, joka tarkoittaa taktiikkaa tai sotapäällikön virkaa, joka puolestaan on johdos sanasta stratēgós, joka tarkoittaa johtajaa tai sotapäällikköä. Sana stratēgós taas muodostuu sanasta "stratós", joka tarkoittaa armeijaa tai leiriä ja verbin ágein johdoksesta, joka tarkoittaa kuljettamista mukana, johtaa tai ohjata. Kerttunen (2007) lisää määritelmään sen, että kreikan kielen sana strategia (στρατηγία) voi tilanteesta riippuen tarkoittaa sotapäällikkyyden lisäksi tai sijasta myös sotapäällikölle kuuluvia asioita laajemminkin. Carl von Clausewitz taas on määritellyt strategian opiksi taisteluiden käyttämisestä sodan päämäärien hyväksi (Kerttunen 2007). Sunzi oli muinoin elänyt kiinalainen kenraali, joka kirjoitti teoksen "Sodankäynnin taito". Tätä teosta pidetään nykyaikaisen strategian ja sodanjohtamisen perusteoksena, joka on julkaistu jo tuhansia vuosia sitten. Vaikkakaan kirjassa ei puhuta niinkään strategiasta sanana, käsittelee se kuitenkin käytännössä sodankäynnin strategiaa (Kamensky 2014, luku 1.1; Vuorinen & Huikkola 2023, 19).

Edellä kerrotusta havaitaan, että strategian etymologia ja historia liittyvät vahvasti sotimiseen. Se onkin ollut historiallisesti tarkasteltuna paljon pidempään sotaan liittyviä käsitteitä kuin liikkeenjohdon työkalu, jollaiseksi se nykypäivänä mielletään (Kamensky 2014, luku 1.1.). Liikkeenjohdolla ja sodankäynnillä on samankaltaisuuksia, jonka takia lienee ollut perustelua ottaa strategia terminä käyttöön laajemmin yhteiskunnan eri sektoreilla pelkän sodankäynnin lisäksi (Kamensky 2014, luku 1.1; Vuorinen & Huikkola 2023, 19-20). Mielestäni Kerttusen (2007) esittämää Carl von Clausewitzin määritelmää strategiasta ("oppi taistelujen käyttämisestä sodan päämäärien hyväksi") laentamalla olemme hyvinkin myös liikkeenjohdon strategian ytimessä: strategia on oppi yrityksen vahvuuksien käyttämisestä sen päämäärien hyväksi. Ja voidaanhan yritysmaailman toiminta mieltää eräänlaiseksi "sodaksi" tai "taisteluksi" yritysten välillä siitä, mikä yrityksistä saa johtavan markkina-aseman, suurimman liikevaihdon tai eniten asiakkaita. Tärkeää niin sodassa kuin yritysmaailmassa on kilpailu ja kilpailun voittaminen ja tämä onkin strategian ydin (Kamensky 2014, luku 1.1). Kilpailutilanteessa, jossa markkinoilla on useita samalla alalla toimivia ja samanlaisia palveluita ja/tai tuotteita tarjoavia yrityksiä, strategia on välttämätön, jotta voidaan erottua kilpailijoista ja näin ollen pärjätä (Kamensky 2014, luku 1.1.).

Strategiatermiä käytettäessä on sen moninaisuuden vuoksi hyvä määritellä missä kontekstissa siitä puhutaan. Tässä opinnäytetyössä puhuttaessa strategiasta tarkoitetaan strategiaa liikkeenjohdon näkökulmasta, ei sodankäynnin.

Nykyaikaisessa liiketoiminnan viitekehyksessä strategia voidaan määritellä hyvin monella eri tavalla. Strategia voidaan määritellä pitkän aikavälin suunnitelmaksi, joka auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa ja visionsa jonkin kilpailuedun kautta arvojensa mukaisesti toimimalla. Strategia pitää sisällään organisaation tavoitteet, toimintatavat, resurssien käytön suunnitelman ja toimenpiteet, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategia auttaa organisaatiota sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin, priorisoimaan resurssejaan ja tekemään päätöksiä, jotka ohjaavat sen toimintaa kohti haluttuja tuloksia. Kun missio vastaa kysymykseen mitä ja visio kysymykseen miksi, niin strategia vastaa kysymykseen miten. Eli se antaa suunnan ja keinot miten asetetut missio ja visio saavutetaan. (Kamensky 2014, luku 1.1; Watkins 2007.)

Henry Mintzberg on kehittänyt 5 P:n mallin strategian eri rooleista. Mintzbergin (1987, 11-17) mukaan strategialla on viisi keskeistä roolia, jotka ilmenevät seuraavista "P"-kirjaimista:

- **Plan (suunnitelma):** Strategia toimii suunnitelmana, joka ohjaa organisaation toimintaa ja auttaa sen päättäjiä tekemään pitkän aikavälin valintoja. Suunnitelma kattaa tavoitteet, resurssit, aikataulut ja toimenpiteet, jotka auttavat organisaatiota saavuttamaan halutut tulokset.
- **Ploy (juoni):** Strategia voi toimia myös juonena, joka auttaa organisaatiota saamaan kilpailuetua. Tässä roolissa strategia sisältää taktiikoita ja manöövereitä, joiden avulla organisaatio voi yllättää kilpailijansa, suojata markkina-asemaansa tai hyödyntää markkinoiden muutoksia.
- **Pattern (kuvio):** Strategia voi olla myös "kuvio" eli toimintamalli, joka ilmenee organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa ajan mittaan. Tässä roolissa strategia kuvastaa organisaation arvoja, kulttuuria ja normeja, jotka ohjaavat sen toimintaa ja vaikuttavat sen kykyyn saavuttaa tavoitteensa.
- **Position (asema):** Strategia toimii myös keinona, jonka avulla organisaatio määrittelee asemansa suhteessa kilpailijoihinsa ja markkinoihin. Tässä roolissa strategia sisältää valintoja, jotka koskevat markkinasegmenttejä, kohderyhmiä, tuotteita ja palveluita sekä muita tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation kilpailukykyyn ja markkina-asemaan.
- **Perspective (näkökulma):** Lopuksi, strategia voi olla myös näkökulma, joka heijastaa organisaation tapaa nähdä maailma ja toimia siinä. Tässä roolissa strategia kuvastaa organisaation identiteettiä, visiota ja arvoja, jotka ohjaavat sen toimintaa ja päätöksentekoa. Se toimii myös näkemyksenä yrityksen tulevaisuuden tilasta.

Mintzbergin 5 P:n malli korostaa, että strategian roolit ovat moninaisia ja toisiaan täydentäviä. Organisaatiot voivat hyödyntää eri rooleja strategiatyössään ja soveltaa niitä eri tilanteisiin ja



haasteisiin. Tämä auttaa organisaatioita kehittämään kattavia ja joustavia strategioita, jotka tukevat niiden menestystä ja kehittymistä. (Mintzberg 1987, 11-17.)

Michael Porterin (1996) mukaan strategia on valinta siitä mihin organisaatio keskittyy ja mitä se tekee sekä toisaalta valinta siitä mihin se ei keskity ja mitä se ei tee. Strategia on tarkoituksella valittu tapa erottautua kilpailijoista. Tällä tavalla voidaan luoda ainutlaatuista arvoa organisaation sidosryhmille ja luoda kilpailuetua toisiin organisaatioihin nähden. (Porter 1996.) Strategia on siis suunnitelma arvon luomiselle. Strategian avulla tulisi pyrkiä luomaan arvoa yritykselle ja sen kaikille sidosryhmille, kuten asiakkaille, työntekijöille, omistajille ja tavarantoimittajille. (Oberholzer-Gee 2022.)

Michael Porter (2015) on yksinkertaistanut strategian kolmeen yksinkertaiseen kysymykseen vastaamiseen:

- Kuka on asiakas?
- Mikä on hänen ongelmansa?
- Miten ratkaisemme sen?

Porterin (2015) mukaan strategia voidaan siis tiivistää kolmeen kysymykseen vastaamiseen, mutta hyvä strategia pystyy lisäksi vastaamaan seuraavaan neljään kysymykseen:

- Missä me kilpailemme/toimimme? (toimiala, ympäristö, kulttuuri jne.)
- Mitä uniikkia arvoa me luomme asiakkaalle?
- Mitä resursseja ja kykyjä käytämme hyödyksemme?
- Kuinka ylläpidämme arvomme?

Edellä mainittujen kysymysten avulla organisaatio kykenee selkeyttämään rooliaan, tehtävänsä ja tavoitteitaan sekä luomaan toiminnallaan arvoa asiakkailleen. Kysymyksiin ei ole oikeita tai väriä vastauksia vaan tärkeintä on, että organisaatio hahmottaa edellä mainitut asiat, ottaa ne toiminnassaan huomioon ja tarvittaessa muokkaa toimintaansa niiden edellyttämällä tavalla.

Lisäksi asiakkaiden suhteen on hyvä huomioida, että "asiakas ostaa tuotteen yritykseltä, joka tarjoaa parhaan asiakasarvon". Asiakasarvolla tarkoitetaan hyödyn ja uhrausten välistä suhdetta (esim. hinta-laatu). Asiakasarvoa voidaan tarjota neljälle eri tavalla (Porter 2015.):

- Taloudellinen arvo (= halvempi tuote)
- Toiminnallinen arvo (= helpompi, laadukkaampi, aikaa säästävämpi jne.)
- Emotionaalinen arvo (= miellyttävämpi käyttäjäkokemus, negatiivisten tuntemusten minimointi)
- Symbolinen arvo (= merkityksellisyys asiakkaalle esim. identiteettiin peilautuva)

Nämä esimerkit strategian eri määritelmistä kuvaavat mielestäni hyvin sitä, kuinka moniulotteinen ja monipuolinen merkitys ja tarkoitus strategialla on. Toisaalta tämä luo myös epämääräisen kuvan

strategiasta vailla yhtä ja selkeää, kaiken kattavaa, määritelmää. Tämä puolestaan on omiaan hämmentämään ja tekemään strategiatyöstä ja sen aloittamisesta haasteellista, varsinkin organisaatioissa, joissa ei välttämättä ole spesifiä osaamista strategiatyöstä, kuten urheiluseuroissa ja muissa yhdistyksissä, jotka koostuvat yhdistyksen ydintarkoitukseen sitoutuneista vapaaehtoisista.

Tiivistetysti voisi sanoa, että strategia on päätösten ja toimenpiteiden joukko, joka tuo organisaatiolle menestystä tulevaisuudessa. Se on tietoista ja tavoitteellista suunnan valitsemista muuttuvassa ympäristössä. Hyvä strategia antaa organisaatiolle suunnan ja merkityksen, se luo organisaation identiteetin ("millaisia olemme?") ja tuo työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta. Hyvä strategia kertoo, minne organisaatio on menossa, miksi sinne pitäisi päästä ja miten tavoitetta kohti edetään. (Vuorinen & Huikkola 2023, 14.)

## 2.1 Strategian sisältö

Jokainen organisaatio on omanlaisensa ja näin ollen myös niiden strategiat voivat olla hyvin erilaisia keskenään, eikä vain sisällöltään vaan myös rakenteeltaan. Tämän vuoksi ei voida antaa yleispätevää ohjetta, siitä mitä asioista strategian tulisi sisältää. On kuitenkin olemassa muutamia yleisiä periaatteita siitä, mistä strategia koostuu. Strategian ytimessä on elämäntehtävä, joka koostuu toiminta-ajatuksista, visiosta ja arvoista. Näiden kaikkien tulee tukea toisiaan ja ohjata organisaatiota samaan suuntaan, sillä jos näin ei ole ei organisaation strategia voi toimia. Elämäntehtävä on usein hyvin muuttumaton piirre organisaatiossa. (Kamensky 2014, luku 3.1.)

Toiminta-ajatuksista käytetään usein myös nimitystä missio. Se kuvaa organisaation olemassaolon syytä ja on organisaation strategiayön pysyvimpiä elementtejä. Se muuttuu harvoin ja harkiten. Visio puolestaan kuvastaa organisaation tulevaisuuden tahtotilaa, eli tilaa, jossa organisaation haluaa itsensä, toimialansa tai laajemmin ajatellen koko yhteiskunnan olevan tietyn ajanjakson kulluttua. Arvot puolestaan kuvastavat organisaation toimintatapoja ja kulttuuria sekä sen toiminnan peruseriaatteita, joiden mukaan organisaatiossa aina toimitaan. Nämä yhdessä muodostavat organisaation elämäntehtävän, joka on organisaation kaiken toiminnan ydin. (Kamensky 2014, luku 3.1; Vuorinen & Huikkola 2023, 318-319)

Vision, mission ja arvojen lisäksi strategia sisältää niistä johdetut tavoitteet sekä niiden toimeenpano- ja toteutussuunnitelman ja mittarit, joilla tavoitteisiin pääsemistä arvioidaan. Usein strategia sisältää myös suunnitelman organisaation resurssien kohdentamisesta ja riskianalyysin sekä siitä johdetun varasuunnitelman. (Kamensky 2014, luku 3; Vuorinen & Huikkola 2023, 313-321).

Kamenskyn (2014, luku 3) sekä Vuorisen ja Huikkolan (2023, 313-321) mukaan tiivistetysti esitetynä strategian perusrunko olisi seuraavan kuvan 1. mukainen.

Tarkoitus: miksi teemme

Missio: mitä teemme

Arvot: miten teemme

Visio: mitä tavoittelemme

Näistä johdetaan strategiset painopistealueet:

Painopiste 1

Painopiste 2

Painopiste 3

Jokaiselle painopistealueelle luodaan omat tavoitteensa ja mittarinsa tavoitteiden saavuttamisen ja seurannan todentamiseen:

Tavoite 1.1            Mittari(t) 1.1

Tavoite 1.2            Mittari(t) 1.2

Tavoite 1.3            Mittari(t) 1.3

Tavoite 2.1            Mittari(t) 2.1

Tavoite 2.2            Mittari(t) 2.2

Tavoite 2.3            Mittari(t) 2.3

Tavoite 3.1            Mittari(t) 3.1

Tavoite 3.2            Mittari(t) 3.2

Tavoite 3.3            Mittari(t) 3.3

Kuva 1. Strategian runko (mukaillen Kamensky 2014, luku 3; Vuorinen & Huikkola 2023, 313-321)

Kuvassa 1. esitettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi luodaan toimenpidesuunnitelma, joka sisältää tavoitteiden toteutumiseksi listatut toimenpiteet, niiden toteutusaikataulun, vastuuhenkilöt.

Näin strategia kyetään pilkkomaan hallittavampiin ja ymmärrettävämpiin osiin, joiden toteutus tuntuu mahdolliselta ja mielekkäältä. Organisaation sisällä strategia näyttäytyy tällöin siten, että suorittamalla toimenpiteet X pääsemme tavoitteisiin Y, jotka liittyvät kokonaisuuteen Z, johon panostamalla organisaatio toteuttaa tarkoitustaan ja tavoittelee päämääräänsä. (Kamensky 2014, luku 3; Vuorinen & Huikkola 2023, 313-321).

Strategia siis luo organisaation toiminnalle suunnan sekä tavat ja toimenpiteet, miten suuntaan edetään ja miten asetetut tavoitteet saavutetaan. Se auttaa myös kirkastamaan organisaation olemassaolon syytä.

## 2.2 Strategiaproessin vaiheet

Jotta strategiatyössä onnistuu siten, että se palvelee koko organisaatiota, puhuttelee työntekijöitä ja sidosryhmiä, on toteutettavissa ja perustuu todelliseen tietoon eikä arvailuun, tulee strategiaproessin sisältää useita erilaisia vaiheita.

Strategia ei ole vain yksinkertainen suunnitelma vaan se on monimutkainen prosessi, joka vaatii jatkuvaa analyysiä, arviointia ja päätöksentekoa. Vuorinen ja Huikkola (2023, 39) esittelevät teoksessaan strategiatyön perinteisen lineaarisen mallin, joka koostuu seuraavista kohdista:

- Vision ja mission määrittäminen
- Päämäärien asettaminen
- Strategian laatiminen päämäärien saavuttamiseksi
- Strategian toimeenpano ja läpivienti
- Mittaus, arviointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen

On toki syytä pohtia, onko tällainen suoraviivainen ja vaiheesta toiseen siirtyvä malli nykyajan yhteiskuntaan ja organisaatiotoimintaan sopiva. Lisäksi se ei välttämättä sovi organisaatioille, jotka eivät tunne toimintaympäristöään (vielä) niin tarkasti, koska kyseisessä mallissa ei suoriteta ympäristön analyysiä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 39-40.)

Vuorisen ja Huikkolan (2023, 40) mukaan toisenlainen ja useammalle organisaatiolle sopivampi malli strategiaprozessille muodostuu seuraavasti:

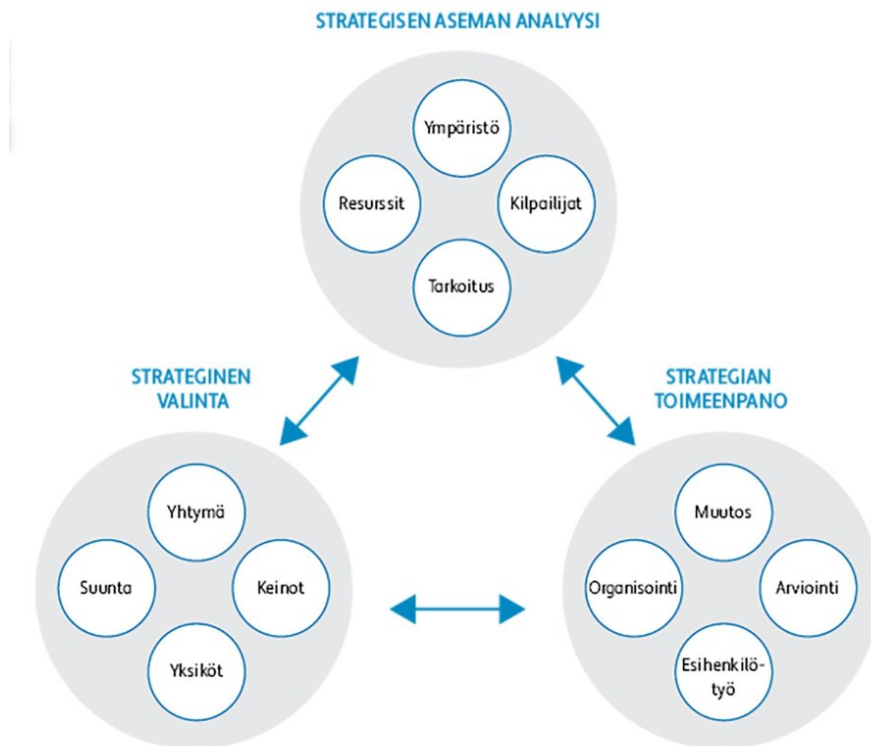
- Strategisen tiedon keruu ja analysointi
- Strategian määrittely
- Strategisten projektien suunnittelu
- strategian toteutus
- Strategian seuranta, arviointi ja päivitys

Edellisestä mallista yksinkertaistetumpi malli on Vuorisen ja Huikkolan (2023, 40-41) mukaan seuraavanlainen, nykyaikainen jatkuvan strategisen johtamisen malli, jota on kuvattu myös kuvassa 2.:

- Strategisen aseman analyysi
- Strateginen valinta
- Strategian toimeenpano

Kyseinen malli on käytännössä sama kuin sitä ennen esitelty malli, mutta vaiheeseen 2. on yhdistetty edellisen kohdan vaiheet 2. ja 3. sekä kohtaan 3. on yhdistetty edellisen mallin kohdat 4. ja 5. Erona aiempaan malliin on se, että edellisen mallin ajatellaan kulkevan järjestyksessä vaiheesta toiseen. Vaiheeseen 5. päästessään aloitetaan uudestaan vaiheesta 1. jne. Kun taas jatkuvan

strategisen johtamisen mallissa kaikkia vaiheita voidaan suorittaa yhtäaikaisesti ja satunnaisessa järjestyksessä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 42-43.)



Kuva 2. Nykyaikainen jatkuvan strategisen johtamisen malli (Vuorinen & Huikkola 2023, 43)

Erilaisia strategiamalleja yhdistellen alla esitetään strategiatyön eri vaiheista kronologisesti etenevä strategiaprosessin runko. Nämä vaiheet auttavat hahmottamaan strategiatyön kokonaisuutta ja moninaisuutta.

**Käsitteiden määrittely:** Jotta strategiatyö voi onnistua, tulee kaikkien strategiatyöhön osallistuvien ja strategiaa hyödyntävien ymmärtää ja käsittää käytetyt sanat ja termit sekä niiden merkitys kutakuinkin samalla tavalla. Tällä tavalla luodaan perusta yhteiselle strategian kielelle ja mahdollistetaan strategian tekeminen. (Kamensky 2014, luku 1.)

