

Annu Määttä

STRATEGIA URHEILUSEURALLE
Case Santa Claus Ski Team ry (SCST) – Vauhdilla huipulle!

STRATEGIA URHEILUSEURALLE

Case Santa Claus Ski Team ry (SCST) – Vauhdilla huipulle!

Annu Määttä
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Tekijä: Annu Määttä

Työn nimi: Strategia urheiluseuralle – Case Santa Claus Ski Team ry – Vauhdilla huipulle!

Työn ohjaaja: Tiina Gallén

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2015

Sivumäärä: 62 +16 liitesivua

Tässä kehittämistyössä tavoitteena oli perehtyä strategian merkitykseen urheiluseurojen toiminnassa ja johtamisessa laatimalla strategia rovaniemeläiselle alppihiihdon erikoisseura Santa Claus Ski Team ry:lle (SCST) sekä toimenpide-esitys strategian käyttöönottamiseksi. Strategiasta on tarkoitus saada seuralle työkalu toiminnan suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen tueksi.

Suomessa on paljon urheiluseuroja, joiden harrastusmaksut ovat nousseet viime vuosina sen verran suuriksi, että seurojen jäsenet osaavat vaatia suunnitelmallista ja hyvin organisoitua toimintaa rahojensa vastineeksi. Hyvin tehty ja jalkautettu strategia on yksi työkalu suunnitelmallisessa työssä ja sen luomisessa. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä urheilujärjestöillä on entistä suurempi haaste toimia ammattimaisemmin, laadukkaammin ja tehokkaammin, myös strategisen johtamisen näkökulmasta.

Tutkimusstrategioina työssä käytettiin toiminta- ja tapaustutkimusta. Strategian laatimisen tueksi aineistoa kerättiin seuran jäsenille ja kumppaneille suunnatulla kyselyllä, sisäisellä haastattelulla ja ryhmätöillä. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa seuran jäsenistön ja kumppaneiden odotuksia, toiveita, käsityksiä ja mielipiteitä seuran tulevasta strategiasta, toiminnasta sekä kehittämisestä. Lisäksi seuran toiminnasta laadittiin ryhmätöinä SWOT-analyysi, joka on yksinkertaisuutensa ansiosta tehokas työkalu strategiaprosessissa ja -analyysissä.

Työn tekemisessä hyödynnettiin tekijän omaa osaamista, kokemusta ja roolia urheiluseuran toimijana. Työssä käytettiin myös SCST:n omaa materiaalia, muun muassa seuran verkko- ja Facebook-sivuja. Lähteinä ovat myös strategiaan ja seuratoiminnan strategiaan ja strategiseen johtamiseen liittyvä kirjallisuus. Yleistä strategiakirjallisuutta on runsaasti, mutta urheiluseuran strategiseen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta todettiin suoritettujen hakujen perusteella olevan yllättävän vähän.

SCST sai opinnäytetyöprosessin tuloksena ensimmäisen dokumentoidun strategiansa sekä toimenpide-esityksen strategian jalkauttamiseksi. Seuran toiminta-ajatuksen, arvojen, toiminnan päämäärien ja tulevaisuuden tahtotilan ymmärtäminen laajasti seuran jäsenistön ja myös ulkopuolisten keskuudessa on tärkeä asia. Strategian avulla seuran toimintaa voidaan tehdä entistä näkyvämmäksi ja jäsenet on helpompi sitouttaa suunnitelmalliseen ja selkeät tavoitteet omaavan seuran toimintaan. Myös jäsenhankinta on helpompaa, kun voidaan näyttää, mitä seura tekee ja mihin arvoihin toiminta perustuu sekä mitkä ovat seuran tavoitteet.

Asiasanat: strategia, johtaminen, suunnittelu, urheiluseura, jalkauttaminen, kehittäminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Entrepreneurship and Business Competence

Author: Annu Määttä

Title of thesis: A Strategy for a Sports Club – Case Santa Claus Ski Team (SCST)

Supervisor: Tiina Gallén

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2015 Number of pages: 78

The aim of the thesis was to familiarize oneself with the meaning of a strategy in activities of sports clubs and their management by preparing a strategy for an alpine skiing club Santa Claus Ski Team (SCST) located in Rovaniemi, Finland. An action presentation was also made for the strategy implementation. The purpose was to make the strategy an everyday tool for the SCST in its activities, planning, evaluation and development.

There are numerous sports clubs in Finland. The expenses and fees of their activities have increased a lot in recent years. Therefore members can demand well-planned and well-organized activities for the money. A well-done and well-implemented strategy is one of the tools in planning. In a continuously changing environment sports clubs have yet bigger challenge to operate more professional and more efficiently with high-quality, also in strategic management.

Action research and case study were used as research strategies in the thesis. Material for preparing the strategy was collected by a questionnaire for SCST's members and partners, an internal interview and a group work. The target of the questionnaire was to survey the expectations, desires, ideas and opinions of the members and partners regarding the SCST's becoming strategy, activities and their development. In addition, a SWOT analysis was prepared as a group work. SWOT analysis is a simple tool in a strategy process and analysis.

The author's know-how, experience and role in SCST as well as SCST's material, for example website and Facebook, and strategic literature are exploited in the thesis. It was noticed that there is in abundance literature related to strategy in general but the literature of strategic management of sports clubs lacks.