**Analyysi:** Strategiatyö alkaa tilanteen analysoinnista, jossa organisaatio arvioi oman sisäisen ja ulkoisen ympäristönsä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, joilla on vaikutusta organisaation toimintaan. Tämä voi sisältää esim. SWOT- ja PESTEL-analyysien käyttöä, VRIO-mallin hyödyntämistä tai muita tilanteeseen sopivia strategiatyökaluja. (Kamensky 2014, luku 3.1; Vuorinen & Huikkola 2023, 313-315.)

**Valinnat:** Strategia vaatii tekemään valintoja organisaation tavoitteista, resursseista ja painopisteistä. Nämä valinnat perustuvat organisaation arvoihin, visioon, missioon, resurssien

saatavuuteen sekä edellisen kohdan analyysistä saatuihin tietoihin. Yhtä tärkeää kuin valita mitä organisaatio tekee ja mihin se keskittyy, on valita mitä se ei tee ja mihin se ei keskity. (Kamensky 2014, luku 1.2; Vuorinen & Huikkola 2023, 316; Porter 2015.)

**Suunnittelu:** Strategiaan liittyy pitkän aikavälin suunnitelman laatiminen, joka sisältää konkreettiset tavoitteet, toimenpiteet ja aikataulut, kuten luvussa ”strategian sisältö” kuvattiin. Suunnitelma auttaa hahmottamaan, miten organisaatio aikoo saavuttaa tavoitteensa ja mitä resursseja ja toimenpiteitä se tarvitsee niiden saavuttamiseksi. (Kamensky 2014, luku 3.1; Vuorinen & Huikkola 2023, 316-318.)

**Toteutus:** Strategian toteutus on prosessi, jossa organisaatio siirtää suunnitelmansa käytäntöön. Tämä vaatii toimenpiteiden priorisointia, resurssien kohdentamista ja henkilöstön tehtävien selkeyttämistä. On tärkeää varmistaa, että strategian toteutus on johdonmukaista. Lisäksi organisaation on hyvä luoda itselleen varasuunnitelma riskianalyysin pohjalta, jolla se varautuu suurimpiin ja todennäköisimpiin riskeihin toiminnassaan. Tärkeintä strategian toteutuksessa on strategian viestiminen organisaation sisällä siten, että jokainen organisaation toimija ymmärtää strategian ja oman roolinsa siinä. (Kamensky 2014, luku 10.2-10.3.)

**Seuranta ja arviointi:** Strategiatyö ei pääty strategian toteuttamiseen. Sen sijaan se vaatii jatkuvaa seuranta ja arviointia, jotta voidaan varmistaa, että strategia on tehokas, sitä noudatetaan ja että organisaatio saavuttaa sen avulla tavoitteensa. Tämä voi pitää sisällään erilaisten mittareiden ja indikaattoreiden käyttämisen, jotka auttavat seuraamaan edistymistä ja tunnistamaan mahdollisia ongelmia ja kehityskohteita. (Kamensky 2014, luku 10.3-10.4.)

**Päivittäminen ja uudelleenarviointi:** Strategia on dynaaminen prosessi, joka vaatii jatkuvaa päivittämistä ja uudelleenarviointia. Tämä tarkoittaa, että organisaatio ei voi jäädä paikoilleen, vaan sen on jatkuvasti kehitettävä strategiaansa vastaamaan muuttuvia olosuhteita, uusia haasteita ja mahdollisuuksia. (Kamensky 2014, luku 10.4.)

On olemassa muitakin malleja strategiaprosessin rakentumiselle (Vuorinen & Huikkola 2023, 313-314; 2023, 340). Tärkeää on kuitenkin havaita, että kaikissa malleissa on kutakuinkin sama sisältö hieman eri tavoin ilmaistuna. Näin ollen koen, että ei ole niin tärkeää minkä mallin mukaan strategiaprosessin toteuttaa, kunhan se palvelee organisaation tarvetta ja sillä päästään haluttuun lopputulokseen. Eri malleista kannattaa kuitenkin olla tietoinen ja pyrkiä hyödyntämään niitä joustavasti strategiaprosessissa, jotta strategiatyössä tulee varmasti huomioitua kaikki oman organisaation näkökulmasta merkitykselliset näkökulmat ja asiat.

### 2.3 Strategiatyössä toimivat toimintatavat

Strategiatyössä on monia hyväksi havaittuja toimintatapoja, jotka toteutumattomina voivat pahimmassa tapauksessa kamppailla lähes koko strategian tai sen toimeenpanon. Näin ollen näihin asioihin tulisi jokaisessa strategiaprosessissa kiinnittää huomiota. Näitä asioita ovat Vuorisen ja Huikkolan (2023, 321-322) mukaan:

- Strategiaproessin jäykkyys
- Laaja-alaisuuden puute
- Irrallisuus
- Pinnallisuus
- Rationaalisuus
- Sidosryhmien osallistaminen

Strategiaproessin jäykkyydellä tarkoitetaan sitä, että prosessissa noudatettaisiin liian kaavamaisesti jotakin teoriaan nojaavaa strategiaproessia askel askeleelta, sillä organisaatioiden toiminta on usein dynaamista, alati muuttuvaa ja nopeatahtista. Näin ollen strategiaprosessikaan ei voi kangistua kaavoihin ja olla jäykkä vaan sen tulee mukautua ja joustaa organisaation tarpeisiin. (Vuorinen & Huikkola 2023, 324.)

Laaja-alaisuuden puutteella tarkoitetaan sitä, että strategiaa tarkastellaan usein vain yhdestä näkökulmasta tai ilman oman tilanteen analyysiä. Tämä voi näkyä siten, että strategiatyössä käytetään vain yhtä menetelmää tai työkalua eikä analysoida organisaation toimintaa käyttäen hyväksi useampia eri menetelmiä. Tai sitten omaa tilannetta ja asemaa ei ole hahmotettu ja strategiatyötä tehdään kopioimalla jonkin toisen organisaation tapoja toimia, jotka eivät toimikaan omassa organisaatiossa. Näin ollen on tärkeää, että organisaation toimintaa tarkastellaan mahdollisimman laaja-alaisesti ja sen omaa tilannetta ja asemaa markkinoilla analysoidaan. (Vuorinen & Huikkola 2023, 326.)

Irrallisuudella tarkoitetaan sitä, että strategia ei ole linjassa organisaation päivittäiseen tekemiseen vaan se on laadittu aivan liian utopistisesti ja näin ollen se ei puhuttele ketään eikä ole saavutettavissa. (Vuorinen & Huikkola 2023, 327.)

Pinnallisuudella Vuorinen ja Huikkola (2023, 328) puolestaan tarkoittavat sitä, että strategiatyötä tehdään vain strategiatyön itsensä takia eli jotta voidaan sanoa, että strategia on tehty. Se tarkoittaa myös sitä, että asioita ei ole oikeasti pohdittu ja analysoitu. Tällaisesta ei todellisuudessa ole mitään hyötyä organisaatiolle ja tällaista toimintaa tulisi välttää, sillä se ei palvele ketään ja on ainoastaan resurssien tuhlaamista.

Rationaalisuuden voisi ajatella olevan hyvä asia strategiatyössä, mutta Vuorisen ja Huikkolan (2023, 328-330) mukaan liika rationaalisuus syö luovuutta, estää uusien asioiden kokeilua ja rajoittaa vapautta. Lisäksi asiakkaat eivät yleensä toimi kovinkaan rationaalisesti, joten jos organisaatio toimii rationaalisesti ei se välttämättä tavoita irrationaalisesti toimivia asiakkaita. Tämä tiedostaen, organisaation strategiatyön tulisi olla kokeilevaa, vapaata, ympäristöä aistivaa ja mahdollisuuksia tarjoavaa.

## 2.4 Osallistaminen

Vuorisen ja Huikkolan (2023, 323) mukaan strategiaprosessiin on tärkeää osallistaa organisaation eri sidosryhmiä, kuten työntekijöitä, asiakkaita, yhteistyökumppaneita jne., jotta strategiaprosessiin saadaan mahdollisimman laaja-alaisesti erilaisia näkemyksiä. Usein kyseiset tahot ovat parhaiten perillä omista asioistaan eli asiakas osaa parhaiten vastata siihen mitä asiakkaat organisaatiolta toivovat ilman, että organisaation johdon tarvitsisi asiaa arvuutella. (Vuorinen & Huikkola 2023, 323.)

Lisäksi osallistamisen avulla saadaan organisaation eri sidosryhmät, erityisesti työntekijät, sitoutumaan paremmin strategiatyöhön, kuten strategian toteuttamiseen arjessa. Itsemääräämisteorian mukaan motivaation syntyminen ja ylläpitämisen kannalta on tärkeää, että henkilö kokee pääsevänsä vaikuttamaan asioihin, kokee pätevyyden tunnetta eli tunnetta siitä, että tietää, osaa tai hallitsee jonkin asian ja kokee kuuluvansa yhteisöön. Osallistaminen tarjoaa näitä kaikkia. Pääsemällä mukaan strategian suunnitteluun, henkilö kokee pääsevänsä vaikuttamaan asioihin ja että hänen mielipiteensä on tärkeä. Lisäksi hän pääsee paremmin osaksi yhteisöä, kun saa olla mukana strategiaprosessissa. Hän myös todennäköisesti kokee strategian toteuttamisessa pätevyyden tunnetta, sillä hän tietää ja tuntee strategian merkityksen, taustan ja tarkoituksen paremmin osallistuttuaan itse sen luomiseen. Nämä seikat puolestaan lisäävät työmotivaatiota ja sitä kautta työhön sitoutumista, joka puolestaan on kaikkien etu. (Deci & Ryan 2008, 182-184.)

Käytännön tasolla strategiatyöhön osallistamista voi toteuttaa monella eri tavalla ja sopivat tavat ovat tilanne- ja organisaatioriippuvaisia. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että erilaisia osallistavia menetelmiä kannattaa käyttää. Harvoin pelkästään se, että istutaan alas ja sanotaan, että nyt päätetään organisaatiollemme visio, toimii. Osallistavat menetelmät ovat menetelmiä, joiden avulla jokainen osallistuja pääsee vaikuttamaan toiminnan vaiheisiin. Niiden avulla pyritään helpottamaan ihmisten osallistumista esimerkiksi ympäristöanalyysin tekemiseen. Tavoitteena on madaltaa osallistumiskynnystä sekä tehdä aiheesta tai asiasta helpommin lähestyttävä ja ymmärrettävä. Osallistavat prosessit myös synnyttävät luottamusta ja myönteistä ilmapiiriä. Ne myös varmistavat, että kaikkien ääni saadaan kuuluviin ja jokaisen mielipide huomioitua sekä osaaminen, tiedot ja taidot hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti. Näin ollen ne luovat mahdollisuuksia laajentaa



yksittäisten ihmisten näkemystä asiasta tuoden uusi näkökulmia prosessiin. Osallistavat menetelmät ovat siis työkaluja, joiden avulla ohjataan keskustelu- ja suunnittelutilanteita. Näissä tilanteissa on tärkeä huomioida, että osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien tulee olla mahdollisia muutenkin kuin puhumalla, tämä madaltaa kynnystä osallistua ja jakaa omia ajatuksiaan. Osallistavia menetelmiä käytettäessä on tärkeä huomioida, että jonkun täytyy toimia menetelmän fasilitaattorina eli ohjaajana tai toimeenpanijana, joka ohjeistaa ja käynnistää prosessin sekä seuraa ja tarvittaessa ohjaa sen kulkua ja prosessin jälkeen ohjaa tehtävän purun. Itse prosessin toteuttavat osallistujat, mutta fasilitaattorilla on tärkeä rooli tehtävän suunnittelussa ja valmistelussa, jotta tehtävä palvelee tarkoitustaan. Eri tilanteisiin sopii luonnollisesti erilaiset toimintamallit ja menetelmät. Näin ollen tulee tarkasti miettiä, mitä halutaan saavuttaa, ketkä ja kuinka moni prosessiin osallistuu. (Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry & KSL-opintokeskus 2017, 6-9.)

Erilaisia osallistavia menetelmiä on olemassa runsaasti, ja onkin tärkeää valita niistä aina kulloiseenkin tilanteeseen sopiva. Yleisiä menetelmiä ovat esimerkiksi kuusi ajatteluhattua, näyttelykävely, learning cafe ja aivoriihi. Menetelmiä voi käyttää yksinään tai niitä voi yhdistää yhteen. Esimerkiksi PESTEL-analyysi voitaisiin toteuttaa siten, että ensin muodostetaan kuusi ryhmää, joista jokainen saa yhden PESTEL-analyysin osa-alueen itselleen. Tämän jälkeen ryhmä pohtii keskenään oman osa-alueensa merkittävimpiä vaikutuksia organisaatioon. Prosessin jälkeen paperi, jossa listatut asiat ovat, annetaan toiselle ryhmälle, joka jatkaa prosessia eteenpäin lisäten siihen omia näkemyksiään ja ajatuksiaan. Kun kaikki ryhmät ovat kommentoineet kaikkiin osa-alueisiin, suoritetaan toinen kierros, jonka aikana jokainen ryhmä saa merkitä mielestään kolme tärkeintä asiaa listasta jokaisen osa-alueen kohdalta. Kun kaikki osa-alueet on käyty läpi ja osa-alueiden merkittävimmin asiat on listattu ja pisteytetty, listataan asiat osa-aluekohtaiseen pistejärjestykseen. Tämän jälkeen osa-alueet ja pisteytykset käydään yhdessä keskustellen läpi ja analysoidaan. Näin saadaan luotua monia eri näkökulmia huomioon ottava PESTEL-analyysi organisaation toiminnasta. (Kupias & Koski 2013, 191-200.)

## **2.5 Analyysityökalut**

Strategiatyössä voidaan käyttää erilaisia työkaluja strategian luomisen helpottamiseen ja erilaisten näkökulmien ja lähestymistapojen löytämiseen. Valittavia työkaluja on olemassa useita kymmeniä ja sopiva työkalu riippuu mm. organisaation tavoitteista, toimialasta ja koosta. Tässä kappaleessa esitellään muutama yleinen käytössä oleva työkalu. (Vuorinen & Huikkola 2023, 36-37.)

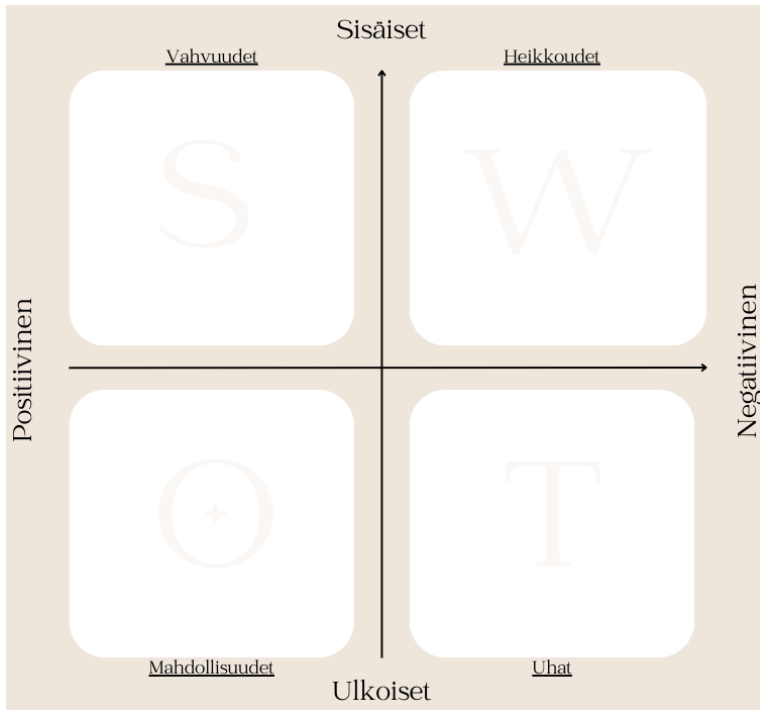
Erilaisilla analyysityökaluilla pyritään analysoimaan organisaation toimintaympäristöä, joko sisäistä tai ulkoista, eri tavoin. Tämä on tärkeää, sillä mitä paremmin organisaatio osaa tarkastella omaa asemaansa, sitä parempia valintoja se osaa tehdä ja sitä tehokkaammin se toimii. (Vuorinen & Huikkola 2023, 16.)

Oikeiden analyysityökalujen valintaan vaikuttaa myös organisaation strategian luomiselle asetetut tavoitteet. Kaikki strategiat voidaan pohjimmiltaan jakaa kahteen eri ryhmään. Strategialla pyritään joko toimimaan tehokkaammin ja paremmin eli optimoimaan toimintaa tai sitten sillä pyritään tekemään jotain uutta ja erilaista. Toki strategia voi sisältää myös piirteitä molemmista, mutta nämä kaksi strategista pyrkimystä on hyvä osata erottaa ja valita niitä varten oikeat analyysityökalut, sillä ne myös tavoittelevat hyvin eri asioita. (Vuorinen & Huikkola 2023, 27-28.)

### **2.5.1 SWOT-analyysi**

SWOT-analyysi tarjoaa tavan arvioida organisaatio sisäistä ja ulkoista ympäristöä. SWOT-analyysin kirjainyhdistelmä SWOT tarkoittaa vahvuuksien (Strengths), heikkouksien (Weaknesses), mahdollisuuksien (Opportunities) ja uhkien (Threats) arvioimista ja kirjaamista. Yleinen tapa havainnollistaa tätä, on kuvata se nelikenttämallina, jollainen on esitetty kuvassa 3. (Alaja 2000, 61.) SWOT-analyysissä vahvuudet ja heikkoudet tulevat organisaation sisältä ja mahdollisuudet ja uhat puolestaan ulkoisesta ympäristöstä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 97-98; Alaja 2000, 61.)

Vahvuuksia analysoitaessa tulee pohtia mitkä organisaation tekijät ovat sille vahvuus verrattuna muihin saman alan toimijoihin tai kilpailijoihin sekä miten näitä vahvuuksia voi ja tulee käyttää organisaatiossa hyödyksi. Heikkouksien osalta puolestaan tulee pohtia organisaation toiminnan kannalta merkityksellisiä heikkouksia ja sitä, miten niitä voidaan poistaa, lieventää tai parantaa. Mahdollisuuksien osalta arvioidaan organisaation ympäristöä, kuten fyysistä toimintaympäristöä ja kilpailuympäristöä, ja tähän arvioon pohjautuen listataan ympäristön luomia toiminnan parantamisen ja kehittämisen mahdollisuuksia sekä luodaan suunnitelma siitä, miten näitä mahdollisuuksia voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Uhat puolestaan ovat vastaavasti ulkoisen toimintaympäristön tekijöitä, joihin organisaation tulee varautua ja pyrkiä minimoimaan niiden vaikutus ja toteutumisen todennäköisyys tai miettiä miten niitä voi käyttää hyväksi. SWOT-analyysiin tulee ke- rätä konkreettisia, organisaation toimintaan tosiasiallisesti vaikuttavia asioita. (Alaja 2000, 61.)



Kuva 3. SWOT-analyysi (mukaillen Vuorinen & Huikkola 2023, 98)

### 2.5.2 PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysi on yleisesti käytössä oleva työkalu, jonka avulla kyetään arvioimaan laaja-alaisesti organisaation toimintaympäristöä ja tarvittaessa varautumaan siinä esiin nousseisiin haasteisiin ja muutoksiin. Analyysissä arvioidaan nimenomaan ympäristön muutosvoimia ja niiden vaikutusta organisaatioon. PESTEL koostuu sanoista poliittinen (Political), ekonominen (Economic), sosiaalinen (Socio-cultural), teknologinen (Technology), ekologinen (Environmental) ja lainsäädännöllinen (Legislation). Kategorinen jako helpottaa analyysin tulkittavuutta ja käytettävyyttä. Jokaisen kategorian osalta arvioidaan merkittävimmät organisaation toimintaan vaikuttavat muutosvoimat sekä luodaan tämän arvion pohjalta suunnitelma näihin muutosvoimiin ja niiden seurauksiin varautumiseen, hyödyntämiseen tai muulla tavalla huomioon ottamiseen organisaation toiminnassa. (Vuorinen & Huikkola 2023, 259.)

Poliittista analyysia tehtäessä tulee organisaation pohtia siihen vaikuttavien poliittisten ympäristöjen ja niissä tapahtuvien mahdollisten muutosten vaikutusta toimintaa. Poliittisella toiminnalla voi olla paikallisia, alueellisia, valtakunnallisia tai kansainvälisiä vaikutuksia aina kuntapäätäjien toiminnasta EU-tason päätöksiin asti. Esimerkkinä verokannan muutokset ja tavaroiden vientirajoitukset. (Vuorinen & Huikkola 2023, 261.)

Ekonomisessa analyysissä huomioidaan esimerkiksi työvoimakustannuksia, palkkatasoja, valuuttakurssien vaihtelua, korkotasoja, inflaatiota ja yleistä elintasoa ja näiden vaikutuksia organisaation toimintaan. (Vuorinen & Huikkola 2023, 261.)

Sosiaalinen analyysi sisältää esimerkiksi väestörakenteen, asenteiden, kulutustottumusten ja muuttoliikkeen tilanteen ja muutosten analysointia. Esimerkiksi useissa länsimaissa väestörakenne muuttuu, koska eletään pidempään ja syntyvyys laskee. Muutos johtaa väestön ikääntymiseen, joka täytyy osata huomioida organisaation toiminnassa. (Vuorinen & Huikkola 2023, 261.)

Teknologinen analyysi sisältää muun muassa viestinnän infrastruktuuriin, sähköverkon tilaan sekä internetin kehitykseen, toimintaan ja muutoksiin liittyviä asioita. Esimerkiksi mahdollisten kyberhyökkäysten uhan mahdollisuuden. (Vuorinen & Huikkola 2023, 261.)

Ekologinen analyysi koostuu muun muassa ympäristövastuullisuuden liittyvistä kysymyksistä, kuten jätteiden kierrätyksestä, energiankulutuksesta ja päästöistä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 261.)

Lainsäädännöllinen analyysi pureutuu muun muassa kilpailu- ja työvoimalainsäädäntöön, lisensseihin ja oikeuksiin, vakuutustarpeisiin, säädöksiin sekä muihin lainsäädännöllisiin asioihin. Esimerkkinä tästä kaikkiin organisaatioihin vaikuttanut Euroopan unionin yleinen tietosuoja-asetus (GDPR, General Data Protection Regulation). (Vuorinen & Huikkola 2023, 261.)

### **2.5.3 VRIO-malli**

VRIO-malli tulee sanoista arvokas (Valuable), harvinainen (Rare), vaikeasti kopioita tai korvattava (Imitability) ja organisoitu (Organization). Näillä sanoilla kuvataan organisaation resurssien ominaisuuksia, joiden avulla organisaation voi saada ja luoda kilpailuetua ja sen kautta menestystä suhteessa muihin toimijoihin. Mallin tavoitteena on tunnistaa ja kehittää organisaation resursseja. (Vuorinen & Huikkola 2023, 178-179.)

Mallissa resurssit jaetaan fyysisiin, taloudellisiin, organisatorisiin ja henkilöstöllisiin. Fyysiset resurssit sisältävät muun muassa laitteet, koneet, raaka-aineet ja toimitilat. Taloudelliset resurssit puolestaan koostuvat muun muassa organisaation pääomasta, maksuvalmiudesta ja kyvystä hankkia vierasta pääomaa. Organisatorisiin resursseihin lukeutuvat muun muassa imago, sopimukset, organisaatiokulttuuri ja organisaation rakenne. Henkilöresurssit taas pitävät sisällään muun muassa henkilöstön osaamisen, motivaation, koulutuksen ja kyvyn oppia. (Vuorinen & Huikkola 2023, 178-179.)

VRIO-malli auttaa hahmottamaan yrityksen arvokkaimmat resurssit sekä kehittämään ja hyödyntämään niitä organisaation strategiassa. Resurssin arvokkuudella tarkoitetaan sitä, että se tuo

organisaatiolle, tavalla tai toisella, lisäarvoa, joko lisäämällä tuottoja tai alentamalla kustannuksia. Resurssi taas on harvinainen ja näin ollen kilpailuetua suhteessa muihin tuova, jos se ei ole toimialalla yleinen. Resurssi on vaikeasti kopioitavissa, jos se on monimutkainen, vaikeasti valmistettava tai riippuvainen ja kytköksissä yrityksen toimintaan. Tällainen voi olla esimerkiksi hyvä työilmapiiri. Organisoidulla resurssilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että organisaation tulee olla sisäisesti mahdollisimman hyvin organisoitunut, jotta arvokkaita resursseja kyetään hyödyntämään ja jotta niistä saadaan lisäarvoa. (Vuorinen & Huikkola 2023, 179-180.)

Alla olevassa taulukossa 1. on kuvattu VRIO-malli tiivistetysti sekä sen vaikutukset organisaatioon. Huomioitavaa on, että pelkästään resurssin yksi ominaisuus ei tee siitä vielä toiminnan kannalta merkityksellistä esim. harvinainen, mutta täysin arvoton resurssi on turha resurssi. Lisäksi on huomioitava, että resurssien ominaisuuksien tulee täyttää taulukon 1. ominaisuudet vasemmalta oikealle. Jotta resurssista olisi organisaatiolle hyötyä, sen tulee aina ensin olla arvokas, jonka jälkeen vasta tarkastellaan sen harvinaisuutta ja sen jälkeen korvattavuutta. (Vuorinen & Huikkola 2023, 181.)

Taulukko 1. VRIO-analyysi tiivistettynä (Vuorinen & Huikkola 2023, 181)

RESURSSIN OMINAISUUDET				VAIKUTUKSET	
Arvokas?	Harvinainen?	Vaikea kopioida/korvata?	Hyödynnetty organisaatiossa?	Kilpailullinen vaikutus	Taloudellinen vaikutus
Ei			Ei	Haittaa kilpailua	Alle normaalitason
Kyllä	Ei			Tasavertainen kilpailukyky	Normaalitasoa
Kyllä	Kyllä	Ei		Hetkellinen kilpailuetu	Yli normaalin (hetkellisesti)
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Pysyvä kilpailuetu	Yli normaalin

### 3 Urheiluseuratoiminta

Likesin seuratietokannan (2024) mukaan Suomessa on 8263 urheiluseuraa, joissa on jäseniä yhteensä 1 444 558. Toki muunkinlaisia arvioita seurojen määrästä on esitetty, mutta tärkeintä lienee kuitenkin suuruusluokka, joka on useita tuhansia, ollen 10 000:n jommalla kummalla puolella (Koski 2013, 19-24).

Olympiakomitea määrittelee urheiluseuran aatteelliseksi yhdistykseksi, joka on perustettu liikuntaan ja/tai urheiluun liittyvää tavoitetta, toimintaa tai tehtävää varten ja joka ei toiminnassaan tavoittele taloudellista voittoa (Suomen Olympiakomitea s.a.).

Yhdistyslaki (26.5.1989/503) puolestaan määrittelee yhdistyksen, jollaisia urheiluseuratkin ovat, seuraavasti: "Yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten. Tarkoitus ei saa olla lain tai hyvien tapojen vastainen." Määritelmä on tarkoituksellisesti hyvin laava, sillä sen tulee kattaa kaikkien yhdistysten määritelmä. Määritelmän lisäksi yhdistyslaki antaa ja luo yhdistystoiminnalle raamit määrittelemällä sallitut ja kielletyt sekä pakolliset yhdistyksen tehtävät. Yhdistystoiminta on tärkeä osa kansalaisyhteiskuntaa, joka tarkoittaa kansasta muodostuneiden ryhmien vapaaehtoista yhteisten päämäärien tavoittelua yhdessä samanhenkisten ja samat arvot jakavien henkilöiden kanssa (Oja & Lehtonen 2023, 6).

Oja ja Lehtonen (2022, 67) määrittelevät urheiluseuran liikuntaa ja urheilua järjestäväksi paikalliseksi yhdistykseksi. Heinilä ja Koski (1991, 4) puolestaan kuvaavat urheiluseuraa sosiaalisesti organisaatioksi. Aldrichin ja Marsdenin (1988, teoksessa Heinilä & Koski 1991, 4) mukaan sosiaalisille organisaatioille on yhteistä se, että ne koordinoivat tehtäviä, jotka olisivat liian suuria yksilöiden itsensä yksin toteutettaviksi. On myös hyvä huomata, että urheiluseurat ovat vapaaehtoisia yhdistyksiä, jotka toimivat jäsentensä tahdon mukaisesti jäsentensä hyväksi (Heinilä & Koski 1991, 5).

Aatteellisuus on ollut urheiluseuroille tunnusomainen piirre. Tietty aate on ajanut ihmiset yhteen ja toiminut toiminnan kannustimena ja voimavaran lähteenä. Lisäksi aatteet ja niiden toteutus ovat luoneet toiminnalle merkitystä ja yhteiskunnallista arvostusta. (Heinilä & Koski 1991, 3.)

Heinilän ja Kosken (1991, 3) mukaan urheiluseuraa voidaan myös ajatella tuotantoyksikkönä, joka tuottaa liikuntapalveluja ja sen seurauksena syntyviä liikunta- ja urheilutuotoksia. Tällainen seuratoiminnan panos-tuotos luonne ja seuran toiminta liikuntapalvelujen tuottajana ei siis ole uusi ilmiö tai ajatus. Alla olevassa kuvassa 4. on esitetty seuratoiminnan panos-tuotos luonteen osa-alueita.

<u>Resurssipanosteet</u>	--->	<u>Tuotantoprosessi</u>	--->	<u>Tuotokset</u>
Aatekannusteet Aikaresurssit Talousresurssit Työ Tietotaito Ympäristöedellytykset		Voimavarojen ohjaaminen seuratoimintaan ja jäsenistön osallistuminen liikuntaprosessiin toimintaohjelman puitteissa		<b>Varsinaiset</b> Liikuntavalmiudet ja -saavutukset Kunto-terveysvireisyys Aatteellisuus Luontoharrastus jne. <b>Oheistuotokset</b> Viihtymys, ajanvietto Kotiseutukiintymys Kansalaisvalmiudet Yhteisösamaistuminen jne.

Kuva 4. Seuratoiminnan panos-tuotos luonne (Heinilä & Koski 1991, 3)

Tuotantoyksikkö ajatteluun sopivasti Heinilän ja Kosken (1991, 3) mukaan urheiluseuran jäsenet voidaan nähdä "materiaalina" jäsentä muuttavassa ja prosessoivassa organisaatiossa. Eli jäsenet ovat materiaalia, jota seura käsittelee tarkoituksensa ja tavoitteidensa mukaisesti. Tämä ajattelu-tapa urheiluseurasta kuulostaa vanhahtaneelta ja viime vuosituhannen puolelle jääneeltä ajatusmallilta. Mielestäni ajattelutavassa on kuitenkin myös pointtinsa, sillä Heinilä ja Koski (1991, 3) toteavat, että "määriteltiinpä liikuntaseuran tarkoitus, miten hyvänsä, se joko toteutuu tai jää toteutumatta juuri jäsenistössä eikä esimerkiksi jossain esineellisessä tuotteessa tai hyödykkeessä." Eli urheiluseuran toteuttama toiminta toteutuu juuri ihmisissä eri tavoin ilmentyen, kuten ilona, nautintona, parempana kuntona ja terveytenä jne.

Koski ja Mäenpää (2018, 15) tiivistävät ajatuksen seuratoiminnasta osuvasti. Heidän mukaansa urheiluseura on toimintayksikkö, jonka toimintaan osallistuvat toteuttavat omia liikunnallisia tavoitteitaan sekä yhdessä muiden kanssa keräävät ja kohdentavat resursseja ja voimavaroja seuran tai sen osan (ryhmä/joukkue) hyväksi.

Vaikka seurat toimivat vapaaehtoisuuteen ja yhteisiin aatteisiin perustuen tai ehkä juuri siksi, niillä on suomalaisessa yhteiskunnassa suuri merkitys. Seurat ovat suomalaisen organisoidun liikunnan ydin ja suomalainen liikuntakulttuuri toimii, nyt ja tulevaisuudessa, pääosin seuratoiminnan varassa. Niiden merkitys niin harrasteliikunnassa kuin kilpa- ja huippu-urheilussa on valtava. Seurojen roolia lasten ja nuorten liikuttajina voi kuvailla korvaamattomaksi. (Koski & Mäenpää 2018, 11-12.) Vapaaehtoinen ja itsenäinen kansalaistoiminta on ollut 1900-luvun alusta lähtien suomalaisen urheiluliikkeen kivijalka (Valtion liikuntaneuvosto 2013, 4).

Kuten huomataan, niin urheiluseuroilla on monia tarkoituksia ja merkityksiä. Ensisijaiset merkitykset ovat kuitenkin liikunnallisia ja urheilullisia. Muita merkityksiä ovat yhdessäolo ja kavereiden

tapaaminen, viihtyminen sekä kansalaistietojen ja -taitojen parantaminen. Seurat toimivatkin suomalaisen yhteiskuntajärjestyksen tukena yleisessä kansalaiskasvatuksessa. (Heinilä & Koski 1991, 4.)

### 3.1 Urheiluseurat muutoksessa

Yhteiskuntamme jaetaan usein kolmeen toimintasektoriin, joihin yhteiskunnan organisaatiot sijoittuvat ja joissa rooleissa ne toimivat. Näitä sektoreita ovat julkinen sektori, yksityinen sektori ja kolmas sektori. Julkisella sektorilla tarkoitetaan verovaroilla toteutettuja julkisia palveluita, kuten kuntien ja valtionhallinnon palveluita. Yksityisellä sektorilla tarkoitetaan taas markkinaehtoisesti toimivia yrityksiä. Kolmas sektori käsittää puolestaan jäsendemokratian pohjalta toimivia yleishyödyllisiä yhdistyksiä, kuten urheiluseuroja. Näiden kolmen perinteisen sektorin rinnalle on lisäksi noussut ns. neljäs sektori. Tälle sektorille ominaista on sen vapaamuotoisuus, toiminnan määrittelemättömyys ja organisoitumattomuus, esimerkkinä tällaisesta toiminnasta on sosiaalisen median kautta muodostunut yhteisö, jolla on yhteinen mielenkiinnon kohde ja tavoite, mutta ei virallista muotoa. (Ruuskanen ym. 2020, 20-22.)

Vaikka jaottelu sektoreihin onkin edellä kuvatun kaltainen niin todellisuudessa sektoreiden rajat ovat häilyvät ja eri sektoreiden toimijat yleensä omaksuvat jossain määrin toistensa toimintamalleja (Ruuskanen ym. 2020, 20-21). Tällaisesta roolien sekoittumisesta on käytetty käsitettä hybridisoituminen. Rajojen häilyvyys on johtanut siihen, että yhdistyksiltä, kuten urheiluseuroilta odotetaan organisoitua toimintaa, työllistäjänä toimimista ja erilaisten palveluiden tehokasta tuottamista. Tämän lisäksi on hyvä huomioida, että tosiasiallisesti yhdistysten toimintaa eivät ohjaa pelkästään jäsenistön toiveet ja tarpeet vaan sen toimintaan vaikuttavat myös erilaiset projektiluonteiset rahoitukset, asiakkuusajattelu sekä markkinaehtoisuus. (Ruuskanen ym. 2020, 9-10; Ruuskanen ym. 2020, 31-32.)

Hybridisoituminen on viimeisten vuosikymmenten aikana ollut kasvussa, ja seuratoiminta on omaksunut toimintaansa erilaisia piirteitä lähinnä yksityiseltä sektorilta. Tästä käytetään termiä ammattimaistuminen, jolla viitataan yrityksissä käytössä olevien toimintatapojen omaksumiseen yhdistystoiminnassa. (Varuhin 2023; Aarresola, Lämsä & Itkonen 2022, 7-9.) Hybridisaation ohella on käytetty kolmen rationaliteetin mallia. Mallin mukaan organisaatioiden toimintaa ohjaavat myös toisten toimintasektoreiden toiminta- ja ajattelutavat. (Oja & Lehtonen 2023, 6.)

Urheiluseurojen on ammattimaistuttava urheilun ammattimaistuksessa ja huippu-urheilun vaatimusten kasvaessa. Lisäksi seurojen kasvava rooli hyvinvointipolitiikan toteuttajina ja yhteiskunnan kasvavat odotukset toimintaa kohtaan luovat painetta ammattimaistumiselle. Tämän seurauksena seurojen on usein hankittava erikoisosaamista, joka usein tarkoittaa työntekijöiden palkkaamista



seuraan. (Aarresola ym. 2022, 23.) Aarresola ja muut (2022, 63) ovat havainneetkin, että selvin urheiluseuran ammattimaistumisen tunnusmerkki on työntekijän palkkaaminen. Ammattimaisuuden tavoittelu ja lisääminen palkkauksen kautta onkin yksi ammattimaistuvan seuratoiminnan keskeisimmistä suuntauksista (Oja & Lehtonen 2022, 66).

On hyvä huomata, että organisaation ammattimaistuminen ei riipu organisaation suhteesta voiton tavoitteluun vaan myös voittoa tavoittelematon yhdistys voi toimia ammattimaisesti (Aarresola ym. 2022, 33). Voiton tavoittelun sijasta ammattimaiseen toimintaa sisältyy toiminnan tavoitteiden määrittäminen sekä niiden toteutumisen seuranta. Lisäksi toiminnalla tavoitellaan tehokkuutta, vaikuttavuutta sekä oman toiminnan optimointia, jotka usein johtavat ja joilla tavoitellaan organisaation toiminnan laadun parantumista ja kasvua. (Aarresola ym. 2022, 32.)

Urheiluseurojen ammattimaistumiseen vaikuttavat seuran ulkopuolisten sidosryhmien (esim. lajiliitot, yhteistyökumppanit, valtio, media) kasvaneet odotukset toimintaa kohtaan. Näillä on erityisesti vaikutusta seuran rakenteeseen ja toimintakulttuuriin, jotka puolestaan vaikuttavat taas ammattimaistumisen toteutumisen muotoon. (Nagel, Schlesinger, Bayle & Giauque 2015, 423-424).

On huomattava, että seurat eivät pidä itse ammattimaistumista sinällään tärkeänä vaan sen kautta saavutettavia asioita, kuten seuratoiminnan kehittymistä, toimintaympäristön muutoksiin sopeutumista ja tavoitteiden saavuttamista (Oja & Lehtonen 2022, 66).

Ammattimaistumisen seurauksena seuratoiminnan tuloksellisuuden ja tehokkuuden tavoittelu ovat kasvaneet. Tuloksellisuudella tarkoitetaan seuran toimintatarkoituksen toteuttamisen ja tavoitteiden saavuttamisen astetta. Tehokkuus taas kuvaa seuratoiminnan taloudellisuutta eli toimintaan käytetyillä varoilla saatavien tuotosten/tulosten määrää. Eli seuran toiminta on tuloksellista, jos se toteuttaa asetettuja tavoitteita ja tehokasta, jos näihin tavoitteisiin päästään kustannustehokkaasti. Toiminta on sitä tehokkaampaa mitä vähemmän kustannuksia siitä aiheutuu. (Heinilä & Koski 1991, 4.)

Tähän ammattimaisuuden sekä tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntymiseen on vaikuttanut ihmisten kulutusyhteiskunnassa omaksuttu asiakkuusasenne, joka on siirtynyt myös urheiluseuratoimintaan ja synnyttää näin ollen ulkopuolista painetta seuratoiminnan laadulle. Vaatimustason nousu puolestaan synnyttää jatkuvaa resurssipulaa seuroissa, varsinkin, kun otetaan huomioon, että samaan aikaan ihmisten halukkuus urheiluseuratoimintaan sitoutumiseen on muuttunut ja näin ollen vapaaehtoistyön määrä on vähentynyt. (Koski & Mäenpää 2018, 19-24.)

Näin ollen vapaaehtoistyön vähentyessä työntekijöiden palkkaamisella on pyritty pitämään seuran toiminta samalla tasolla kuin ennen eli palkkauksella on tavoiteltu seuratoiminnan säilymistä. Toisaalta palkkauksella tavoitellaan usein myös toiminnan kasvua ja kehitystä. (Turunen, Turpeinen, Inkinen & Lehtonen 2020, 3.) Samaan aikaan vapaaehtoisten määrän vähentyessä on seurojen palkkatyön määrä noussut eli palkkatyöllä on kompensoitu menetettyä vapaaehtoistyötä (Turunen ym. 2020, 31).

Urheiluseurojen toimintaympäristö on menneinä vuosikymmeninä muuttunut paljon, joka on pakottanut myös seurat muuttumaan. On oletettavaa, että yhteiskunnan eli urheiluseurojen toimintaympäristön kehitys jatkuu myös tulevaisuudessa. Näin ollen seurojen tulee olla nyt ja tulevaisuudessa joustavasti toimivia ja muutosvalmiita organisaatioita. (Koski & Mäenpää 2018, 19.) 2010-luvun merkittävimpiä muutoksia seuratoiminnan kannalta ovat olleet seuratoiminnan eriytymisen jatkuminen monien lajien yleisseuroista yhden lajin erikoisseuroiksi, kustannusten nousu, toiminnan ammattimaistuminen, järjestökentän muutokset sekä paikallaan olon ja istumisen lisääntyminen yhteiskunnassa. (Koski & Mäenpää 2018, 23.)

Onkin todettava, että seurat eivät siis ole yhteiskunnasta erillään olevia saarekkeita, vaan niiden toimintaan vaikuttaa suuresti yhteiskunnan muutokset, niin hyvässä kuin pahassa (Koski & Mäenpää 2018, 20).