As a concrete result of the thesis SCST received its first documented strategy and an implementation presentation. It is important that SCST's business idea, values, strategic aims and vision are widely understood among the club's members and also outside the club. With the help of the strategy the SCST's activities can become more and more high profile. Also the members become easier committed to such a society, which has a well-planned activities and clear targets. In addition, recruitment is easier as you can show, what the club does, why it exists, on which values and targets the operations are based on.

Keywords: strategy, management, planning, sports club, implementation, development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	6
1.2	Opinnäytetyön aiheen valinta ja toimeksiantajan esittely.....	6
1.3	Tutkimusstrategiat ja aineiston kerääminen	10
1.4	Urheiluseuratoiminnan taustaa ja haasteita.....	11
2	STRATEGIA TOIMINNAN SUUNNITTELUN JA KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA.....	15
2.1	Strategia-käsite ja strategian merkitys.....	15
2.2	Strategian sisältö.....	18
2.2.1	Organisaation missio vai toiminta-ajatus.....	20
2.2.2	Organisaation arvot.....	20
2.2.3	Organisaation strategiset päämäärät ja niiden saavuttaminen	21
2.2.4	Organisaation visio, tulevaisuuden tahtotila.....	23
3	STRATEGIAN TEKEMINEN JA JALKAUTTAMINEN	25
3.1	Strategian tekeminen – strategiaprosessi.....	25
3.1.1	Strategia-analyysit	30
3.2	Strategian jalkauttaminen.....	32
4	SANTA CLAUS SKI TEAMIN STRATEGIAPROSESSI	34
4.1	Strategiaprosessin aikataulu	36
4.2	Tutkimusstrategiat.....	38
4.2.1	Tapaustutkimus.....	39
4.2.2	Toimintatutkimus	41
4.3	Aineiston kerääminen ja tulokset.....	43
4.3.1	Kysely.....	43
4.3.2	Ryhmätyöt	45
4.3.3	Haastattelu.....	48
4.3.4	Santa Claus Ski Teamin strategia 2015–2025 – Vauhdilla huipulle!	49
4.4	Johtopäätökset Santa Claus Ski Teamin strategiaprosessista.....	51
4.5	Toimenpide-esitys strategian jalkauttamiseksi	53
5	POHDINTA	55
	LÄHTEET.....	59
	LIITTEET	72

1 JOHDANTO

”Strategien tehtävänä ei ole nähdä organisaatiota sellaisena kuin se on, vaan sellaisena miksi se voi tulla” (J.W. Teets.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä, toiminnallinen opinnäytetyö, jossa perehdyttiin strategiaan johtamiseen ja sen merkitykseen urheiluseurojen toiminnassa ja johtamisessa laatimalla strategia urheiluseuralle, Santa Claus Ski Teamille (SCST). Aika usein luodaan strategioita, joiden käyttöönotto ei jostain syystä onnistu. Seura sai tässä työssä myös toimenpide-esityksen strategian jalkauttamiseksi.

Strategian käyttöönotto, jalkauttaminen haluttiin ottaa tähän työhön mukaan, koska omakohtaiseen kokemukseen perustuen näen jalkauttamisen erittäin tärkeänä osana strategiaprosessia. Strategian jalkauttaminen alkaa periaatteessa jo strategian suunnitteluvaiheessa. Jalkauttaminen käsitellään tärkeytensä vuoksi omassa luvussa 3.2. Yksi tämän prosessin tavoitteista oli myös saada seuran strategiasta ymmärrettävä ja selkeäkielinen. Lisäksi strategiasta on tarkoitus saada seuran ja jäsenten työkalu toiminnan ja kehittämisen tueksi.

Strategiaprosessin myötä seurassa aiotaan paneutua ja keskittyä muun toiminnan ohella myös seuran toiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Strategian ja toimintakäsikirjan tekemisestä on hyvä aloittaa. SCST:n strategiassa määritetään seuran toiminnan tarkoitus, arvot, strategiset päämäärät ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi sekä visio, tulevaisuuden tahtotila.

1.2 Opinnäytetyön aiheen valinta ja toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön aiheen ja toimeksiantajan hankin omatoimisesti. Toimeksiantaja on rovaniemeläinen alppihiihdon erikoisseura Santa Claus Ski Team ry (SCST). Seura on perustettu vuonna 2006. Seura ei ole jäsenmäärältään suuren suuri. Seurassa on tällä hetkellä (19.8.2014) 159 jäsentä ja 13 ainaisjäsentä. SCST:n ”tarkoituksena on edistää ja kehittää alppiurheilua ja levittää alppiurheilun harrastusta yhdistyksen kotipaikkakunnalla”. (Santa Claus Ski Team ry 2014a, 2).

Seuran viisi urheilijaa kuuluvat alppihiihdon maajoukkueisiin kaudella 2013–2014. Viime kaudella seuran yhdeksän urheilijaa saavutti 22 suomenmestaruusmitalia ja kansainvälistä menestystä maailmanmestaruuskisoissa ja maailmancupissa. Seuran valovoimaisimpana kilpalaskijana on loistanut viime vuosina Tanja Poutiainen, joka jätti kilparinteet nuoremmille keväällä 2014. Ski Sport Finlandin (SSF), alppihiihdon lajijyhdistyksen kansallisessa seuraluokittelussa SCST on ollut useina vuosina kolmen parhaan joukossa. Näin myös viime kaudella 2013–2014. Seura on siis tietyillä mittareilla mitattuna menestynyt hyvin. SCST:n, kuten myös monen muun urheiluseuran toiminnassa, vapaaehtoistyöllä on erittäin suuri merkitys. (Santa Claus Ski Team ry 2014b, viitattu 10.2.2014.)