### **3.2 Strategian merkitys urheiluseuralle**

Helposti voisi ajatella, että yleishyödylliset yhdistykset, kuten urheiluseurat eivät kilpaile toiminnassaan asiakkaista, markkina-asemasta tai mistään muustakaan ja tämän takia ne eivät tarvitse strategiaa. Yhdistyksethän ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, joten mihin ne tarvitsisivat strategiaa. Vaikka yhdistykset eivät kilpailisi keskenään "asiakkaista" tai markkina-asemasta tai mistään muustakaan tavanomaisesta, niin tulee miettiä, että eikö yhdistys todella kilpaile missään ja kenenkään kanssa. Kilpailua ei tule mieltää ainoastaan vastaavanlaisten toimijoiden, eli tässä tapauksessa yhdistysten tai seurojen, väliseksi kilpailuksi eli kilpailuksi itsensä kaltaisten organisaatioiden kanssa samoista tuotteista ja/tai palveluista. Kilpailua tulee käsitellä ihmisten eli asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta. Ihmiset eivät osta tuotetta tai palvelua, vaan he ostavat ratkaisun ongelmaansa (Pulkka s.a.). Näin ollen tarkastellessa tarpeita saatetaan huomata, että myös yleishyödylliset yhdistykset kilpailevat. Kilpailu voi olla esimerkiksi kilpailua yhdistyksen jäsenten vapaaajasta muita ajanviettotapoja kohtaan tai mistä tahansa muusta. Ja vaikka organisaatio ei kokisi tätä ongelmaksi, niin hyödyttää strategia silti myös sitä. Kaikki organisaatiot on perustettu jotakin tarkoitusta varten ja tämän jonkin tarkoituksen toteuttamisen tehostamisessa strategialla on suuri rooli. Organisaatiot pyrkivät tyydyttämään tietyn joukon tarpeita muuttuvassa maailmassa rajallisilla resursseilla. Strategia auttaa kohdentamaan nämä resurssit oikein ja priorisoimaan valintoja. Se

auttaa myös saavuttamaan tavoitteet tehokkaammin, nopeammin ja vähemmällä työmäärällä, jolloin organisaatiolla on enemmän resursseja ja mahdollisuuksia käytettävänä tarkoituksensa toteuttamiseen. (Kamenskyn 2014, luku 1.1.)

Strategisten tavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa yleensä taloudellista menestystä. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, joissa ei nimensä mukaisesti tehdä taloudellista tulosta, strategialla voidaan tavoitella esimerkiksi kansalaisten terveyttä, ympäristön suojelua tai tietouden lisäämistä. Strategisten tavoitteiden saavuttamista ei tällöin mitata liikevaihtona tai -voittona vaan muunlaisten asioiden saavuttamisena, yleensä jonkinlaisena vaikuttavuutena. (Vuorinen & Huikola 2023, 15.)

Mielestäni on lisäksi huomattava, että urheiluseurat eivät ole muusta yhteiskunnasta irrallisia kokonaisuuksia vaan niiden tulee muuttua ja mukautua muun ympäristön mukana. Ja jotta tämä muutos olisi hallittu, tulee seuralle mielestäni luoda strategia. Strategialla lisäksi luodaan seuran sisälle yhtenäinen kuva seuran nykytilanteesta sekä tulevaisuuden tavoitetilasta. Näin ollen kaikkien seurassa on helpompi pyrkiä kohti tätä yhtä ja samaa, kaikkien tiedossa olevaa, päämäärää kohti.

## 4 Kehitystyö

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi Seurastrategia.com -niminen verkkosivusto, joka koostuu urheiluseurojen kehittämiseen tarkoitettua materiaalista, josta suurin osa on urheiluseurojen strategiatyöhön liittyvää materiaalia. Tässä kappaleessa kuvataan kyseisen sivuston kehitystyön tarvetta, tavoitteita, vaiheita, aikataulua sekä tuotosta.

### 4.1 Työn tarve

Vuorinen ja Huikkola (2023, 9) toteavat teoksessaan, että "strategiatyö ei ole lainkaan selvää useimmille johtajille". Tämä ei sinällään ole ihme, kun tarkastellaan tämän opinnäytetyön alussa läpikäytyjä strategian määritelmiä ja strategiaprosessin vaiheita. Strategia on monitasoinen käsite, joka voidaan mieltää ja ymmärtää monella eri tavalla. Tämä on yksi tärkeimmistä syistä sille, miksi työn aiheeksi valikoitui urheiluseurojen strategia, ja työn tuotoksena syntyi strategiaan painottunut seurakehityssivusto.

Urheiluseuraa johtaa jäsenistön valitsema hallitus, joka koostuu vapaaehtoisista seuran jäsenistä, joilla ei välttämättä ole kokemusta urheiluseuratoiminnasta, liikunta-alasta tai johtamisesta. Näin ollen ei olisikaan kohtuullista vaatia hallituksen pystyvän ja tekevän urheiluseuralle täydellisen strategian, jonka avulla seuran toiminta optimoidaan. Työn tavoitteena oli luoda helposti lähestyttävä tapa tutustua strategiaan sekä siihen, miten sitä voisi jokainen seuratoimija hyödyntää oman seuransa toimintaympäristössä.

Liikunnan ja urheilun valtion rahoituksen siirryttyä Veikkausvoittovaroista valtion budjettiin, pienentyi ja pienenee liikunnalle ja urheilulle jaettava raha edelleen (Valtion liikuntaneuvosto 2022). Tämä tulee näkymään myös urheiluseuratoiminnassa. Lisäksi, kuten edellä tekstissä on kuvattu, vaatimukset seurojen ammattimaistumisesta ja palveluntuottajaroolin omaksumista kohtaan ovat suuret. Muun muassa nämä ja monet muut seikat, kuten teknologian ja sosiaalisen median kehitys, väestön liikkumattomuus ja sen aiheuttamat ongelmat sekä liikuntataitojen polarisoituminen ovat haasteita, jotka koskevat myös urheiluseuroja (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023; Helajärvi, Lindholm, Vasankari & Heinonen 2015).

Koen, että edellä mainittuihin haasteisiin kyetään vaikuttamaan tehokkaalla seuratoiminnalla. Suomessa on, kuten edellä kerrottu, n. 10 000 urheiluseuraa, näin ollen jokaisessa seurassa jo pienikin toimi toiminnan tehostamiseksi, muodossa tai toisessa, vaikuttaa valtakunnallisesti valtavasti. Näin ollen koen tärkeäksi pyrkiä tarjoamaan seuroille helpon tavan tutustua strategiatyöhön ja sitä kautta lähteä pohtimaan omaa toimintaansa ja tehostamaan sitä selkeämmällä suunnalla ja yhteisillä tavoitteilla, joita strategiatyö ja luotu Seurastrategia -sivusto tarjoavat.

## 4.2 Työn tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda käytännönläheinen, hyödyllinen ja ennen kaikkea helposti ymmärrettävä tapa tutustua siihen mitä strategia seuratyössä tarkoittaa, miten sellainen luodaan sekä miten sitä voi kehittää, arvioida ja jalostaa. Tarkoituksena oli luoda tätä varten yksinkertainen ja visuaalisesti houkutteleva verkkosivusto, joka olisi kaikkien käytettävissä ja johon voisi palata aina uudelleen etsimään ja kertaamaan tietoa.

Tarkoituksena oli ratkaista urheiluseurojen haasteita, jotka liittyvät strategiaan, eli joko strategian suunnitteluun, tekemiseen, toimeenpanoon, toteutukseen, jalkautukseen, päivittämiseen, muokkaamiseen tai mihin tahansa muuhun strategiaan liittyvään haasteeseen.

## 4.3 Työn vaiheet

Tässä kappaleessa kuvataan opinnäytetyön tuotoksena syntyneen verkkosivuston rakentumisprosessia siinä mittakaavassa kuin se on tarkoituksenmukaista. Näin ollen tässä tekstissä ei paneuduta verkkosivuston tekniseen toteutukseen tai muuhun verkkosivuston käytännön toimintaan ja ylläpitoon liittyviin asioihin vaan ennemminkin opinnäytetyön idean ja sivuston sisällön suunnittelun näkökulmiin, vaiheisiin ja niissä tehtyihin valintoihin.

Ajatus sivustosta lähti liikkeelle pohdinnalla siitä mikä opinnäytetyön teema itseäni kiinnostaisi sekä minkälaisesta työstä olisi hyötyä mahdollisimman monelle. Strategia oli aiheena itselleni mielenkiintoinen, merkityksellinen ja näin ollen luonteva valinta. Näin ollen, lähdin pohtimaan, millaisen strategiaperustaisen opinnäytetyön voisin tehdä. Tutustuessani strategiaan aiheena paremmin ja pohtiessani omia kokemuksiani ja ajatuksia siitä, heräsi ajatus tehdä urheiluseuraan tai -seuroihin liittyvä strategiatyö. Tämä siksi, että omat arkielämän havaintoni ovat olleet, että kovin monella seuralla ei ole toimivaa strategiaa tai strategiaa lainkaan, ja että sellaisesta olisi usealle seuralle suurta hyötyä toiminnassaan.

Lisäksi, kun luin muun muassa Vuorisen ja Huikkolan (2023, 9) strategiakirjaa, jossa todetaan, että "strategiatyö ei ole lainkaan selvää useimmille johtajille" ja Kamenskyn (2014, luku 1) kirjaa, jossa todetaan, että "strategia on liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä kaikkein käytetyin termi, mutta samalla kaikkein eniten väärin käytetty termi." vahvistui itselläni ajatus siitä, että urheiluseurat tarvitsevat jonkinlaisen kanavan, palvelun tai vastaavan tietolähteen, josta voi ammentaa tietoa juuri urheiluseuran strategiatyöhön liittyen. Tämä siksi, että vaikka strategiatyössä on paljon yhtäläisyyksiä voittoa tavoittelevan pörssiyrityksen ja voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen välillä, niin niistä löytyy myös runsaasti eroavaisuuksia. Ja juuri urheiluseurojen tarpeeseen kyseisenlaista tietovarantoa ei ole ollut. Näin ollen lähdin suunnittelemaan mikä olisi paras ja tehokkain tapa jakaa tietoa eteenpäin ja päädyin siihen, että se on verkossa tapahtuva tiedon jakaminen, koska sillä

tavalla kyetään tavoittamaan lähes kuka tahansa lähes mistä tahansa päin maailmaan lähes välittömästi. Näin ollen työstä olisi suurin mahdollinen hyöty, kun sen voisi jakaa kaikille aiheesta kiinnostuneille.

Verkkovälitteisessä tiedonjaossa on useita eri kanavia ja mahdollisuuksia, kuten esimerkiksi verkkosivut, erilaiset sosiaalisen median palvelut ja podcastit (äänitiedostot). Näistä päädyin kuitenkin valitsemaan verkkosivuston, koska se tuntui tiedonvälitykseen ja jakamiseen parhaalta, luotettavimmalta sekä eniten luottamusta herättävältä alustalta.

Valittuani alustan, sen toteutukseen käytettävän palvelun sekä suunniteltuani visuaalista ilmettä sivustolle, aloin miettimään tarkemmin sitä millaisella sisällöllä pystyisi helpoiten lisäämään urheiluseuroissa toimivien osaamista ja tietoutta strategiasta. Päädyin siihen, että lyhyehköt, mutta informatiiviset blogikirjoitukset voisivat olla riittävän helppolukuisia sekä lukemaan innostavia ja oppimaan oivaltavia. Näin ollen aloin kirjoittamaan sivustolle blogikirjoituksia strategiasta ja myöhemmin laajemmin seuratoiminnasta ja siihen liittyvistä asioista ylipäätään. Aluksi kokeilin hyödyntää ChatGBT-tekoälyä blogikirjoitusten sisällön ja rakenteen suunnittelussa, mutta hyvin pian huomasin, että sen tuottama teksti ei ollut riittävän tietopitoista vaan tieto oli hyvin pinnallista ja itseään toistavaa. Näin ollen luovuin sen käytöstä.

Hetken aikaa blogitekstejä kirjoiteltuani ajattelin, että sivusto kaipaa muutakin informatiivista sisältöä. Näin ollen loin verkkosivustolle strategiatestin, jonka avulla seurat voivat testata oman strategiansa laatua. Tämän jälkeen suunnittelin, että sivustolle tulisi verkossa toteutettava strategiakurssi. Aloin suunnittelemaan ja toteuttamaan kurssi sisältöä, mutta se ei ole vielä valmis kurssin laajuudesta ja yksityiskohtien hiomisesta johtuen. Lisäksi ajattelin, että sivustolla tulisi olla vielä jonkinlainen laajempi, mutta edelleen helppo tapa tutustua urheiluseuran strategiatyöhön. Asiaa pohdittuani ajattelin, että strategiaopas olisi tällainen. Opas olisi laajempi kokonaisuus, josta saisi kerralla laajemman käsityksen strategiatyöstä, mutta samalla kuitenkin riittävän lyhyt, jotta sen pystyy lukemaan kerralla läpi ja tarvittaessa myöhemmin löytämään helposti aiemmin luetun kohdan ja palaamaan siihen. Se siis olisi ikään kuin laajempi kokonaisuus kuin blogiteksti, mutta ei kuitenkaan lukijalle yhtä vaativa kuin kokonainen verkkokurssi, joka osallistaa myös tekemään asioita.

Suunnittelin ja toteutin oppaan käyttäen hyväksi tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esille tulleita lähteitä ja liitin siihen mukaan urheiluseuranäkökulmaa omaan kokemukseeni pohjautuen. Opas on valmis ja se löytyy sivustolta sekä tämän työn liitteestä 1. Opas on osa verkkosivuston maksutonta sisältöä, kuten myös blogitekstit.

Sivuston tarkoituksena on jakaa tietoa ja sivustolle tulee ilmestymään säännöllisesti mm. uusia blogikirjoituksia. Näin ollen halusin varmistaa, että myös oppaan lukijat palaavat sivustolle oppimaan

ja oivaltamaan lisää strategiatyöstä ja näinpä oppaan lataaminen sivustolta on ilmaista, mutta edellyttää uutiskirjeen tilaamista. Uutiskirjeen avulla varmistetaan, että sen tilanneet saavat tiedon uudesta blogikirjoituksesta välittömästi, kun se julkaistaan ja näin ollen muistuttaa heitä palaamaan sivustolle lisäämään osaamistaan. Lisäksi uutiskirje mahdollistaa myös monen muunlaisen tiedonjaon ja tiedotuksen. Opas sisältää myös linkin sivuston kurssit-välilehdelle. Tämän tarkoituksena on johdattaa oppaan lukeneet ja strategiatyöstä kiinnostuneet käytännönläheiselle kurssille, jonka avulla osaamistaan voi syventää ja joka ohjaa oman seuran strategian laadinnassa.

#### 4.4 Työn tuotos

Edellä kuvatun prosessin seurauksena syntyi Seurastrategia -sivusto, joka sisältää useita eri välilehtiä ja alaotsikoita seuratoimintaan ja strategiatyöhön liittyen. Sivusto löytyy osoitteesta <https://www.seurastrategia.com/>. Sivustoa voisi kutsua strategiapohjaiseksi seurakehityssivustoksi. Sivuston rakenne esitetään tekstimuotoisena lyhyesti alla. Lisäksi sivuston sivut löytyvät kuvankaappauksina liitteistä 2-10.

Sivuston rakenne on hierarkkisesti esitettynä seuraavanlainen:

- Etusivu
- Materiaalit
  - o Oppaat
  - o Kurssit
  - o Testit
- Blogi
- Mistä kyse
- Ota yhteyttä
- Tilaa uutiskirje

##### 4.4.1 Etusivu

Sivuston etusivun on tarkoitus toimia koko sivuston ”sisäänheittosivuna” ja ”näyteikkunana”, jonka perusteella sivustolla vieraileva henkilö haluaa jatkaa sivuston selaamista, kiinnostuu sisällöstä ja haluaa tietää lisää.

Etusivulla on linkki ilmaisen strategiaoppaan (liite 1.) lataamiseen, pieni esittely sivustosta sekä linkki blogiin, tietoa mitä sivustolta löytyy linkkien kera (blogi, oppaat, kurssit), mietelause sekä yhteydenottolomake, yhteystiedot ja sosiaalisen median linkit. Kuvankaappaus etusivusta löytyy liitteestä 2.

Etusivulla on siis esitelty koko sivuston sisältö ja se sisältää linkin jokaiseen sivuston sivuun. Etusivun on tarkoitus tarjota vierailijalle ajateltavaa seuratoiminnan kehittämiseen ja oman seuran tilanteen suhteen sekä tarjota kehittämiseen ja tilanteen arvioimiseen tukea ja vinkkejä.

#### **4.4.2 Materiaalit**

Materiaalit välilehti pitää sisällään kolme välilehteä, joita ovat oppaat, kurssit ja testit. Oppaat välilehti pitää sisällään edellä kuvatun strategiaoppaan urheiluseuroille, joka on ilmaiseksi kaikkien ladattavissa sivustolta. Jatkossa välilehdelle tulee muitakin oppaita, jotka on tarkoitettu seuratoiminnan tueksi. Kuvankaappaus ”materiaalit” -sivusta löytyy liitteestä 3 ja kuvankaappaus ”oppaat” -sivusta löytyy liitteestä 4.

Kurssit välilehden on tarkoitus sisältää ”Urheiluseuran strategiatyökalu” niminen kurssi, jolla käydään läpi strategian merkitystä ja strategiaprosessin vaiheita sekä kehitetään ohjatusti seuralle strategia vaihe vaiheelta. Kurssi tulee lisäksi sisältämään erilaisia palautettavia tehtäviä, joista saa erillisen ja henkilökohtaisen palautteen. Kurssin tarkoituksena on syventää sivustolla tarjottavaa tietoa sekä tuoda se juuri kurssilaisen omaan seuraan mahdollisimman käytännönläheisessä ja konkreettisessa muodossa. Tavoitteena on, että kurssin avulla esimerkiksi seuran hallitus kykenee luomaan vaihe vaiheelta strategian seuralleen. Tämä kokonaisuus ei ole vielä valmis julkaistavaksi sivustolla, vaan sisältö on kehityksen alla ja se tullaan julkaisemaan myöhemmin kaikkien saataville. Kuvankaappaus ”kurssit” -sivusta löytyy liitteestä 5.

Testit välilehdeltä löytyy yksi testi, joka on nimeltään ”Selvitä seuranne strategian laatu”. Tämä testi arvioi vastaajan vastausten perusteella yleisellä tasolla testin tekijän seuran strategian laatua. Testi sisältää 30 kyllä/ei -vaihtoehtoja sisältävää kysymystä. Kysymysten avulla selvitetään mitä yleisiä strategiaprosessin sisältöjä ja vaiheita seurassa on suoritettu ja näiden perusteella arvioidaan millä tasolla seuran strategia on. Tulos on suuntaa antava, sillä testissä ei perehdytä seuraan tarkemmin. Testi pisteyttää vastaukset kyllä vastausten lukumäärän perusteella ja antaa kirjallisen palautteen pistemäärään perustuen. Testin kysymykset perustuvat tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esitettyihin strategian tehtäviin, sisältöihin ja säännönmukaisuuksiin. Tavoitteena on tulevaisuudessa lisätä erilaisia seuratoimintaan liittyviä testejä sivustolle. Kuvankaappaus ”testit” -sivusta löytyy liitteestä 6.

#### **4.4.3 Blogi**

Sivustolla on blogi, jossa käsitellään seuratoimintaan, strategiaan ja johtamiseen liittyviä ajankohtaisia teemoja. Blogitekstien sisällöt vaihtelevat, mutta punaisena lankana niissä on urheiluseuratoiminta. Joihinkin aiheisiin otetaan tieteellisempi kanta tutkimuslähteineen ja toiset kirjoitukset perustuvat kokemukseen, omiin ajatuksiin tai tarinoihin. Blogin tarkoituksena on herättää keskustelua



ja tarjota näkökulmia ajankohtaisiin seuratoiminnan teemoihin. Kuvankaappaus ”blogi” -sivusta löytyy liitteestä 7.

#### **4.4.4 Mistä kyse**

Mistä kyse -osio esittelee Seurastrategia -sivustoa ja sen taustahenkilöä tarkemmin. Tarkoituksena on luoda kuva siitä, kuka sivuston takana toimii, mitkä ovat hänen ajatuksensa, arvonsa, koulutuksensa ja kokemuksensa seuratoiminnasta. Kuvankaappaus ”mistä kyse” -sivusta löytyy liitteestä 8.

#### **4.4.5 Ota yhteyttä**

Ota yhteyttä -välilehti pitää sisällään yhteydenottolomakkeen sekä yhteystiedot ja linkit sosiaalisen median kanaviin, joiden kautta sivustolla vierailevat voivat olla tarvittaessa yhteydessä seurakehitykseen tai sivustoon liittyvissä asioissa. Kuvankaappaus ”ota yhteyttä” -sivusta löytyy liitteestä 9.

#### **4.4.6 Tilaa uutiskirje**

Tilaa uutiskirje -välilehdeltä voi nimensä mukaisesti tilata Seurastrategian uutiskirjeen, joka pitää sisällään mm. ilmoitukset uusimmista blogikirjoituksista sekä muita ajankohtaisia uutisia ja tietoja seuratoimintaan liittyen. Kuvankaappaus ”tilaa uutiskirje” -sivusta löytyy liitteestä 10.

#### **4.4.7 Sivusto**

Kaiken kaikkiaan sivusto sisältää jo nyt paljon tietoa ja erilaisia osioita eri tarkoituksiin. Sen kehitystyö on kuitenkin kesken ja en koe, että sivuston tulisikaan opinnäytetyön puitteissa valmistua vaan sivuston kehittäminen on jatkuva prosessi, kuten strategian kehittäminenkin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda sivusto ja mielestäni opinnäytetyössä saavutettiin tämä tavoite ja kyettiin luomaan sivustolle arvoa myös ulkopuolisten silmissä tarjoamalla edellä lueteltuja asioita sivustolla.

## 5 Pohdinta

Mielestäni tämä opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan onnistunut projekti, jossa päästiin siihen tavoitteeseen mitä työltä haluttiin sitä suunniteltaessa. Aikataulullisesti opinnäytetyöprosessi venyi odotettua pidemmäksi henkilökohtaisista syistä johtuen. Prosessi saatiin kuitenkin vietyä loppuun asti määräajassa.

Yleisellä tasolla tulisi mielestäni pohtia, kuinka tarpeellinen tämän opinnäytetyön tulisi tai ei tulisi olla. Yhdistykset, kun ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, joiden tehtävänä on toimia yleishyödyllisesti jäsentensä hyväksi ja tarkoituksensa mukaisesti. Ja toiminnan ytimessä on se, että jäsenistö itse toteuttaa toimintaan itselleen ja toisilleen. Näin ollen kyseenalaistaisin nykyistä kehitystä, jossa urheiluseuroista tulee enenevässä määrin yritysten kaltaisia palveluntarjoajia, joista vain ostetaan haluttu palvelu osallistumatta itse toimintaan millään tavalla. Tämä puolestaan on mielestäni pakottanut seurat ammattimaistumiseen. Seuroja on ollut olemassa jo pitkään, mutta oman havaintoni mukaan strategioista urheiluseuroissa aletaan puhua vasta toiminnan ammattimaistuesssa ja liiketoimintamaisen toiminnan lisääntyessä eli seuran toiminnan muuttuessa enemmän yritystoimintamaiseksi. Näin ollen ilman tätä, mielestäni jossain määrin myös kielteistä muutosta kohti ammattimaisempaa toimintaa, myöskään Seurastrategia -sivustolle ei olisi niin suurta tarvetta kuin sille nyt on.

Kuten aiemmassa teoriaosuudessa todettiin niin usein eri organisaatioiden tehtävät, roolit ja rajat hieman sulautuvat toisiinsa ja ottavat toisiltaan vaikutteita. Toisaalta on mielestäni hyvä, että toimintaa tehostetaan ja se muuttuu ammattimaiseksi, mutta koska se käytännössä aina tuo mukanaan sivuvaikutuksia, joista osa on puolestaan kielteisiä, pohtisin tarkkaan, millainen on seurojen rooli nyt ja tulevaisuudessa ja millainen sen halutaan olevan. Sillä jos seurojen toimintaa muokataan liian yritysmäisiksi niin ovatko ne enää urheiluseuroja? Toiminta saattaa helposti muuttua etäiseksi, liian ammattimaiseksi ja prosessimaiseksi. Tämä taas ei tue urheiluseuroille ominaista yhteisöllisyyttä ja yhteisen asian edistämistä vapaaehtoisvoimin.

Toisaalta onko niin, että vapaaehtoistyö on joka tapauksessa vähentymässä, seuroista ja niiden toiminnasta riippumatta, joka ulkoisena muutosvoimana pakottaa seuroja toimimaan entistä ammattimaisemmin, koska seuratoiminnan pyörittämiseen tarvitaan palkallisia henkilöitä. Tämä puolestaan ajaa siihen, että koska seuralla on kallis henkilöresurssi niin tulee seuran toiminnan olla suunnitelmallisempaa ja yritystoimintamaisesti strategiaan perustuvaa, jotta sillä on edellytyksiä pitää yllä toimintaansa.

On asia miten tahansa, niin itse näen, että urheiluseurat voivat tehostaa toimintaansa strategian avulla, mutta yhdenkään urheiluseuran ei tulisi luoda itselleen strategiaa pelkästään strategian

olemassa olon tai ulkoisten paineiden ja vaatimusten takia vaan tarpeen tulee syntyä seuran sisältä päin ja sen tavoitteena tulee olla seuran toiminnan parantaminen.

Koen Seurastrategia -sivuston onnistuneen siinä mitä sillä tavoittelin vaikkakin työn toteutus venyi aikataulullisesti melko pitkälle aikavälille huhtikuusta 2023 maaliskuuhun 2024 ja sitä edelsi vielä pohdinta työn aiheesta. Sivuston kehitys tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa.

## 5.1 Arviointi

Tämä opinnäytetyö oli kehittämispainotteinen opinnäytetyö, jonka avulla luotiin omalle perustamalleni toiminimelle palvelu- ja verkkosivukokonaisuus.

Mielestäni työn tuotoksena syntyneet verkkosivut ovat sellaiset kuin halusinkin niiden olevan. Ne ovat yksinkertaiset ja käytännönläheiset, mutta samalla visuaaliset ja informatiiviset. Heti verkkosivustolle tultaessa voi huomata sen liittyvän jollain tavalla liikuntaan tai urheiluun, sillä etusivulla on video jalkapallokentällä kävelevistä ja juoksevista jalkapallon pelaajista. Verkkosivuston teema pysyy yhtenäisenä läpi sivuston ja sivuston rakenne on mielestäni looginen.

Sivustolla on jo jonkin verran tietoa, mutta koska työn tavoitteena oli synnyttää sivusto eikä niinkään luoda täysin valmista verkkosivustoa kaikkine sisältöineen, niin sivustolla voisi olla urheiluseurojen tarpeita ajatellen enemmän ja monipuolisempia sisältöjä. Toisaalta sivuston kehitys tulee jatkumaan, joten tähän päästää tulevaisuudessa vaikuttamaan.

Opinnäytetyön teoriaosuus ja itse työn tuotos eli verkkosivusto rakentuivat lähtökohtaisesti väärässä järjestyksessä. Tavoitteena olisi, että työn tuotos pohjautuisi ensin kasatun teoriaosuuden varaan. Omassa työssäni kuitenkin kävi hieman toisin. Aloin ensin toteuttamaan sivustoa ja sen ollessa jo lähes valmis (siinä vaiheessa missä sen kehitys tällä hetkellä on), siirryin vasta opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittamiseen. Toisaalta tämä järjestys ei aivan näin nurinkurinen ollut mitä kuvaukseni antaa ymmärtää, sillä sivuston toteutus perustui aiemmin opintojeni aikana keräämään teorian tietoon strategiasta. Näin ollen sivuston tiedot eivät ole keksittyjä vaan pohjautuvat tutkittuun tietoon. Näitä samoja lähteitä hyödynsin myös lopulta itse opinnäytetyön teoriaosuudessa yhdessä muiden lähteiden kanssa.

## 5.2 Kehitysideat

Jatkossa sivuston kehitystyötä pitää jatkaa säännöllisesti ja sisältöä tulee lisätä ja päivittää aktiivisesti, jotta sivusto pysyy ajan tasalla ja mielenkiintoisena.

Tulevaisuudessa tavoitteena on sivuston sisällöllisen laajentamisen lisäksi saada sivustosta, tavalla tai toisella, edes sivutoimisesti toimivaa ja tuottavaa liiketoimintaa, jolla pystyisi tuottamaan

niin paljon lisäarvoa seuroille, että sen ylläpitäminen olisi taloudellisesti kannattavaa ja tuottoisaa. Tähän tavoitteeseen pyritään vielä rakentumassa olevalla maksullisella verkkokurssilla, jonka tarkoituksena on korvata seurojen mahdollisesti käyttämät kalliit strategiakonsultaatiot. Pidemmän ajan tavoitteena on, että sivustolle saataisiin luotua useampi kurssi eri seuratoimintaan liittyvistä aiheista pelkästään yhden strategiakurssin sijasta. Kurssien lisäksi ajatuksena on luoda sivustolle tulevaisuudessa maksullisia webinaareja ja luentoja erilaisista seuratoiminnan aiheista, joilla seuratoimintaa voi kehittää ja tehostaa.

Edellä mainittuja asioita ja sivustoa ylipäättään on tarkoitus ylläpitää ja kehittää jatkuvasti, jotta se tarjoaisi ajantasaista ja hyödyllistä tietoa seuratoiminnan kehittämiseen kaikille urheiluseuroille. Tavoitteena on viestinnällisin ja markkinoinnillisin keinoin saattaa sivusto suuremman yleisön tietoisuuteen siinä vaiheessa, kun sivustolle saadaan luotua enemmän sisältöä seuratoiminnan tueksi. Näihin keinoihin kuuluvat muun muassa maksullinen markkinointi erilaisilla digitaalisilla alustoilla, kuten sosiaalisessa mediassa sekä suorat sähköpostitse tapahtuvat yhteydenotot seuroihin ja sivuston blogikirjoitusten jakaminen omissa sosiaalisen median kanavissa. Tavoitteenani on, että Seurastrategian tietäisi ja sitä hyödyntäisi mahdollisimman moni seura omassa seuratoiminnassaan tarvitessaan apua ja tukea toimintaansa. Olisi myös hienoa, jos sivustosta saataisiin tulevaisuudessa luotua aktiivinen ja keskusteleva yhteisö, joka jakaisi aktiivisesti ja avoimesti seuratoimintaan liittyviä asioita keskenään.

Mielenkiintoisena jatkotutkimuksen aiheena aiheeseen liittyen olisi mielestäni selvittää miten Seurastrategia -sivustoa hyödynnetään/käytetään seuroissa tai miten Seurastrategia -sivuston kurssi "urheiluseuran strategiatyökalu" on käytännössä parantanut seurojen strategiatoimintaan. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää esimerkiksi kyselyn avulla urheiluseurojen toiveita ja tarpeita muunlaiselle ulkopuoliselle palvelulle, kuten ulkopuoliselle it-tuelle tai muulle vastaavalle seuran toimintaa tukevalle palvelulle. Kirjallisuuskatsauksen lähdeaineistoja etsiessäni ja niihin tutustuessani en törmännyt urheiluseurojen strategioihin liittyviin tutkimuksiin, joten tällainen olisi myös mielenkiintoinen aihe tutkittavaksi jatkossa.

## Lähteet

- Aarresola, O., Lämsä, J. & Itkonen, H. 2022. Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa. Liikuntatieteellisen Seuran Tutkimuksia ja selvityksiä nro 22. Liikuntatieteellinen Seura. Helsinki. Luettavissa: [https://www.lts.fi/media/lts\\_julkaisut/lts\\_selvityksia/urheiluseurat-ammattimaistumisen-ristiaallokossa.pdf](https://www.lts.fi/media/lts_julkaisut/lts_selvityksia/urheiluseurat-ammattimaistumisen-ristiaallokossa.pdf). Luettu: 11.3.2024.
- Alaja, E. 2000. Arpapelä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Suomen Urheilumuseosäätiön julkaisuja n:o 22.
- Deci, E. & Ryan, R. 2008. Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49, 3, s. 182-185.
- Heinilä, K. & Koski, P. 1991. Suomalainen liikuntaseura. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 125. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Luettavissa: [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/83493/1/Suomalainen\\_liikuntaseura\\_screen.pdf](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/83493/1/Suomalainen_liikuntaseura_screen.pdf). Luettu: 10.3.2024.
- Helajärvi, Lindholm, Vasankari & Heinonen 2015. Vähäisen liikkumisen terveyshaitat. Luettavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/duo12430>. Luettu: 23.3.2024.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4. tark. p. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.2.2024.
- Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry & KSL-opintokeskus 2017. Osallistavat menetelmät - Vinkkejä ja virikkeitä kouluttajalle. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry & KSL-opintokeskus. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ksl.fi/app/uploads/2022/01/Osallistavat-menetelmat-KSL-verkko.pdf>. Luettu: 18.3.2024.
- Kerttunen, M. 2007. Strategia. Julkaisusarja 3, Strategian asiatietoa, No 4. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74102/Strat13\\_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74102/Strat13_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 19.2.2024
- Koski, P. 2013. Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Valtion liikuntaneuvoston julkaisu 2013:6. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki. Luettavissa: [https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Liikunnan-kansalaistoiminta\\_tietopohja.pdf](https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Liikunnan-kansalaistoiminta_tietopohja.pdf). Luettu: 9.3.2024.
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2018:25. Luettavissa: <https://julkaisut.valtionneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160926/okm25.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 24.2.2024.

Kotimaisten kielten keskus 2021. Suomen etymologinen sanakirja. Luettavissa: [https://kaino.kotus.fi/ses/?p=qs-article&etym\\_id=ETYM\\_a1d99056fbab62c4784822d3e74efc46&list\\_id=1&keyword=strategia&word=strategia](https://kaino.kotus.fi/ses/?p=qs-article&etym_id=ETYM_a1d99056fbab62c4784822d3e74efc46&list_id=1&keyword=strategia&word=strategia). Luettu: 18.2.2024.

Kupias, P. & Koski, M. 2013. Hyvä kouluttaja. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.3.2024.

Likes, Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2024. Seuratietokanta. Luettavissa: [www.seuratietokanta.fi](http://www.seuratietokanta.fi). Luettu: 9.3.2024.

Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California Management Review, 30, 1, s. 11-24. Luettavissa: [https://www.academia.edu/6944722/The\\_Strategy\\_Concept\\_I\\_Five\\_Ps\\_For\\_Strategy](https://www.academia.edu/6944722/The_Strategy_Concept_I_Five_Ps_For_Strategy). Luettu: 25.2.2024.

Mäenpää, P. & Koski, P. 2019. Suuret seurat suurennuslasin alla. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:20. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161619/OKM\\_2019\\_20\\_Suuret\\_seurat\\_suurennuslasin\\_alla.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161619/OKM_2019_20_Suuret_seurat_suurennuslasin_alla.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 24.2.2024.

Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E. & Giauque, D. 2015. Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. European Sport Management Quarterly, 15, 4, s. 407-433.

Oberholzer–Gee, F. 2022. What Is Strategy? It's a Lot Simpler Than You Think. Harvard Business Review. Video. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=o7Ik1OB4TaE>. Katsottu: 25.2.2024.

Oja, S. & Lehtonen, K. 2022. "Sopiva taso meille" – pienten seurojen ammattimaistumista ohjaava eetos. Liikunta & Tiede 59, 5, s. 66-73.

Oja, S. & Lehtonen, K. 2023. Järjestötoiminnan ammattimaistuminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/799229/Palkkaty%c3%b6%20urheilu-%20ja%20liikuntaseuroissa.pdf?sequence=5&isAllowed=y>. Luettu: 10.3.2024.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023. Vastaus\_tietopyyntöön\_12.5.2023 (1).pdf. Luettavissa: [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Vastaus\\_tietopyynt%C3%B6%2012.5.2023%20%281%29.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Vastaus_tietopyynt%C3%B6%2012.5.2023%20%281%29.pdf). Luettu: 23.3.2024.

- Porter, M. 1996. What Is Strategy? Harvard Business Review, November-December 1996. Luettavissa: <https://cs.furman.edu/~pbatchelor/mis/Slides/Porter%20Strategy%20Article.pdf>. Luettu: 25.2.2024.
- Porter, M. 2015. Michael Porter: Aligning Strategy & Project Management.
- Pulkka, K. s.a. Näin kirjoitat myyntikirjeen, joka myy. Suomen Digimarkkinointi Oy Luettavissa: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/myyvan-markkinointikirjeen-kaava>. Luettu: 25.2.2024.
- Ruuskanen, P., Jousilahti, J., Faehnle, M., Kuusikko, K., Kuittinen, O., Virtanen, J. & Strömberg, L. 2020. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:47. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162498/VNTEAS\\_2020\\_47.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162498/VNTEAS_2020_47.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 10.3.2024.
- Sitra 2023. Megatrendit 2023. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#esipuhe>. Luettu: 24.2.2024.
- Stern Strategy Group: Speaking & Advisory and PR. Video. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=CKcSzH1SvCk>. Katsottu: 25.2.2024.
- Suomen Olympiakomitea s.a. Liikunta- ja urheiluseuran perustaminen. Luettavissa: [https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2016/12/ohjeet\\_seuran\\_perustamiseen.pdf](https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2016/12/ohjeet_seuran_perustamiseen.pdf). Luettu: 9.3.2024.
- Turunen, M., Turpeinen, S., Inkinen, V. & Lehtonen, K. 2020. Palkkatyö urheiluseuroissa: Urheiluseurat työnantajina 2013–2020. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 385. Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES. Jyväskylä.
- Valtion liikuntaneuvosto 2013. Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:6. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki. Luettavissa: [https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Liikunnan-kansalaistoiminta\\_tietopohja.pdf](https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Liikunnan-kansalaistoiminta_tietopohja.pdf). Luettu: 10.3.2024.
- Valtion liikuntaneuvosto 2022. Lausunto julkisen talouden suunnitelmasta vuosille 2023–2026. Luettavissa: <https://www.liikuntaneuvosto.fi/lausunnot-ja-julkaisut/lausunto-julkisen-talouden-suunnitelmasta-vuosille-2023-2026/>. Luettu: 23.3.2024.
- Varuhin, A. 2023. Urheilun ammattimaistuminen näkyy seuratoiminnassa osaamisen kehitymisessä ja organisaatorakenteissa. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/2023/05/05/urheilun->

[ammattimaistuminen-nakyy-seuratoiminnassa-osaamisen-kehittymisessa-ja-organisaatoraken-teissa/](#). Luettu: 11.3.2024.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja - 25 työkalua. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.2.2024.

Watkins, M 2007. Demystifying Strategy: The What, Who, How, and Why. Luettavissa: <https://hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what>. Luettu: 25.2.2024.

Yhdistyslaki 26.5.1989/503.



## Liitteet

### Liite 1. Strategiaopas urheiluseuralle

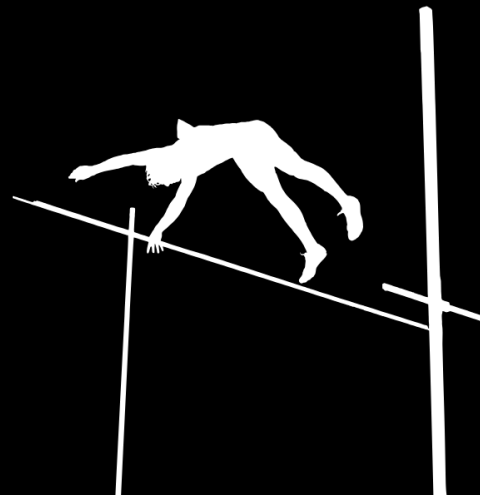
ALEKSI DAHLMAN

SEURASTRATEGIA.COM

INFO@SEURASTATEGIA.COM



# Strategiaopas urheiluseuralle



TIIVIS OPAS STRATEGIAN LUOMISEEN  
Oletko luomassa seurallesi uutta strategiaa?  
Ota selvää miten aloittaa ja luodaan teille  
voittava strategia!



# Hieman Seura- strategiasta

KIITOS URHEILUSEURAN STRATEGIAOPPAAN LATAUKSESTA!

Olen toiminut ja työskennellyt urheiluseuroissa ja havainnut, että usein urheiluseuroilla on strategiatyössään parannettavaa tai sitä ei ole lainkaan. Se on täysin ymmärrettävää sillä urheiluseuraa johtavat vapaaehtoiset, joilla ei välttämättä ole strategista osaaamista ja/tai aikaa panostaa seuran strategiatyöhön. Tämän lisäksi, jos seurassa on palkattua henkilökuntaa niin usein heidän työaikansa menee seuran perusarjen toteuttamiseen ja siitä “selviytymiseen”, jolloin aikaa ei jää tulevaisuuden suunnittelulle vaan täytyy elää hetkessä. Tämä taas synnyttää helposti erilaisia oravanpyöriä, jotka johtavat siihen, että seurassa on entistä vähemmän aikaa ja voimavaroja keskittyä strategiatyöhön.

Tästä havainnosta syntyi tarve perustaa Seurastrategia-sivusto, jossa annetaan helposti ymmärrettävää apua ja tukea urheiluseurojen strategiatyöhön. Sillä vaikka tuntuisi siltä, että strategiatyöhön ei ole aikaa tai voimavaroja niin kannattaa se rutistus kuitenkin tehdä. Se nimittäin palkitsee lopulta, kun toimintaan saa selkeän suunnan ja tavoitteet.

Mitä tehokkaammin ja tavoitteellisemmin seura toimii, sitä paremmin seura pystyy edistämään itselleen tärkeitä asioita. Hyvä strategia siis luo seuran toiminnalle raamit, suunnan ja tavoitteet. Joiden puitteissa toiminta on helppoa.



# Sisällys luettelo

LUKU 1..... JOHDANTO

LUKU 2..... MIKÄ STRATEGIA ON?