Suomessa on noin kahdeksankymmentä alppihiihtoseuraa, joista osa on lajin erikoisseuroja SCST:n lailla. Osa on yleisseuroja, joissa voi harrastaa muitakin lajeja. Alppihiihtoseurojen koko ja profiili vaihtelee. Joidenkin seurojen toiminta keskittyy lapsiin ja nuoriin, osalla taas on mukana myös huipputasoinen valmennustoimintaa. Alppikilpailuja järjestetään vuosittain satoja maailmancupista seuran omiin lasten kilpailuihin. (Ski Sport Finland ry 2014, viitattu 11.2.2014.)

Toimin seurassa aktiivisena jäsenenä alppihiihtoa harrastavien lasten vanhempana ja syksystä 2014 alkaen seuran johtokunnan sihteerinä. Esitin SCST:n johtokunnalle syksyllä 2013, olisiko seuralla kiinnostusta aloittaa strategian tekeminen. Johtokunta käsitteli asian kokouksessaan 25.10.2013 ja hyväksyi esityksen. Johtokunta perusti erillisen strategiaryhmän, jonka vetäjänä toimin. Jo heti ensimmäisessä strategiaryhmän kokouksessa ennen joulua 2013 päädyttiin siihen, että tehtäisiin seuralle samalla toimintakäsikirja, jonka yhdeksi osaksi seuran strategia tulee. Toimintakäsikirjan tekeminen ei kuitenkaan sisältynyt opinnäytetyöhön vaan on tästä työstä erillinen prosessi seurassa. Vaikka työn tekemistä varten perustettiin erillinen työryhmä, tavoitteena oli saada seuran koko jäsenistö osallistumaan strategiaprosessiin.

Strategian ja toimintakäsikirjan tarkoituksena on olla seuran käytännön työtä ohjaava ja tukeva työkalu ja tehdä seuran toimintatapoja ja prosesseja läpinäkyvämmäksi. Tämä auttaa esimerkiksi uusien jäsenten ja kumppanien perehdyttämisessä seuran toimintaan. Strategia (ja toimintakäsikirja) myös tukee ja auttaa seuraa toiminnan suunnittelussa, seuraamisessa, arvioinnissa ja ennen kaikkea kehittämisessä.

SCST:llä ei ollut entuudestaan dokumentoitua strategiaa. Esitykseni strategian tekemiseksi tuli oikein hyvään aikaan, koska urheiluseuroissa strateginen suunnittelu ja johtaminen sekä toiminto-

jen kehittäminen ovat tärkeitä ja ajankohtaisia asioita. Suomen alppihiihtoseurat kuuluvat Suomen Hiihtoliiton alppilajeja edustavaan lajiyhdistykseen Ski Sport Finland ry:hyn (SSF). SSF on päivittämissä strategiaansa vuosille 2013–2018. Strategian päivitykseen ovat saaneet osallistua kaikki alppilajien parissa olevat henkilöt. Kuten on jo aikaisemmin mainittu, myös SCST:n strategiapro- sessista oli tarkoitus tehdä osallistava ja avoin, vaikka prosessia ohjasikin erillinen strategiatyö- ryhmä. Lajiliiton ja lajiyhdistyksen strategiat toimivat pohjana SCST:n strategialle.

Urheiluseurojen toiminta elää mielenkiintoisia aikoja. Urheiluseurojen toiminta on kaupallistunut ja osallistuminen seurojen toimintaan vaatii aika usein paljon rahaa. Hurskaisen (2012, 2) tutkimuk- sessa todetaan, että keskeisenä lähtökohtana tai perustana liikunta- ja urheilujärjestöjen toimin- nan sujuvuudessa on hyvä strategia. Jatkovaa strategisen johtamisen osaamista ja sen kehittä- mistä tarvitaan liikunta- ja urheilujärjestöissä. Myös toiminnan arviointi, seuranta ja mittarit pitää saada kiinteäksi osaksi kehittämistyötä. Lisäksi tarvitaan kirjallisia luottamus- ja toimihenkilöjoh- don vastuita ja rooleja selkiyttäviä johtosääntöjä, joilla voidaan tukea ja edistää strategian toteu- tumista. Tutkimuksen tulosten mukaan strategian toteutumista edistävät muun muassa oman roolin, vastuiden ja tavoitteiden ymmärtäminen sekä kannustavan palkitsemiskulttuurin edistämi- nen. (Sama.)

Olen ollut ikäni jossakin muodossa tekemisissä urheilun ja seuratoiminnan kanssa. Minua on pitkään kiinnostanut urheiluseurojen toiminta, johtaminen ja kehittäminen. Omien havaintojeni ja kokemusteni pohjalta olen sitä mieltä, että hyvin dokumentoitu toiminta (strategia, toimintakäsikir- ja, laatukäsikirja, jne.) ja johtaminen ovat kehittämisen ja menestyksen avaimia.