LUKU 3..... 10 SYYTÄ MIKSI STRATEGIA ON  
URHEILUSEURALLE TÄRKEÄ

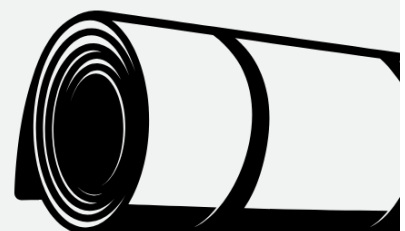
LUKU 4..... STRATEGIAPROSESSIN VAIHEET

LUKU 5..... STRATEGIATYÖKALUT

LUKU 6..... PARHAAT KÄYTÄNNÖT  
STRATEGIATYÖSSÄ

LUKU 7..... 5 ESIMERKKI STRATEGIAA  
URHEILUSTA

LUKU 8..... USEIN KYSYTYT KYSYMYKSET



STRATEGIAOPAS URHEILUSEURALLE



LUKU 1

# Johdanto





## JOHDANTO

Urheiluseuran strategia saatetaan liian usein mieltään turhaksi ja raskaaksi prosessiksi ja työkaluksi ja usein ajatellaankin, että urheiluseura ei tarvitse sellaista. Tai toisaalta voidaan ajatella, että strategiamme on sitä toimintaa mitä toteutamme, “ei meidän tarvitse sitä erikseen mihinkään kirjata”.

Strategia on kuitenkin hyödyllinen työkalu seuran johtamiseen ja tavoitteiden asettamiseen, tavoitteluun ja saavuttamiseen. Strategian avulla seura pystyy luomaan itselleen niin sisäisesti kuin ulkoisestikin selkeän identiteetin sekä määrittelemään ne tavoitteet, joita kohti seurassa tehdään töitä.

On toki totta, että hyvän strategian suunnittelu, valmistelu ja toimeenpano vaativat työtä, mutta se työ myös, uskokaa tai älkää, palkitsee. Strategia on suunnitelma siitä, miten seura tavoittelee menestystä ja kehittää toimintaansa. Strategian avulla seura määrittää toimintansa suunnan ja prioriteetit sekä valitsee tarvittavat resurssit ja aikataulut. Strategia auttaa myös varmistamaan, että seura toimii tehokkaasti ja että sen toiminta tukee sen tavoitteita.

Seurat tarvitsevat selkeän strategian, joka auttaa niitä sopeutumaan muutoksiin ja pysymään kilpailu- ja ennen kaikkea toimintakykyisinä.

Yksinkertaisimmillaan toimiva strategia suuntaa seuran toimintaa, jotta se ei olisi päämäärätiedotonta “puuhastelua”. Näin ollen seura pystyy toimimaan tehokkaammin eli käyttämään käytössään olevia resursseja (taloudelliset, henkilö, henkiset jne.) paremmin tavoitteidensa saavuttamiseen ja näin ollen tarjoamaan laadukkaampaa toimintaa sekä kehittämään toimintaansa edelleen.

Urheiluseurojen perusajatushan on koota samasta lajista kiinnostuneita tai muuten samanmielisiä henkilöitä yhteen toteuttamaan yhteisiä toiminnan päämääriä ja tavoitteita. Toiminnan selkeä suunta ja strategia vahvistavat jäsenten yhteisöllisyyttä ja sitouttaa jäseniä seuraan ja sen toimintaan kuvaamalla tarkasti mitä tavoitellaan ja miksi. Lisäksi strategiaprosessiin osallistaminen tekee tavoitteista jäsenille myös henkilökohtaisesti tärkeitä ja tavoittelemisen arvoisia.

### Sunzi

“Ylimpänä strategisen johtamisen  
taitona on kyky välttää sota”

*Sodankäynnin taito*



STRATEGIAOPAS URHEILUSEURALLE



LUKU 2

# Mikä strategia on?



Mikä strategia on ja mitä hyötyä siitä on urheiluseuralle? Lue ja ota selvää!

# Mikä strategia on?



## PERINTEINEN MÄÄRITELMÄ

Strategia sanana tulee kreikankielisestä sanasta "strategos", joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Tämä viittaakin vahvasti strategian syntyhistoriaan sotataidon työkaluna, joka sittemmin on levinnyt käyttöön myös muille elämän osa-alueille yleisenä "johtamisen taitona".

Strategia voidaan määritellä pitkän aikavälin suunnitelmaksi, joka auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa ja visionsa jonkin kilpailuedun kautta arvojen mukaisesti toimimalla. Se sisältää toiminnan päätavoitteet, toimintatavat, resurssien kohdentamisen ja toimenpiteet, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategia auttaa organisaatiota sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin, priorisoimaan resurssejaan ja tekemään päätöksiä, jotka ohjaavat sen toimintaa kohti haluttuja tuloksia.

Alla on esitetty kahden eri strategia-asiantuntijan näkemykset strategiasta.

## HENRY MINTZBERG

Mintzberg on kehittänyt 5 P:n mallin strategian eri rooleista:

**Plan (suunnitelma):** Strategia toimii suunnitelmana, joka ohjaa organisaation toimintaa ja auttaa tekemään valintoja.

**Ploy (juoni):** Strategia voi toimia myös juonena, joka auttaa organisaatiota saamaan kilpailuetua.

**Pattern (kuvio):** Strategia voi olla "kuvio" eli toimintamalli, joka ilmenee toiminnassa ajan mittaan.

**Position (asema):** Strategia toimii myös keinona, jonka avulla organisaatio määrittelee asemansa suhteessa muihin.

**Perspective (näkökulma):** Strategia voi olla myös näkökulma, joka heijastaa organisaation tapaa nähdä maailma ja toimia siinä.

## MICHAEL PORTER

Porterin strategian yksinkertaistuksen mukaan strategia vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Kuka on asiakas?
- Mikä on hänen ongelmansa?
- Miten ratkaisemme sen?

Lisäksi hyvä strategia vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Missä me kilpailemme/toimimme? (toimiala, ympäristö, kulttuuri jne.)
- Mitä uniikkia arvoa me luomme asiakkaalle?
- Mitä resursseja ja kykyjä käytämme hyödyksemme?
- Kuinka ylläpidämme arvomme?

Lisäksi on hyvä muistaa, että ihminen valitsee seuran, joka tarjoaa parhaan asiakasarvon eli hyödyn ja uhrausten välisen suhteen (esim. hinta-laatu).

STRATEGIAOPAS URHEILUSEURALLE



LUKU 3

# 10 syytä miksi strategia on urheiluseuralle tärkeää



Oletteko pohtineet seurassanne miksi teillä on tai ei ole strategiaa tai miksi se on sellainen kuin se on?



# 10 syytä miksi strategia on urheiluseuralle tärkeää

Johdannossa jo hieman esiteltiin niitä syitä miksi urheiluseuralle on tärkeää olla strategia. Tässä luvussa käymme tarkemmin lävitse 10 eri syytä miksi strategian luominen on niin tärkeää myös seuratoiminnassa.

1. TAVOITTEELLISUUS
2. RESURSSIT
3. PÄÄTÖKSENTEKO
4. VIESTINTÄ
5. MYYNTI & MARKKINOINTI
6. SITOUTTAMINEN
7. BRÄNDI
8. JATKUVUUS JA JOHDONMUKAISUUS
9. YHTEISTYÖKUMPPANUUDET
10. RISKIENHALLINTA



Seuraavissa kappaleissa käymme tarkemmin lävitse edellä lueteltujen syitä. Avaamme mitä syillä tarkoitetaan ja miten strategia vaikuttaa kyseisiin asioihin.



## TAVOITTEELLISUUS

Strategia auttaa urheiluseuraa määrittämään tavoitteensa ja prioriteettinsa sekä luomaan suunnitelman niiden saavuttamiseksi. Tämän avulla seura voi keskittyä tärkeimpiin asioihin ja hyödyntää resurssejaan tehokkaasti. Tavoitteellisuus auttaa seuraa pysymään fokusoituneena ja motivoituneena saavuttaakseen toivomansa asiat ilman päämäärätiedotonta ja tehotonta puuhastelua. Tavoitteet ohjaavat seuran toimintaa, jolloin toiminta on selkeämpää ja helpompaa kaikille toimijoille.

## RESURSSIT

Strategian avulla seura voi ensinnäkin tunnistaa helpommin vapaana ja käytettävissä olevat resurssinsa sekä kykynee kohdentamaan ne tehokkaammin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategia lisäksi määrittelee sen mikä seurassa on tärkeää ja mikä ei. Näin ollen strategia suoraan ohjaa seuran resurssien kohdentamista strategiassa määriteltujen tavoitteiden suuntaan. Strategiassa on erityisen tärkeä pysyä, jotta tavoitteen saavuttamiseksi vaadittavat resurssit kyetään kohdentamaan oikein. Strategian ulkopuoliseen toimintaan ei lähtökohtaisesti kohdenneta resursseja.

## PÄÄTÖKSENTEKO

Strategian avulla seura voi tehdä parempia päätöksiä, jotka perustuvat sen visioon, missioon, tavoitteisiin ja arvoihin. Tämä auttaa seuraa välttämään hajanaisia toimenpiteitä ja keskittymään olennaiseen. Lisäksi strategia luo seuralle linjan minkä mukaan päätöksiä tehdään ja näin ollen kaikki päätökset kyetään perustelemaan yhteisellä, koko seuraa koskevalla strategialla, eikä yhden henkilön mielipiteellä toimia tietyllä tavalla.





## VIESTINTÄ

Selkeä strategia auttaa seuraa viestimään tehokkaasti ja yhtenäisesti, niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Sisäisesti strategia auttaa jäseniä ja henkilökuntaa ymmärtämään seuran tavoitteita ja omaa rooliaan niiden saavuttamisessa. Ulkoisesti strategia auttaa seuraa viestimään sidosryhmilleen, kuten sponsoreille, yhteistyökumppaneille ja kannattajille seuran arvoista, tavoitteista ja toimintatavoista. Kun viestintä pohjautuu strategiaan niin se on suunnitelmallista, merkityksellistä ja oikea-aikaista. Viestintästrategia onkin tärkeä osa strategiaa.

## MYynti & MARKKINOINTI

Strategia luo seuratoiminnalle raamit ja määrittelee mitä seurassa tehdään ja mitä ei tehdä. Näin ollen strategia ohjaa vahvasti myynnin ja markkinoinnin kohdentumista seuran strategian määrittelemien tavoitteiden ja toimenpiteiden toteuttamiseen. Strategia auttaa määrittelemään ne markkinointitoimet, jotka tukevat seuran tavoitteita ja pitävät sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät tietoisena seuran toiminnasta. Tämä puolestaan lisää tunnettuutta, jäsenmäärää ja “palveluiden” käyttöä.

## SITOUTTAMINEN

Strategia edistää jäsenten sitoutumista seuraan, koska heillä on selkeä käsitys seuran arvoista, tavoitteista ja toimintatavoista. Se luo yhteisen näkemyksen seuran tulevaisuudesta. Strategia auttaa myös jäseniä tunnistamaan, miten he voivat omalla panoksellaan edistää seuran toimintaa. Lisäksi jäsenistöä kannattaa osallistaa strategiaprosessiin mahdollisimman paljon mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Näin toimien strategia koetaan “omaksi”, kun siihen on päässyt itse vaikuttamaan. Näin toimien seuraan syntyy vahvempi me-henki ja strategiaan sitoutuminen. Koska monet ovat olleet luomassa sitä, haluavat he myös luonnollisesti, että oma luonnos menestyy ja toteutuu.





## BRÄNDI

Hyvä strategia auttaa seuraa rakentamaan vahvaa ja tunnistettavaa brändiä sekä luomaan positiivista kuvaa niin sisäisesti kuin ulkoisesti sekä paikallisesti että alueellisesti tai miksi ei jopa valtakunnallisesti tai kansainvälisestikin. Strategia mahdollistaa yhtenäisen brändin luomisen määrittelemällä seuralla pitkän tähtäimen toimintasuunnitelman sekä seuran arvot, mission ja vision, joiden varaan yhtenäinen ja vahva brändi on helppo rakentaa.

## JATKUVUUS & JOHDONMUKAISUUS

Strategia luo jatkuvuutta ja johdonmukaisuutta seuran toimintaan, koska se määrittelee pitkän aikavälin suunnitelman, joka ohjaa seuran päätöksiä ja toimenpiteitä. Tämä auttaa seuraa säilyttämään suunnan muutostenkin keskellä ja sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin.

## YHTEISTYÖKUMPPANUUDET

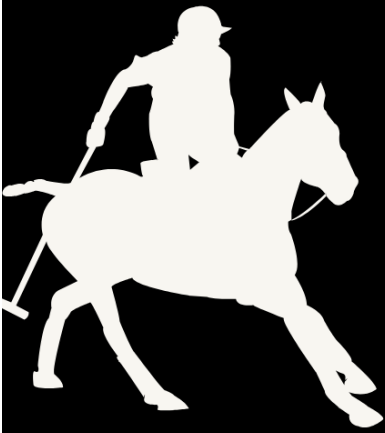
Suunnitelmallisesti toteutettu toiminta on aina uskottavampaa ja varmemmalla pohjalla. Yritykset lähtevät tukemaan mieluummin seuraa, joka on panostanut strategiaansa ja tulevaisuutensa suunnitteluun. Tämä antaa mahdollisille yhteistyökumppaneille kuvan tehokkaasta ja tavoitteellisesta toiminnasta, jollaisessa yritykset haluavat olla mukana. Strategia määrittelee lisäksi seuran arvot ja toiminnan painopistealueet. Kun nämä viestitään ja osoitetaan yrityksille, joilla on samankaltaiset arvot on kumppanuuksien rakentaminen helpompaa.

## RISKIENHALLINTA

Strategiatyötä tehdessä seuralle tehdään yleensä kattava riskianalyysi sekä kartoitetaan toimintaympäristö sekä sen ominaisuuksia. Tällä tavoin voidaan luoda strategia, joka ottaa huomioon mahdolliset ikävät muutokset toimintaympäristössä ja toiminnassa. Näin ollen kyetään luomaan riskienhallinnan toimenpidesuunnitelma ja varautumaan paremmin mahdollisiin haasteisiin toiminnassa. Tämä puolestaan turvaa tehokkaamman toiminnan riskin sattuessa, perustoiminnan ylläpitämisen sekä mahdollisesta kriisistä toipumisen.



STRATEGIAOPAS URHEILUSEURALLE



LUKU 4

# Strategiaprosessin vaiheet



# Strategiaprosessin vaiheet

Strategiaprosessi koostuu monesta eri vaiheesta joita kuvataan tässä kappaleessa. On hyvä huomioida, että vaikka vaiheet on tässä oppaassa kuvattu tietyssä järjestyksessä, niin ne voidaan siitä huolimatta toteuttaa myös tilanteen mukaisesti toisenlaisessa järjestyksessä. Lisäksi todellisuudessa useita vaiheita toteutetaan usein samanaikaisesti.

Strategia ei ole vain yksinkertainen suunnitelma tai toimenpidekokoelma. Sen sijaan se on monimutkainen prosessi, joka vaatii jatkuvaa analyysiä, arviointia ja päätöksentekoa. Tässä kappaleessa on listattuna yleisimpiä strategiatyön vaiheita, jotka auttavat hahmottamaan strategiatyön kokonaisuutta ja moninaisuutta.



## Analyysi

Strategiatyön tulisi alkaa seuran tilanteen ja ympäristön analysoinnista, jossa seura arvioi omaa toimintaansa sekä siihen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, kuten toiminta-alueen asukkaiden demografiset tiedot, muiden seurojen toiminta sekä mahdolliset nykyisen toiminnan haasteet ja mahdollisuudet. Tämä vaihe sisältää yleensä erilaisten analyysityökalujen käyttöä. Nämä työkalut voivat olla esim. SWOT-, PESTEL-, MOST- tai GAP-analyysi tai muita strategiatyökaluja seurasta ja sen tarpeesta riippuen. Työkalujen valinnassa tulee miettiä mitkä työkalut oikeasti tukevat seuran tilanteen analysointia eniten ja valita niistä muutama, joita käyttää. Yleisimmät ovat SWOT- ja PESTEL-analyysit, jotka esitellään myös tässä oppaassa.

# Strategiaprosessin vaiheet

## Valinnat

Strategia vaatii seuraa tekemään, joskus hankaliakin, valintoja mm. tavoitteista, resursseista ja painopisteistä. Näiden valintojen tulee perustua seuran arvoihin, visioon ja realistiseen analyysiin ja tilannekuvaan seurasta. Yhtä tärkeää kuin valita mitä tehdään ja mihin keskitytään on päättää mitä ei tehdä ja mihin asioihin ei keskitytä. Liian usein seurassa tehdään sitä sun tätä ja innostutaan monista asioista, joita kaikkia edistetään yhtä aikaa. Tämä ei kuitenkaan ole kaikista tehokkain ja tavoitteellisin tapa edistää seuran ydintavoitteita, siksi sanonta “valitse taistelusi” pitää tässäkin asiassa hyvin paikkansa.



## Suunnitelma

Strategisten valintojen tekemisen jälkeen tulee seuralle luoda suunnitelma siitä miten tehtyjä valintoja ja painopisteitä lähdetään toteuttamaan. Tähän suunnittelun vaiheeseen liittyy pitkän aikavälin suunnitelman laatiminen, joka sisältää konkreettiset tavoitteet, toimenpiteet ja aikataulut. Suunnitelma auttaa seuraa hahmottamaan, miten se aikoo saavuttaa tavoitteensa ja mitä resursseja ja toimenpiteitä se tarvitsee niiden saavuttamiseksi. Eli luodaan tarkka aikataulutettu suunnitelma vaadittavista toimenpiteistä tavoitteiden saavuttamiseksi.

# Strategiaprosessin vaiheet

## Toteutus

Strategian toteutus on prosessi, jossa seura siirtää suunnitelmansa käytäntöön. Tämä vaatii toimenpiteiden priorisointia, resurssien kohdentamista ja henkilöstön tehtävien selkeyttämistä. On tärkeää varmistaa, että strategian toteutus on johdonmukaista ja että tehtävät toimenpiteet ovat linjassa pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa. Toteutuksessa on hyvä ottaa huomioon seuran toimijoiden työn-/tehtävänkuvat, niiden muutokset ja muutosten aiheuttamat seuraukset esim. työmäärän kasvussa.



## Seuranta ja arviointi

Strategiatyö ei pääty strategian toteuttamiseen. Sen sijaan se vaatii jatkuvaa seuranta ja arviointia, jotta voidaan varmistaa, että strategia on tehokas ja että seura saavuttaa tavoitteensa. Tämä voi sisältää erilaisten mittareiden ja indikaattorien käyttämisen, jotka auttavat seuraa seuraamaan edistymistään ja tunnistamaan mahdollisia ongelmia ja parannuskohteita.

## Päivittäminen ja uudelleenarviointi

Strategia on dynaaminen prosessi, joka vaatii jatkuvaa päivittämistä ja uudelleenarviointia. Tämä tarkoittaa, että seura ei voi jäädä paikoilleen, vaan sen on jatkuvasti kehitettävä strategiaansa vastaamaan muuttuvia olosuhteita, uusia haasteita ja mahdollisuuksia.





STRATEGIAOPAS URHEILUSEURALLE

LUKU 5

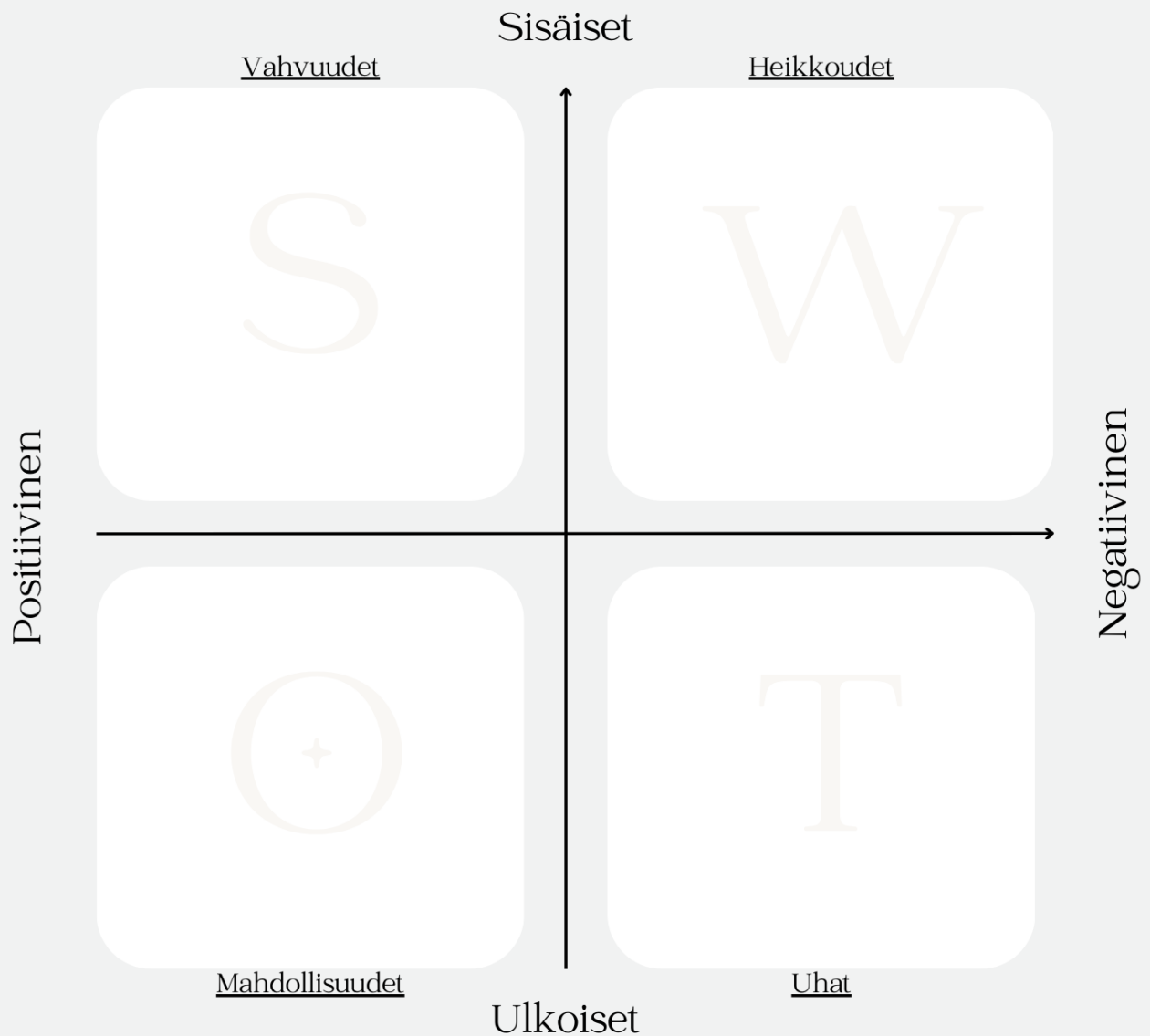
# Strategiatyökalut



Strategiatyökaluja on todella monia erilaisia. Kaikkien listaaminen tähän tiiviiseen oppaaseen ei olisi ollut tarkoituksen mukaista. Siitä syystä oppaaseen on valittu kaksi yleisintä työkalua, joihin perehdymme.