Urheilujärjestöjen johtaminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä on entistä haasteelli- sempää ja osaamista vaativaa työtä. Järjestöiltä ja seuroilta odotetaan paljon enemmän kuin aikaisemmin, myös johtamisen näkökulmasta. Järjestöillä on entistä suurempi haaste toimia am- mattimaisemmin, laadukkaammin ja tehokkaammin. Tämän aiheuttaa esimerkiksi harrastajien suuremmat odotukset, palvelujen tarjonnan lisääntyminen, lainsäädännön muutokset ja verotuk- selliset haasteet. Seurojen toimintaan ja toiminnan kehittämiseen tarvitaan hyvää strategista joh- tamista ja osaamista ja selkeitä strategisia linjauksia. (Hurskainen 2012, 18.)

Suunnitelmallisuus ja ”näyttötaakka” pitää saada sisällytettyä myös urheiluseurojen toimintaan. Vaikka urheiluseuran toiminta perustuu aika pitkälle vapaaehtoistoimintaan, harrastusmaksut, erityisesti urheilussa, ovat nousseet viime vuosina sen verran suuriksi, että seuran jäsenet osaa-

vat vaatia suunnitelmallista ja hyvin organisoitua toimintaa rahojensa vastineeksi. Myös erilaisten rahallisten avustusten saaminen seuralle on helpompaa, kun on näyttöä seuran toiminnasta ja sen kehittämisestä. Mielestäni hyvän strategian tekeminen ja jalkauttaminen on yksi mahdollisuus päästä suunnitelmallisessa toiminnassa hyvään alkuun.

Urheiluseurojen kehittämisessä ja muussa toiminnassa yhtenä haasteena on se, että suurin osa seurojen väestä toimii ja työskentelee seuran eri tehtävissä vapaaehtoisesti ilman minkäänlaista palkkaa tai korvausta. Varsinkin huippu-urheilun näkökulmasta vapaaehtoistoiminta voi näyttää tehottomalta, mutta käytännössä kaikissa lajeissa tarvitaan talkootyötä, ja usein huippumenestyksen taustalla on innokkaita omistautuneita vapaaehtoisia. (Kokkonen 2013, 251).

Viimeisen kymmenen vuoden aikana pitkäjänteinen sitoutuminen seuratoimintaan on vähentynyt. Liikunta ja urheilu on tästä huolimatta suosituin vapaaehtoistoiminnan alue 2010-luvulla. Tänä päivänä 30 % suomalaisista tekee vapaaehtoistyötä urheilun ja liikunnan parissa. (Kokkonen 2013, 204.)

Vapaaehtoistoiminnan ylläpitämisessä ja jatkuvuudessa voisi auttaa seurojen strategisen johtamisen ja ylipäättään johtamisen kehittäminen. Harrastajat ja muut seuroissa toimivat kuluttavat paljon aikaa ja rahaa harrastuksiinsa. Varmasti he toivovat myös vastinetta rahoilleensa, esimerkiksi suunnitelmallista ja avointa seuratyötä ja jämäkkää, oikeudenmukaista johtamista, toteuttamiskelpoista, selkeää strategiaa. Tätä ajatusta tukee myös Hurskaisen (2012) tekemä tutkimus.

Oma strategiaan liittyvä kiinnostukseni on herännyt 2000-luvun alussa. Sain kunnian olla mukana ryhmässä, joka suunnitteli ja loi yhdenlaisen perinteen: kahden paikallisen korkeakoulun jokasyksyinen kirkkovenesoutukilpailu Rovaniemellä. Soutujoukkueet muodostettiin henkilöstön ja opiskelijoiden edustajista rehtoreiden ollessa perämiehinä. Ensimmäinen kilpailu pidettiin vuonna 2002 ja viimeisin vuonna 2013. Tänä vuonna 2014 soutua ei enää järjestetty. Kilpailu ehdittiin pitää 12 kertaa. Olen käyttänyt soutukisaa vertauksena useammassa yhteyksissä puhuessani tiimihengestä ja yhteiseen tavoitteeseen pääsemisestä. Oli mukava yllätys lukea samankaltaista vertauksesta Kaplanin ja Nortonin (2007, 13) teoksesta. Kaksikko kirjoittaa, kuinka kahdeksan hengen soutuveneet kisaavat Bostonin ja Cambridgen välisessä Charles River -joessa syksy- ja keväiviikonloppuisin.

Soutukisassa ei riitä, että jokainen venekunta koostuu vahvoista yksilöistä vaan avain menestykseen löytyy siitä, että joukkue soutaa samaan tahtiin. Tämän olen saanut myös itse kokea kolme kertaa soutujoukkueessa. Oltaisiin lähellä pienimuotoista katastrofia, jos jokainen soutaja suunnittelisi ja yrittäisi toteuttaa itsenäistä strategiaa.

Veneen perämies vastaa joukkueen ohjaamisesta, vauhdinmäärityksestä ja suunnan pitämisestä. Hän on kuin yritysjohto. Passiivinen perämies vie tilaa, lisää veneen painoa ja heikentää joukkueen suoritusta. Osaava perämies taas tarkkailee ympäristöä, analysoi kilpailua ja ymmärtää jokaisen soutajan vahvuudet ja heikkoudet. Perämies päättää selkeän suunnan veneelle ja varmistaa toteutuksen ohjaamalla soutajat ihannesuoritukseen. (Kaplan & Norton 2007, 13–14.) Mielestäni perämiehen tehtäviin kuuluu myös joukkueensa kannustaminen yhä parempiin suorituksiin.

1.3 Tutkimusstrategiat ja aineiston kerääminen

Tässä opinnäytetyössä tutkimusstrategioina käytettiin rinnakkain tapaus- ja toimintatutkimusta (kohteena SCST), jotka soveltuvat hyvin toiminnalliseen kehittämistyöhön. Koska kyseessä oli toiminnallinen työ, SCST:n strategian tekemisen tueksi aineistoa kerättiin erilaisin menetelmin.

Aineistoa kertyi seuraavilla menetelmillä: SCST:n jäsenistölle ja kumppaneille osoitettu kysely, sisäinen haastattelu (seuran johtokunnan pitkäaikainen jäsen) ja ryhmätyöt. Kysely toteutettiin Webropol-sovelluksella. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa seuran jäsenistön ja kumppaneiden odotuksia, toiveita, käsityksiä, mielipiteitä seuran tulevasta strategiasta ja muusta toiminnasta ja kehittämisestä. Haastatteluja oli tarkoitus tehdä enemmänkin, mutta haastattelupyyntöihin ei tullut vastauksia useista yrityksistä huolimatta. Haastattelujen avulla oli tarkoitus saada paljon tietoa urheiluseuran strategiseen johtamiseen liittyen.

Aineistoa kertyi pääosin edellä mainitun kyselyn, haastattelun ja ryhmätöiden avulla. Lisäksi lähteinä ovat strategiaan ja seuratoiminnan strategiaan ja strategiseen johtamiseen liittyvä kirjallisuus. Yleistä strategiakirjallisuutta on paljon, mutta urheiluseuran strategiseen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta tekijä ei laajasta hausta ja etsinnästä huolimatta juurikaan löytänyt. Työssä laadittiin myös SWOT-analyysi sekä hyödynnettiin omaa osaamista, kokemusta ja roolia urheiluseuran toimijana. Lisäksi käytettiin seuran omaa materiaalia, esimerkiksi seuran verkko- ja Facebook-sivuja.

Kuten edellä mainittiin strategiasta ja strategisesta johtamisesta on tehty paljon tutkimuksia ja aiheesta löytyy paljon lähdemateriaalia. Sovellettuna urheiluseuraan ja sen toimintaan ja kehittämiseen materiaalia oli haastavaa löytää. Kirjastojen hakukannoista ja varsinaisista kirjastoista (Lapin maakuntakirjasto ja Lapin korkeakoulukirjasto) ei löytynyt kaivattua lähdemateriaalia. Jos joku haku onnistui, niin tarkemman materiaaliin tutustumisen jälkeen saattoi todeta materiaalin sellaiseksi, ettei sitä voinut tässä työssä hyödyntää. Tämä kertonee siitä, että urheiluseuran strategista johtamista ei ilmeisesti ole paljon tutkittu tai ylipäätään aikaisemmin koettu asiaa tärkeänä seuran toiminnassa.

1.4 Urheiluseuratoiminnan taustaa ja haasteita

Suomalaiseen yhteiskuntaan on kuulunut yli 150 vuoden ajan olennaisena osana liikunta ja urheilu. Aikojen alussa pääpaino oli hyväkuntoisten urheilussa, ja kaikkien kansalaisten liikunta on korostunut 1970–1980-luvuilta lähtien. (Mäenpää & Korkatti 2012, 6.) Viimeisen neljänkymmenen vuoden aikana Suomeen on syntynyt nykyaikainen, moniulotteinen ja -tasoinen liikuntakulttuuri. Ominaista tälle on se, että kuntoliikunnan on yleistynyt aikuisten keskuudessa, huippu-urheilu on eriytynyt liikuntakulttuurin kokonaisuudesta ja kilpaurheilu on laajentunut etenkin joukkuelajeissa. (Kokkonen 2013, 247.)

Suomen Liikunta ja Urheilu SLU, Nuori Suomi ja Suomen Kuntoliikuntaliitto perustivat uuden järjestön. Tämän uuden kattojärjestön nimeksi tuli Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio VALO, joka aloitti toimintansa vuoden 2013 alussa. VALOn tavoitteena on koota yhteen hajallaan olevia voimavaroja. (Wikipedia 2014, viitattu 19.8.2014.) Toiminta-ajatukseksi VALO on kirjannut: ”Suomalaisen liikunnan ja urheilun yhdistävä voima.” VALOn visiona on: ”Olemme maailman liikkuvien urheilukansa –2020. (VALO 2014a, viitattu 19.8.2014.)

Muistan, kuinka omassa lapsuudenkodissani vanhemmat ja me lapset liikuimme paljon ja myös kilpailimme monessa lajissa. Tuolloin elettiin 1980-lukua. Kylässä, jossa asuimme, meitä pidettiin kummajaisina, kun jo siihen aikaan kävimme sauvakävelyillä, urheilimme ja liikuimme ”hullun lailla”. Sitten pikkuhiljaa ja ehkä hieman salassa muu kylän väki alkoi myös liikkua, lenkkeillä, juosta ja hiihtää ”lääkäri määräyksestä”. Ihmiset ovat heränneet huomaamaan oman terveyden ja hyvinvoinnin merkityksen, mikä lähtökohtaisesti paranee liikkumisen ja urheilun myötä. Kokko-

nen (2013, 94) viittaa Nurmiseen (1987) mainitessaan, että tietoisuus liikunnan terveysvaikutuksista lisääntyi 1980-luvulla.