# SWOT analyysi

SWOT-analyysi paljastaa organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat.



# Ohjeet

## Vaihe 1: Määritä SWOT-analyysin tavoite

Ennen kuin aloitatte, tulee määritellä SWOT-analyysin tavoite. Mitä aiotaan saavuttaa suorittamalla tämän analyysin? Yleisin tavoite on luoda kuva koko seuran tilanteesta strategiaproessin tueksi ja taustaksi. Toisaalta SWOT-analyysia voi käyttää myös muihin analyyseihin, kuten esimerkiksi tunnistamaan uuden idean vahvuudet ja heikkoudet. Kun olet määrittänyt tavoitteesi, voit siirtyä seuraavaan vaiheeseen.

## Vaihe 2: Tunnista vahvuutesi

Tunnistakaa seuranne vahvuudet ja kirjatkaa ne kuvion vasempaan yläkulmaan. Näitä voivat olla esimerkiksi vahva brändi, kokenut henkilöstö, innovatiiviset palvelut, tehokkaat prosessit ja uskollinen jäsenistö. Vahvuuksien tunnistamisessa tulee yrittää olla mahdollisimman objektiivinen ja tarkka sekä keskittyä siihen, mikä erottaa seuranne muista.

## Vaihe 3: Tunnista heikkoutesi

Tunnistakaa seuranne heikkoudet ja kirjatkaa ne kuvion oikeaan yläkulmaan. Näitä voivat olla esimerkiksi huono taloustilanne, markkinointiosaamisen puute, vanhentunut tekniikka, rajalliset resurssit ja alhainen työntekijöiden motivaatio. Olkaa jälleen mahdollisimman objektiivisia ja tarkkoja ja keskittykää alueisiin, jotka kaipaavat selkeää parannusta.

## Vaihe 4: Tunnista mahdollisuudet

Tunnistakaa seuranne mahdollisuudet alueellanne tai toimialalla ja kirjatkaa ne kuvion vasempaan alakulmaan. Näitä voivat olla esimerkiksi muutokset kuluttajien mieltymyksissä, uudet teknologiat, kehittyvät markkinat ja muutokset lainsäädännössä. Miettikää, kuinka voitte hyödyntää näitä mahdollisuuksia seuranne hyväksi.

## Vaihe 5: Tunnista uhat

Tunnistakaa alueellanne tai toimialalla esiintyvät uhat ja kirjatkaa ne oikeaan alakulmaan. Näitä voivat olla esimerkiksi uudet kilpailijat, muuttuvat taloudelliset olosuhteet, muutokset kuluttajien käyttäytymisessä ja muutokset toimitiloissa. Miettikää, kuinka nämä uhat voivat vaikuttaa seuraanne ja mitä voitte tehdä niiden lieventämiseksi.

## Vaihe 6: Analysoi havainnot

Kun olette täyttäneet SWOT-analyysiruudun, ottakaa askel taaksepäin ja tarkastelkaa tuloksia kokonaisuutena. Mitä ne kertovat seurastanne? Onko olemassa selkeitä kaavoja tai teemoja? Hyödyntäkää näitä tietoja seuran strategian suunnittelussa.

# PESTEL analyysi

Pestel-analyysi arvioi keskeisiä (ulkoisia) tekijöitä (poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia, ympäristöllisiä ja oikeudellisia), jotka vaikuttavat organisaatioon.

## Poliittinen



## Taloudellinen



## Sosiaalinen



## Teknologinen



## Ympäristöllinen



## Oikeudellinen



# Ohjeet

PESTEL-analyysi on työkalu, jota käytetään ulkoisen ympäristön analysointiin. Se antaa kuvan ulkoisen toimintaympäristön vaikutuksista, muutoksista ja mahdollisuuksista seuran toimintaan. Se on lyhenne sanoista Political, Economic, Social, Technological, Environmental ja Legal.

PESTEL-analyysin avulla urheiluseura voi tunnistaa ulkoiset tekijät, jotka voivat vaikuttaa sen toimintaan. Nämä tekijät voidaan jakaa seuraaviin ryhmiin:

**Poliittiset tekijät:** Lakien muutokset, poliittiset päätökset ja kansainväliset suhteet.

**Taloudelliset tekijät:** Talouden suhdanne, inflaatio, työttömyys ja kuluttajakäyttäytyminen.

**Sosiaaliset tekijät:** väestönrakenne, koulutustaso, kulttuuri ja arvot.

**Teknologiset tekijät:** teknologian kehitys, uusien tuotteiden ja palveluiden markkinoilletulo.

**Ympäristötekijät:** ilmastonmuutos, luonnonvarojen saatavuus ja kestävä kehitys.

**Lailliset tekijät:** kilpailulainsäädäntö, urheilun sääntely ja tietosuojat.

## PESTEL-analyysin tekeminen:

### **Tarkoitus:**

Analyysin tarkoituksena on tarkastella jokaiseen osa-alueeseen liittyvien ulkoisten tekijöiden vaikutusta omaan seuraanne. Analyysin tarkoituksena on ohjata ajattelua siihen mitkä kaikki ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa ja vaikuttavat seuran toimintaan ja mitä niille on mahdollista tehdä tai miten niistä voi hyötyä mahdollisimman paljon.

### **Kerää tietoa:**

Etsi ja kerää tietoa erilaisista lähteistä, kuten uutisista, tutkimuksista ja raporteista koskien PESTEL-analyysin eri osa-alueita.

### **Järjestä tieto:**

Järjestä kerätty tieto oikean alaotsikon (poliittinen, taloudellinen...) alle. Lisäksi pohdi ja listaa pelkästään sellaiset asiat mitkä ovat olennaisia oman seuranne toiminnalle.

### **Analysoi tietoa:**

Pohdi mitä kerätty tieto tarkoittaa ja miten se vaikuttaa seuran toimintaan. Voit arvioida jokaisen tekijän vaikutusta kahden kriteerin perusteella, jotka ovat vaikutus ja merkitys. Vaikutuksella tarkoitetaan sitä kuinka laaja-alaisesti kyseinen tekijä vaikuttaa seuran toimintaan ja merkitys taas sitä, kuinka merkittävästä asiasta on kyse eli tuleeko sillä olemaan käytännön vaikutusta seuran toimintaan ja jos niin kuinka radikaalista vaikutuksesta on kyse.

# Esimerkit

Esimerkki PESTEL-analyysissä tarkasteltavista asioista urheiluseuran strategian kehittämisen näkökulmasta:

## **Poliittiset tekijät:**

Urheilun rahoitusrakenteen muutos.  
Kansainvälisten ja kansallisten urheilujärjestöjen päätökset.  
Kansalliset liikuntaohjelmat.

## **Taloudelliset tekijät:**

Talouden suhdanne.  
Urheilun kuluttajakäyttäytyminen.  
Toimialueen työllisyystilanne.

## **Sosiaaliset tekijät:**

Toimialueen väestönrakenne.  
Lajin suosio.  
Elintapojen muutos.

## **Teknologiset tekijät:**

Virtuaalitodellisuuden ja tekoälyn kehitys.  
Lajissa käytettävien välineiden ja laitteiden kehitys.  
Seuratoiminnan digitalisaation mahdollisuudet.

## **Ympäristötekijät:**

Ilmastonmuutoksen vaikutukset.  
Luonnonvarojen saatavuuden ja kestävä kehityksen huomiointi.  
Paikallinen ilmasto ja sää.

## **Lailliset tekijät:**

Tietosuojavaatimukset.  
Sovellettavien lakien, kuten yhdistlain muutos.  
Vastuullisuusasetuksen vaikutukset.

STRATEGIAOPAS URHEILUSEURALLE



LUKU 6

# Parhaat käytännöt strategiatyössä



# Parhaat käytännöt strategiatyössä

Strategiatyön onnistuminen vaatii huolellista suunnittelua ja prosessiin sitoutumista. Tässä on muutamia vinkkejä, jotka auttavat strategian kehittämisessä ja toteuttamisessa.

## **Osallista ja kuuntele:**

Osallista seuran jäseniä, henkilöstöä ja muita sidosryhmiä strategiatyöhön. Heidän näkemyksensä, kokemuksensa ja asiantuntemuksensa ovat arvokkaita strategian kehittämisessä ja toteuttamisessa. Kuuntele heidän ehdotuksiaan ja huolenaiheitaan, ja osoita, että heidän panoksensa on arvostettu. Osallistuminen strategiatyöhön myös sitouttaa tehokkaasti strategiaan ja sen toteutukseen, kun strategiaan on päässyt vaikuttamaan ja sen tuntee "omakseen".

## **Määrittele selkeät, puhuttelevat sekä innostavat tavoitteet ja visio:**

Varmista, että strategia sisältää selkeät, realistiset ja mitattavat tavoitteet sekä vision, joka ohjaa seuran toimintaa pitkällä aikavälillä. Tavoitteet ja visio auttavat jäseniä ymmärtämään, mihin seura pyrkii, ja miten he voivat osallistua sen saavuttamiseen.

## **Kommunikoi strategiasta tehokkaasti:**

Selitä strategia seuran jäsenille, henkilöstölle ja sidosryhmille selkeästi ja ymmärrettävästi. Käytä erilaisia viestintäkanavia ja -menetelmiä varmistaaksesi, että viesti tavoittaa kohderyhmänsä ja että se ymmärretään oikein.

## **Pidä kiinni arvoista:**

Strategia ei ole vain suunnitelma tai toimenpidekokoelma; se on myös kuvaus seuran arvoista ja identiteetistä. Varmista, että strategia on linjassa seuran arvojen kanssa, ja että se edistää eettistä ja vastuullista toimintaa. Arvot ovat niitä asioita, jotka seuran käytännön työssä ohjaavat seuran toimintaa, eivät niitä, jotka kirjoitetaan paperin kulmaan ja unohdetaan.

## **Vahvista johtajuutta ja vastuuta:**

Tehokas strategian toteutus vaatii vahvaa (muutos)johtajuutta ja selkeää vastuunjako seuran jäsenten, hallituksen, henkilöstön ja muiden seuratoimijoiden kesken. Varmista, että jokainen tietää omat tehtävänsä ja vastuunsa strategian toteuttamisessa, ja että heillä on tarvittavat resurssit ja tuki tehtäviensä suorittamiseen.

## **Kehitä seuran osaamista:**

Strategian onnistuminen riippuu myös seuran jäsenten ja henkilöstön osaamisesta ja kyvyistä. Investoi heidän koulutukseensa ja kehittymiseensä, jotta he voivat kehittää tarvittavia taitoja strategian toteuttamiseksi.

## **Yhteistyö ja verkostoituminen:**

Hyödyntäkää yhteistyön ja verkostoitumisen mahdollisuuksia muiden urheiluseurojen, järjestöjen ja sidosryhmien kanssa. Tällä tavoin saatte uusia ideoita ja pystytte jakamaan parhaita käytäntöjä eri toimijoiden kesken. Pyörää ei tarvitse keksiä aina uudestaan.



STRATEGIAOPAS URHEILUSEURALLE



LUKU 7

# 5 esimerkki strategiaa urheilusta



Muistakaa, että strategioita on yhtä monta kuin on seurojakin. Jokainen strategia on omanlaisensa eikä lähtökohtaisesti ole parempi kuin toinen.



# 1. Olympiakomitea

Olympiakomitean strategiassa korostuu liikkeen merkitys kaikessa toiminnassa.

**Missio:** Liikunnasta ja urheilusta elinvoimaa Suomeen

**Arvot:** Yhdessä, Ilolla, Kunnioittavasti, Vastuullisesti, Erinomaisesti

**Visio:** Kansainvälisesti menestyvä urheilumaa, jossa yhä useampi liikkuu enemmän

Strategiaansa Olympiakomitea toteuttaa kolmen päätehtävänsä kautta, joita ovat:

1. Liikkeen ja liikunnallisen elämäntavan edistäminen
2. Seura- ja järjestötoiminnan elinvoiman kasvattaminen
3. Huippu-urheilumenestyksen tuottaminen

Strategian löydät [tästä](#).

# 2. NJS - Nurmijärven jalkapalloseura

**Missio:** Mahdollistaa nautittava ja innostava jalkapalloharrastus omalla paikkakunnalla osaamiseen, sukupuoleen tai ikään katsomatta, niin pelaajille kuin taustatoimijoillekin!

**Arvot:** Paikallinen, Yhteisöllinen, Tavoitteellinen, Innostava

**Visio:** NJS on alueensa vetovoimaisin urheilutoimija ja laadukkaita kasvattajaseura. Arvostettu ja turvallinen kumppani pelikentällä ja sen ulkopuolella.

**Slogan:** Nauti Jokaisesta Suorituksesta!

Strategian löydät [tästä](#).

## 3. Suomen urheiluopisto

**Missio:** (ei tule ilmi strategiasta)

**Arvot:** Perinne, Hiki, Luonto Hymy

**Visio:** Matkalla huipulle - Koulutamme edistyksellisin menetelmin liikunnan ja urheilun ammattilaisia, tarjoamme maailmanluokan olosuhteet painopistelajien huippu-urheilijoille ja olemme vetovoimaisin paikka urheilun harrastajille ja vapaa-ajan liikkujille. Edistämme liikunnallisen elämäntavan toteutumista kaikkien suomalaisten keskuudessa. Kaikki Vierumäen toiminnot ovat taloudellisesti kannattavia, eettisesti oikein ja ekologisesti kestäviä.

**Toiminnan painopisteet:** Liikuntapalvelut, Huippu-urheilu, Koulutus

Strategian löydät [tästä](#).

## 4. FC TPS Turku - Turun palloseura, jalkapallo

**Missio:** TPS tarjoaa turkulaisille jalkapalloelämyksiä läpi elämän ja yhdistää eri sukupolvet osaksi yhteiseksi koettua mustavalkoista tarinaa.

**Arvot:** Perinteikäs, Kansainvälinen, Yhteisöllinen, Viihdyttävä, Tasa-arvoinen

**Visio:**

- TPS on suomalainen huippuseura
- TPS on Suomen halutuin kehittäjäseura
- TPS tunnetaan Suomen innovatiivimpana jalkapalloseurana
- TPS on Turun tunnetuin brändi

**Tahtotila:** Suomalainen huippuseura, jonka talous on tasapainossa.

Strategian löydät [tästä](#).

# 5. Vaasan Sport

**Missio:** Yhteisöllisyyttä, jännittäviä hetkiä ja menestyksen huumaa!

**Arvot:** Tavoitteellisuus, Yhteisöllisyys, Vastuullisuus, Rehellisyys

**Visio:** Vaasan Sport on yksi menestyjistä Suomen kiekossa

**Vision “peruskivet”:**

1. Urheilutoiminta
2. Talous & hallinto
3. Myynti ja asiakkaat
4. Kotkayhteisö
5. Sport brändi

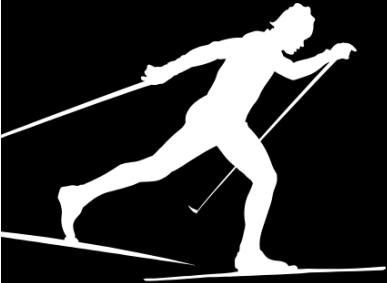
Strategian löydät tästä.

Kuten esimerkeistä huomaa, jokainen strategia on organisaationsa näköinen. Toiset painottavat organisaation tehtävää, missiota, kun taas toiset eivät mainitse siitä halaistua sanaa. Toiset organisaatiot taas listaavat menestystekijöitään, kun toisilla niitä ei ole. Sama asiaa pätee lähes kaikkeen eri organisaatioiden strategioissa. Muutamia toistuvia asioita strategioissa ovat organisaation visio, arvot ja toiminnan tärkeimmät painopisteet.

Tärkeintä strategiassa on se, että se ohjaa suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti seuran toimintaa seuran haluamaan suuntaan, muulla ei ole merkitystä. Strategian pitääkin näyttää seuran omalta, jotta seuran jäsenet sitoutuvat siihen. Myös strategia on osa seuran brändiä ja identiteettiä.

Luokaa siis rohkeasti oman näköisenne strategia, joka palvelee teidän seuraanne parhaiten!

STRATEGIA URHEILUSEURALLE



LUKU 8

# UKK



Oletteko pohtineet seurassanne miksi teillä on tai ei ole strategiaa tai miksi se on sellainen kuin se on?

# Usein Kysytyt Kysymykset

## **Luin oppaan, mitä minun tulisi nyt tehdä?**

Kokoontukaa seuran hallituksen kanssa yhteen pohtimaan strategian tarvetta ja merkitystä. Strategiatyön tulisi noudatella suurin piirtein seuraavaa kaavaa: Kirkastakaa kaikille se miksi seura on olemassa -> Tehkää ympäristöanalyysit -> Luokaa yhteinen suunta mihin lähdette kehittämään seura -> Muodostakaa strategia -> Luokaa toimintasuunnitelma strategian toteuttamiseen -> Alkaka toteuttaa suunnitelmaa -> Seuratkaa ja arvioikaa suunnitelma toteutumista sekä muokatkaa sitä tarvittaessa

## **Mistä saan lisää tietoa strategiatyöhön liittyen?**

Seurastrategian sivuilta osoitteesta [www.seurastrategia.com](http://www.seurastrategia.com)

## **Tarvitseeko seuramme oikeasti strategiaa?**

Ei välttämättä, mutta jos seuranne täyttää yhdenkin seuraavista kriteereistä niin suosittelemme sitä vahvasti:

- Seuralla on palkattua henkilöstöä
- Seura toimii laajalla alueella
- Seuran toiminta-alueella on muita saman lajin seuroja
  - Seuran liikevaihto ylittää 50 000 €/vuodessa
  - Seurassa on paljon jäseniä (satoja)
- Seuran toiminta on jollain tavalla tavoitteellista

Toki sekin on strateginen valinta, että seura ei tee strategiaa, onko se hyvä valinta, siitä voidaan olla montaa mieltä.

## **Miksi opas ei sisällä mitään valmista strategiapohjaa?**

Emme halua antaa valmista pohjaa, johon täytätte seuranne strategian, sillä jokainen seura ja strategia on omanlaisensa. Näin ollen niiden täytyy myös näyttää ja olla sisällöltään erilaisia. Tässä oppaassa ja Seurastrategian nettisivuilla kerromme miten strategia tehdään, mitä sen tulisi yleensä sisältää ja millainen se voi olla. Jokainen seura kuitenkin tekee itse oman näköisensä strategian, joka palvelee omaa seuraanne parhaiten.

## **Mistä saamme aikaa strategiatyöhön, kun se ei riitä perustyöhönkään?**

Asia kannattaa ajatella siten, että kun strategia on tehty niin se vähentää työmäärää tai ainakin helpottaa sen hallintaa priorisoimalla työtehtäviä. Lisäksi kerran tehty strategia luo suuntaviivat uselle vuodelle, joten se toimii ikään kuin investointina tulevaan. Toinen vaihtoehto on käyttää seuran ulkopuolista tahoja/palvelua strategiaprosessin apuna, joka vähentää seuran omaa työtä.