Urheiluseuroja on paljon Suomessa. Seurojen lukumäärän selvittäminen on ongelmallista, koska ei ole olemassa erillistä rekisteriä urheiluseuroista. Seurojen tietoja löytyy eri rekistereistä, mutta tiedot ovat usein puutteellisia ja päällekkäisiä. (Mäenpää & Korkatti 2012, 16.)

Mäenpää & Korkatti (2012, 16) esittävät karkean arvion urheiluseurojen määrästä: 15 000 seura. Näistä seuroista valtaosa on keskittynyt yhteen tai kahteen lajiin. Urheiluseurojen toiminnan luonteeseen kuuluu nykyään myös se, että seuroissa on palkattua henkilökuntaa vapaaehtoismijoiden rinnalla. Suuntaus todennäköisesti jatkuu tulevaisuudessa. Tällöin vaarana on se, että liikuntaharrastuksista tulee liian kalliita osalle lapsia ja nuoria. (Kokkonen 2013, 246.)

Tänä päivänä me kaikki suomalaiset olemme jollakin tavalla fyysisesti aktiivisia ja kaksi miljoonaa meistä seuraa televisiosta huippu-urheilun mielenkiintoisimpia lähetyksiä. Tämän lisäksi yli miljoona meistä osallistuu urheiluseuratoimintaan vuosittain. Määrät ovat suuria. Mutta tuoreiden vertailutietojen mukaan esimerkiksi Hollannissa ja Tanskassa osallistuminen seurojen toimintaan on vielä yleisempää. Urheilu on nuorten ja lasten ylivoimaisesti suosituin harrastus; lähes puolet 3–18-vuotiaista lapsista ja nuorista osallistuu organisoituun urheiluun vuosittain. Osallistuminen on huipussaan 11-vuotiaana, ja harrastaminen aloitetaan yhä nuorempana. (Mäenpää & Korkatti 2012, 6, 7, 10.)

Yleisenä puheenaiheena nyt 2000-luvulla on ollut urheilun harrastamisen kustannusten nousu. Suomen urheiluseurojen liikevaihdon on arvioitu olevan vuodessa noin 500 miljoonaa euroa ja toiset 500 miljoonaa euroa on kotitalouksien osuus urheilusta. Raha luonnollisesti houkuttelee, ja on ilmaantunut kaikenlaista kaupparatsua urheilun ja seurojen toimintaympäristöön. (Mäenpää & Korkatti 2012, 7.) Harrastusten kallistumisen myötä myös harrastajien ja harrastusten maksajien vaatimukset, toiveet ja tarpeet ovat kasvaneet. Tämä aiheuttaa sen, että Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry (VALO), kunnat ja valtio joutuvat miettimään valintoja toiminnassaan. Liikunta- ja urheilukulttuurissa ollaan samassa tilanteessa kuin koko yhteiskunnassa; epävarmuus häämöttää jatkuvan kasvun jälkeen. (Kokkonen 2013, 252.)

Esimerkiksi VALO aloitti yt-neuvottelut helmikuussa 2014. Myös valtiolla ja monissa kunnissa on käyty yt-neuvotteluja, kiristetty rahahanoja ja tehostettu toimintaa. Epävarmuus vaatii vapaaeh-

toistyy entistä enemmän ja motivoituneita toimijoita seuroihin. Myös entistä suunnitelmallisemalla toiminnalla ja hyvällä johtamisella saadaan asioita varmasti eteenpäin. Strategiatyö on osa suunnitelmallisuutta ja hyvä johtaminen mahdollistaa hyvän strategian syntymisen. Hyvin suunniteltu toiminta luo varmuutta ja turvallisuutta ja urheiluseurat pystyvät helpommin ja paremmin reagoimaan yhteiskunnan muuttuviin tilanteisiin.

Myös seuratoiminnassa kohdataan haasteita, joista suurimpina haasteina koetaan olosuhteet, talous ja jo aikaisemmin mainittu vapaaehtoistyö (talkoilu). Mäenpään ja Korkatin (2012) tekemisissä haastatteluissa nousi esille erilaisia teemoja ja syvempääkin pohdintaa edellä mainittujen ongelmien syihin. Mäenpää ja Korkatti (2012, 22) kokosivat asiat neljän teeman alle: seuran johtaminen ja kehittäminen, yhteisöllisyys ja hyvä ilmapiiri, seurojen valmennuslinja ja -järjestelmä, realistiset tavoitteet ja hyvä hallintotapa. Kuten monissa yhteyksissä mainitaan, johtaminen on monipuolinen taitolaji. Voi olla haastavaa saada aikaan yritysmäistä tehokkuutta pääosin vapaaehtois pohjalta toimivassa urheiluseurassa. Pelkän arjen pyörittämisen ohessa pitäisi pystyä myös kehittämään ja uudistamaan seuraa. Aivan kuten yritysmailmassa, edellä mainittu edellyttää toimintaympäristön hyvää tuntemusta sekä ulkoisia suhteita. Aika ja monipuolinen osaaminen ovat seurajohtamisen kulmakiviä. (Sama.)

Kuten on jo mainittu, urheiluseurat toimivat suurilta osin vapaaehtoistoiminnan turvin. Palkattua työvoimaa on vain noin tuhannessa seurassa (seuroja noin 15 000), mutta suurin osa seuroista on ilman palkattua työvoimaa. Seuroihin olisikin hyvä palkata sellaista osaamista, joka innostaa seuran jäseniä ja toimijoita vapaaehtoistoimintaan. Kaikenkokoisissa seuroissa pitäisi kehittää johtamista ja seurajohtamisen arvostusta. (Mäenpää & Korkatti 2012, 23.)

Monet seurat asettavat resursseihinsa nähden liian suuria ja lyhytaikaisia menestystavoitteita. Aika usein tuloksena on tuloja suuremmat kustannukset, joka voi kumuloitua vuosien saatossa suureen velkataakkaan, ehkä jopa konkurssiin asti. Tällaisissa ongelmaseuroissa, mutta myös muissa seuroissa, pohditaan aikaisempaa huolellisemmin luottamusjohdon ja palkkajohdon vastuuta ja velvollisuuksia. Kuinka seuraa pitäisi johtaa ja luoda laajemminkin hyvä hallintotapa. Tällä tarkoitetaan sitä, että urheiluseuran toiminta ei saa olla vain lakien ja säädösten noudattamista, vaan myös yhdessä sovittua, moraalisesti oikeaa ja mahdollisimman avointa. Tänä päivänä, kun seurojen budjetit ovat suuria ja kasvavia, ainakin talouteen liittyvät asiat kiinnostavat myös seuran ulkopuolisia henkilöitä ja monia viranomaisia. (Mäenpää & Korkatti 2012, 26.)

Sitoutuminen seuratoimintaan on vähentynyt viime vuosien aikana. Päätoimisten työntekijöiden määrä urheilu ja liikunnan parissa on kasvanut; liikunnan ja urheilun ohjaustoiminta ja olosuhteiden ylläpito työllistää Suomessa noin 17 000 henkilöä. Tästä yksityisen sektorin osuus on noin 6 000, kuntien 5 000 ja urheiluseurojen noin 3 500 ja koulujen ja oppilaitosten liikunnanopetus noin 2 000 henkilöä sekä muut valtakunnalliset liikuntajärjestöt noin 600 päätoimista työntekijää. On arvioitu, että urheiluseurojen päätoimisten työntekijöiden määrä kasvaa 5–10 prosenttia vuodessa. Vuosittain urheiluseuroissa toimii aikuisia vapaaehtoisia noin puoli miljoonaa. (Mäenpää & Korkatti 2012, 9.)

Liikunnassa ja urheilussa liikkuu niin isoja rahoja ja vaatimuksia, että suunnitelmallisuus ja johtaminen sekä vapaaehtoistoiminta ovat aika varmasti tärkeässä roolissa urheiluseurojen toiminnassa nyt ja tulevaisuudessa.

2 STRATEGIA TOIMINNAN SUUNNITTELUN JA KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA

Tässä luvussa pohditaan strategia-käsitettä, strategian merkitystä sekä strategian sisältöä yleisellä tasolla. Strategian sisällössä voidaan erottaa organisaation toiminta-ajatus, arvot, strategiset päämäärät ja niiden saavuttaminen sekä organisaation visio, tulevaisuuden tahtotila.

2.1 Strategia-käsite ja strategian merkitys

Strategia-sana on erittäin yleisesti käytössä. Sanaa käytetään bisnesmaailman lisäksi myös urheilussa, arkipäivän keskusteluissa: "What's our strategy for increasing membership of the sport club?" (Pitt & Koufopoulos 2012, 2, 26.) Vaikka strategia-sana vilahtelee usein myös urheilussa, pitää muistaa, että urheilussa kilpailulaji ja sen pelisäännöt on tarkasti määritetty ja rajattu kun taas bisneksessä menestyneimpiä ovat usein sellaiset yritykset, jotka saattavat muuttaa koko kilpailulajia tai vähintäänkin lajin pelisääntöjä. (Kamensky 2006, 20.)

Strategia-käsitteelle on paljon määritelmiä eikä sitä voida yksiselitteisesti määritellä. Strategia-sana tulee kreikan kielen stratigos-sanasta (Karlöf 2004, 19). Usein näkökulma ratkaisee, miten strategia on määritelty. Strategiakirjallisuutta on paljon. Tässä tuodaan esille sellaisia strategiaan hyvin liittyviä ajatuksia, joita voidaan hyödyntää strategian tekemisessä.

Kehusmaa (2010, 13) ja Santalainen (2006, 22–25) viittaavat useisiin strategia-ajattelijoihin, muun muassa Mintzbergiin ja Porteriin. Strategia voidaan nähdä liiketaloudellisena juonena tai näkemyksenä yrityksen tulevaisuuden tilasta. Itsellä on jäänyt mieleen Kamenskyn (2006, 20) määritelmä: "Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa". Pidän myös Karlöfin (2004, 19) määritelmästä: "nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi". Kamensky mainitsee "muuttuvan maailman", joka on tätä päivää. On sanottu, että mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos. Muutoksessa meidän pitää pystyä reagoimaan nopeasti ja tekemään muutoksia ja päivityksiä olemassa oleviin suunnitelmiimme. Viime vuonna tehty strategia ei välttämättä toimi sellaisenaan enää tänä tai ensi vuonna. Urheiluseurankin johtaminen voi olla kuin nuoralla tasapainoilua. Kun toiminta on tasapainossa tai lähellä sitä ja reagointikyky herkkä, menestyminen on helpompaa ja varmempaa.