REALLYGREATSITE.COM

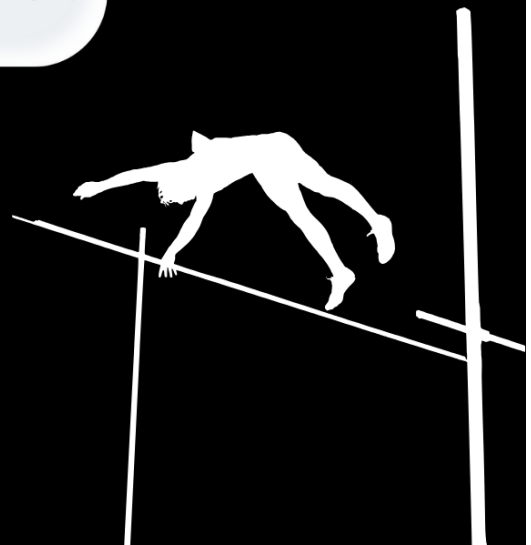


Haluatko luoda seurallenne strategian?

# Pysy kuulolla, verkkokurssi tulossa!


Seurastrategia.com sivustolle tulee kaikkien saatavilla verkkokurssi, jossa käydään lähes kädestä pitäen ja käytännöllisesti lävitse urheiluseuran strategian luominen. Kurssin jälkeen seurallanne on valmis strategia, jota voitte alkaa hyödyntämään saman tien. Kurssilla syvennytään tämän oppaan teemoihin ja pohditaan asioita juuri teidän seuranne näkökulmasta. Kurssi sisältää mm. videoita, kyselyitä, testejä sekä palautettavia tehtäviä, joista saatte kirjallisen arvion. Näillä keinoilla varmistetaan luotavan strategian laatu sekä jokaisen osallistujan oppiminen.

**LUODAAAN TEILLE STRATEGIA!**



## Liite 2. Seurastrategia -sivuston ”etusivu” -välillehti

[Etusivu](#)
[Materiaalit](#)
[Blogi](#)
[Mitä kysy](#)
[Ota yhteyttä](#)
[Tilaa uutiskirje](#)



# SEURA STRATEGIA

LATAA ILMAINEN STRATEGIAOPAS URHEILUSEURALLE

## KAIKKI TARVITTAVA TEHOKKAASEEN SEURATOIMINTAAN


Tehostetaan seuranne toimintaa ja luodaan lisää mahdollisuuksia liikkua

Tervetuloa! Tällä sivustolla tarjoan tietoa, tukea ja apua seuratoiminnan pyörittämiseen, kuten urheiluseuran strategian tekemiseen, seuran toiminnan tehostamiseen, vastuullisuuteen ja kaikkien muuhin seuratoiminnan arkipäiväisiin asioihin liittyen. Blogissa käyn läpi seuratoiminnan ajankohtaisia teemoja ja materiaalit osiosta löydät hyödyllistä tietoa toiminnan tueksi, kuten ilmaisen strategiaoppaan urheiluseuroille. Sivut ovat vielä työn alla ja palautetta ja kehitysehdotuksia otetaan mielellään vastaan.

Blogin

### SIVUSTOLLA


Ajatuksia. Oppia. Apua.



Blogi

Kirjoituksia ajankohtaisista teemoista


Lue lisää



Oppaat

Seuratoiminnan oppaalis


Lue lisää



Kursnit

Online-kursnit oppiselleluun

Lue lisää



“  
*Everything  
starts with why*  
”

Simon Sinek

Lue lisää

Ota yhteyttä

info@seurastrategia.com

Lähetä

info@seurastrategia.com

©2023 by Seurastrategia.

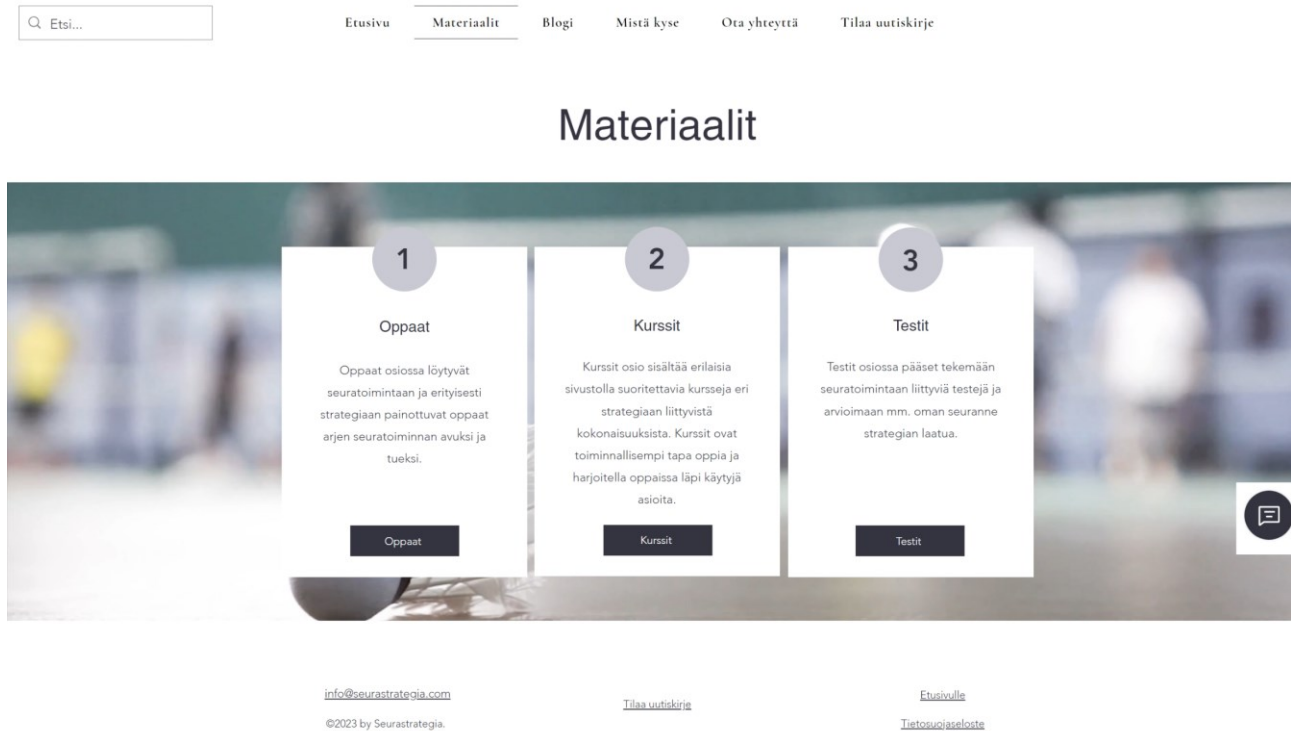
Tilaa uutiskirje

Etusivu

Tietosuojaseloste




## Liite 3. Seurastrategia -sivuston ”materiaalit” -välilehti



## Liite 4. Seurastrategia -sivuston ”oppaat” -välilehti


Q Etsi...

[Etusivu](#) [Materiaalit](#) [Blogi](#) [Mistä kyse](#) [Ota yhteyttä](#) [Tilaa uutiskirje](#)



# Oppaat

Täältä löydät kaikki Seurastrategian oppaat kootusti yhdestä paikasta.



**Strategiaopas urheiluseuralle**

Tiivis opas seuroille strategiasta ja sen merkityksestä.

[Avaa](#)


[info@seurastrategia.com](mailto:info@seurastrategia.com) [Tilaa uutiskirje](#) [Etusivulle](#)

©2023 by Seurastrategia. [Tietosuojaseloste](#)

## Liite 5. Seurastrategia -sivuston ”kurssit” -välilehti

Q Etsi...


[Etusivu](#) [Materiaalit](#) [Blogi](#) [Mistä kyse](#) [Ota yhteyttä](#) [Tilaa uutiskirje](#)



# VALIKOIMA TÄYDENTYY PIAKKOIN

Pysy kuulolla

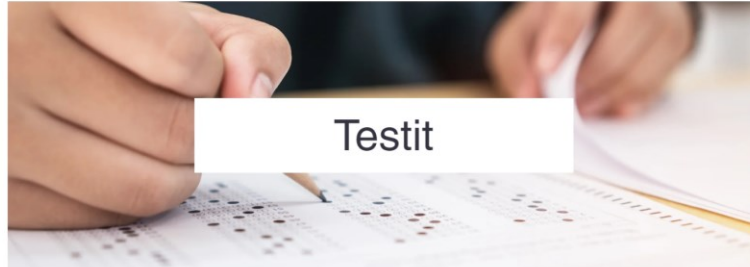
### Kurssit



**Urheiluseuran strategiatyökalu**  
52 viikkoa  
199,00 €  
[Lity](#)

[info@seurastrategia.com](mailto:info@seurastrategia.com) [Tilaa uutiskirje](#) [Etusivulle](#)  
©2023 by Seurastrategia. [Tietosuojaseloste](#)

## Liite 6. Seurastrategia -sivuston ”testit” -välilehti

[Etusivu](#)[Materiaalit](#)[Blogi](#)[Mistä kyse](#)[Ota yhteyttä](#)[Tilaa uutiskirje](#)

### Selvitä seuranne strategian laatu

Tällä testillä pystyt selvittämään nykyisen strategianne laadun. Testi auttaa hahmottamaan mitä asioita nykyisessä strategiassa tulisi ottaa paremmin huomioon ja mitkä asiat on hoidettu hyvin.

[Tee testi](#)[info@seurastrategia.com](mailto:info@seurastrategia.com)


©2023 by Seurastrategia.

[Tilaa uutiskirje](#)[Etusivulle](#)[Tietosuojaseloste](#)

## Liite 7. Seurastrategia -sivuston ”blogi” -välillehti

Etusivu
Materiaalit
Blogi
Mistä kyse
Ota yhteyttä
Tilaa uutiskirje

All Posts
Ajankohtaiset teemat




16. lokakuuta 2023 · 4 min
...

### Enemmän urheilijoita - paremmat mahdollisuudet menestyä?

Uusin puhuttuun, että väkittäkääst maast menestyvät urheilusta tyyn, kusta heillä on enemmän urheilijoita, joita kehittää ja josta löytää...

5 katselukertaa
0 kommenttia
...




26. syyskuuta 2023 · 4 min
...

### Huippu-urheilun vaikutukset väestön fyysiseen aktiivisuuteen

Tuun sanomissa julkaistiin 5.9. Ilkka Heinosen puheenvuoro kääpöistä Brinkki Ilmarinen ja urheilun yhteiskunnallista perusteista...

25 katselukertaa
0 kommenttia
1 ❤️




26. lokakuuta 2023 · 4 min
...

### Urheiluseuran kulttuuri ja identiteetti

Kulttuurin merkitys urheiluseurassa Urheiluseuran kulttuurilla on merkittävä vaikutus seuran menestykseen ja jäsenten tyytyväisyyteen...

32 katselukertaa
0 kommenttia
1 ❤️




16. lokakuuta 2023 · 4 min
...

### Urheiluseuran arvot

Urheiluseuran arvot ovat paljon enemmän kuin vain kauniita sanoja ja abstraktia käsitteitä - ne muodostavat perustan, jolle voidaan seurata...

11 katselukertaa
0 kommenttia
1 ❤️




16. lokakuuta 2023 · 4 min
...

### SWOT-analyysi urheiluseuran strategiyössä - Tunne vahvuutesi ja heikkoutesi

Mikä on SWOT-analyysi? SWOT-analyysi on strategiyökalu, jolla tunnistetaan organisaation vahvuudet (Strengths), heikkoudet...

11 katselukertaa
0 kommenttia
1 ❤️




16. lokakuuta 2023 · 8 min
...

### Urheiluseuran visio ja missio - Määrittele suunta ja tarkoitus

Tärkeimpiä asioita urheiluseuran strategissa ovat seuran visio ja mission määrittely. Tässä blogikirjoituksessa käymme lävitse mikä...

63 katselukertaa
0 kommenttia
1 ❤️




16. lokakuuta 2023 · 3 min
...

### Mikä strategia on? - Näkökulmia urheiluseuran strategiatyöhön

Olemme aiemmissa kirjoituksissa käsitelleet mikä strategia on urheiluseuralle tärkeä työkalu. Mutta mikä strategia oikeastaan on, ja...

133 katselukertaa
0 kommenttia
4 ❤️




29. huhtikuuta 2023 · 4 min
...

### Miksi strategia? Osa VII

Johdopäätökset Strategian merkitys urheiluseuroille on korostunut, sillä se luo pohjan menestykselle ja kestäville kehitykselle. Hyvää...

6 katselukertaa
0 kommenttia
1 ❤️



26. huhtikuuta 2023 · 4 min
...

### Miksi strategia? Osa VI

Pitkään kestänyt menestyminen Mitä strategian käyttöönotto auttaa urheiluseuroja menestymään pitkällä aikavälillä? Ensimmäinen, strategia...

9 katselukertaa
0 kommenttia
1 ❤️

[info@seurastrategia.com](mailto:info@seurastrategia.com)
[Tilaa uutiskirje](#)
[Etusivu](#)

©2023 by Seurastrategia
[Tietosuojatietoa](#)

# Liite 8. Seurastrategia -sivuston ”mistä kyse” -välilehti

[Etusivu](#)
[Materiaalit](#)
[Rogit](#)
[Mistä kyse](#)
[Ota yhteyttä](#)
[Tilaa uutiskirje](#)

**Aleksi Dahman**  
Seurastrategian perustaja

**Sähköposti:**  
aleksi@seurastrategia.com

**Työpaikka:**  
Muuramen Voimistelu- ja urheiluseura Yhtye ry

**Tiili:**  
Toiminnanjohtaja

**Koulutus:**  
Liikuntajohtaminen, liikunnajohtaja (NAMK), Haaga-Heila Ammattikorkeakoulu

## Minusta

Olen 29-vuotias kolmen lapsen perheen isä Keski-Suomesta. Työkenttäni urheiluseura Muuramen Yhtye ryssä toiminnanjohtajana. Koulutukseltani olen liikunnajohtaja (NAMK), erikoisammattinimi liikuntajohtaminen. Tämä sivusto on työpajan tulosten esittämiseksi kehitetty.

Alkuaan päädyin liikunnan parin oman johdantatukseni kautta. Sieltä syntyi, todenmukaisesti koko laajuudeltaan kestävä paoli liikunta. Kukaan sinä silloin ei voinut ajatella. Jutun kautta sain myös erittäin kiitollisen liikunnan ohjauksen. Eteeni aluksi avoimena ja siitä eteenpäin pikku hiljaa avoimempi. Tätä kautta syntyi innostukseni alkaa opiskelemaan liikuntaa. Niinpä päädyin Vuorimäellä Haaga-Heila Ammattikorkeakouluun opiskelemaan liikunnajohtajaksi (AMK). Opinnoissa oli valittavana neljä suuntautumavaihtoehtoa: kuntos- ja terveysliikunta, liikuntapalvelut, kilpa- ja hiihtourheilu sekä soveltava liikunta. Päätin valita neljän kilpa- ja hiihtourheilu, jota käytännössä valitsemukseni ja seuratyöhön kehitettiin. Opiskeluni osoittivat, että uravalintani oli osunut napille.

Ja opinnojen ohella aloin työskentelemään Voimisteluun BounCe Espoossa, ensin harjoitusohjauksena välineinä koripallo- ja voimistelun parissa ja opintojen jälkeen koripalloilijana harjoitusohjauksen koordinaattorina. Työskentelin, kuten seuratyössä yleensä, kukaan kukaan mahdollista vammaa perusta strategiaa suunnitellun.

2021 alkuun opinnot jatkettiin Vuorimäellä Haaga-Heila Ammattikorkeakouluun, täällä kutsua YAMK-opinnojen parissa, suuntautuen liikuntajohtamiseen. Opinnot oli kuin suunniteltu urheiluseuran tai -järjestön johtamista ajatellen. Näistä opinnoista kokene ollen suurta apua nykyisessä työssäni. Suurin anti opinnoista oli kuitenkin verkostoituminen sekä opiskeluyhteisöiden kanssa läheisempiä ajama käyty keskustelut ja kokemusten vaihto, jotka lopulta karkautettiin muiden organisaatioiden yhteen ja toiseen, mm. yrityskäytännön, kuntosuolien ja oppilaitosten.

Omassa työssäni opinnoista lähtien on laajan liikunnan ja harjoittamisen, väreiden, matkailun ja ohjauksen, mahdollistaminen. On huuduttavaa tulla kukaan lauantai ja nauttii liikunnasta vähemmän kuin ennen ja kukaan Move-keskellä kukaan vireillä siinä, että nauttii tulla olemaan alkaneen työllänsäkin haastetta saavut. Jos liikuntatuottajalle ei tehdä jotain. Puhumattakaan liikuntatuottajien ja palveluohjauksen aiheuttamista 3 milj. € vuosittaisista kustannuksista.

Liikunta alan arvostamisen lisääminen on mielestäni kokonaisuudessaan tärkeää. Liikunta alan arvostusta tulee mielestäni lisätä, sillä se mm. toimii portinvartijana terveydenhuollon palveluiden käytössä. Liikunta ammattilaisten terveyshuollon palveluiden käyttöä, kun terveyshuollon osana ”tulla” hoitaa onnistuu eikä syty. Tämän arvostamisen tulisi kuitenkin ensin alkaa liikunnan toiminta siinä. Omat mielestäni mulla, että toiminta on ensiarvoisen arvostuksen. Arvostus tulla arvoista toiminnalla esimerkiksi lauantai ja nauttii kasvattajana, työnantajana, yhteiskunnallisten lauantaiin herättäjänsä sekä tapahtumajohtajana.



## Historia

Elokuu 2023	<p><b>Toiminnanjohtaja</b>, Muuramen Voimistelu- ja urheiluseura Yhtye ry Seuran henkilöistö, talous-, muutos- ja strategian johtaminen. Seurassa käynnissä uusi muutos- ja kehitysohjelma, jonka avulla seurassa kahden ja kahden vuorokauden uudenlaisia edellytyksiä toimia ja menestyä.</p>
Toukokuu 2022 - Heinäkuu 2023	<p><b>Toiminnanjohtaja</b>, Ruusimäen Eikä Yhtye ry Seuran henkilöistö, talous-, muutos- ja strategian johtaminen. Seuran suuri ja tärkeä, sekä samalla yksi Suomen suurimmista urheilutapahtumista FIS World Cup Ruka Nordic.</p>
Elokuu 2021	<p><b>Liikuntajohtaminen (NAMK)</b>, Haaga-Heila Ammattikorkeakoulu Opiskelun osa-alueita: strategian johtaminen, talous, viestintä ja markkinointi, vuorovaikutus, tapahtuman tuotto, liikuntatuottajien ja palveluiden kehittäminen sekä työelämän kehittäminen.</p>
Elokuu 2018 - Toukokuu 2022	<p><b>Harjoituskoordinaattori</b>, Voimisteluun BounCe Espoo ry Seuran harjoitusryhmien koordinaattori ja ohjaaminen, seuran ohjauksen liikunnajohtajaksi, seuran toiminnan kehittäminen sekä jäsenrekisterin ja jäsenasiainhoitoon liittyvät tehtävät.</p>
Elokuu 2015 - Toukokuu 2018	<p><b>Liikunnajohtaja (AMK)</b>, Haaga-Heila Ammattikorkeakoulu Opiskelun osa-alueita: kilpa- ja hiihtourheilu, seuratyö, ohjauksellinen, tapahtuman tuotto, liikuntatuottajien ja palveluiden kehittäminen, projektityöskentely sekä itsensä johtaminen.</p>

Let's Get Social



## Liite 9. Seurastrategia -sivuston ”ota yhteyttä” -välilehti

[Etusivu](#)[Materiaalit](#)[Blogi](#)[Mistä kysy](#)[Ota yhteyttä](#)[Tilaa uutiskirje](#)

### Ota yhteyttä

Ole rohkeasti yhteydessä, jos mieltäsi askarruttaa jokin, haluat antaa palautetta, kommentoida sivuston asioita tai muuten vain moikata. Jos urheiluseuran strategian luominen askarruttaa, ota yhteyttä!

#### Yhteystiedot

Sähköposti

[info@seurastrategia.com](mailto:info@seurastrategia.com)

Social Media



Etunimi

Sukunimi

Sähköposti \*

Viesti

[info@seurastrategia.com](mailto:info@seurastrategia.com)

©2023 by Seurastrategia.

[Tilaa uutiskirje](#)[Etusivulle](#)[Tietosuojaseloste](#)

## Liite 10. Seurastrategia -sivuston ”tilaa uutiskirje” -välilehti

[Etusivu](#) [Materiaalit](#) [Blogi](#) [Mistä kyse](#) [Ota yhteyttä](#) [Tilaa uutiskirje](#)

### Tilaa uutiskirje

Tilaa uutiskirje ja saat ensimmäisten joukossa tiedon uusista urheiluseuran strategiaan liittyvistä blogiteksteistä sekä vinkeistä, neuvoista ja ilmaisia strategiaoppaita.

Syötä sähköpostiosoitteesi \*