Silti voidaan edelleen kysyä, mikä strategia itse asiassa on. Aika usein vastauksena on, että ”strategia on suunnitelma”. Strategia voi olla satasivuinen dokumentti tai pienessä yrityksessä omistajan aivoissa elävä suunnitelma. (Santalainen 2006, 31.) Urheiluseuran strategian näen ytimekkään lyhyenä ja sisällöltään sellaisena, että se on kaikenikäisten, lastenkin ymmärrettävissä. Urheiluseurojen toimijat ovat kaikenikäisiä ja tämä pitää huomioida myös strategian tekemisessä. Esimerkiksi strategiset päämäärät pitäisi pyrkiä kirjaamaan sellaisessa muodossa, että junioritkin ymmärtävät, mikä on seuran toiminnan tarkoitus ja tavoitteet.

Strategia voidaan nähdä myös johdonmukaisena toimintamallina, tapana toimia. Strateginen ajattelu ja strateginen suunnittelu kytkeytyvät läheisesti strategiaan ja sen tekemiseen; strategia syntyy strategisen ajattelun tuloksena. Strategia tuli käsitteenä tunnetuksi 1970-luvulla juuri strategisen suunnittelun myötä (Santalainen 2006, 18, 20, 23). Karlöfin (2004, 7) mukaan monella on strategiasta se vaikutelma, että kyse on jostakin suuresta ja ylevästä, johon tarvitaan paljon älyä. Ehkä näin on, mutta strategiatyössä useammin mukana olleena voin allekirjoittaa, ettei kyse ole ylemmän tason matematiikasta.

Strategian tekemistä ei pidä nähdä itsetarkoituksena vaan työkaluna järjestön toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Strategian avulla kyetään esimerkiksi tunnistamaan ja jäsentämään toimintaympäristön muutoksia. (Heikkala 2001, 23–24.) Strategia on koko organisaation yhteinen työkalu, jolla tehdään tulevaisuus ja toteutetaan visio. Se on myös tärkeä havainto, että strategia ei ole staattinen asiakirja; se elää ja on kehittyvä toimintamalli, oppimisprosessi, joka edellyttää harjoittelua ja ohjausta. Organisaation strategian luomisen ja toteutumisen kannalta yhdessä tekeminen on avainroolissa, vaikkakin organisaation johdon vastuulla on valita sopiva tapa strategian työstämiseen ja koko prosessin läpivientiin. Käytäntöön viety strategia tekee organisaation tavoitteet selkeiksi, antaa suunnan toiminnalle. (Tuomi & Sumkin 2010, 107–108.) Ihmisiä on yleensä helpompi motivoida, kun jokainen tietää, miksi tekee jotain tiettyä asiaa. Vielä, jos tavoite on mahdollisimman konkreettinen, jokaisen on mahdollisuus sisäistää tavoite paremmin ja pyrkiä omilla toimillaan kohti maalia.

Karlöfin (2002, 7, 9) mukaan strategian aihepiiri on monimutkainen, sillä yritykseen vaikuttaa suuri joukko tekijöitä. Lisäksi Karlöf kirjoittaa, että ”strategia tarkoittaa pitkäjänteistä kehittämistyötä ja kohdistuu siihen toimintaan, josta strategian laatija on vastuussa”. Myös Karlöf toteaa, että strategiasta on paljon kirjallisuutta. Koska strategia on niin laaja aihe, kirjatkin ovat usein laajoja ja sen vuoksi vaikeasti hahmotettavissa.

Tässä työssä strategian käsitettä kuvataan seuraavasti: strategia on yhteisöllisesti laadittu ja hyvin jalkautettu dokumentti, jossa on selkeästi määritelty organisaation toiminta-ajatus, arvot, strategiset päämäärät ja keinot niiden saavuttamiseksi sekä visio. En näe strategian jalkauttamista, käyttöönottoa prosessista erillisenä asiana, koska se on tärkeä osa koko prosessissa. Tässä työssä jalkauttamista käsitellään erikseen, koska halutaan korostaa jalkauttamisen roolia strategiaprosessissa kirjoittamalla siitä syvällisemmin omassa luvussa 3.2. Ilman hyvää strategian jalkauttamista hyvin tehty strategia menee hukkaan.

Yritys- ja urheilumaailmassa on yhtäläisyyksiä, voiton tavoittelua, menestymistä lähes keinolla ja hinnalla millä hyvänsä. Huippumenestyksen taustalla on yleensä strategia; tämän osoittaa jo arkikokemus (Santalainen 2006, 22). Santalaisen lisäksi on monia muitakin tutkijoita, jotka tuovat strategia-käsitteen yhteydessä esimerkkejä urheilumaailmasta sekä vertailevat yritys- ja urheilumaailman strategista suunnittelua ja johtamista. Niissä on paljon yhtäläisyyksiä ja vertauskuvia. Menestyvällä yrityksellä ja urheilijoilla on melko varmasti molemmilla strategia, suunnitelma tavoitteiden ja hyvien tulosten, menestyksen saavuttamiseen. Itsekin entisenä kilpaurheilijana, nykyisenä aktiivitoimijana alppiurheilun parissa sekä aktiiviliikkujana viittaan mielelläni strategiakeskusteluissa urheiluun. Kuten jo aikaisemmin on mainittu, strategia-sanaa käytetään paljon urheilumaailmassa bisneksen lisäksi. Seuraavaksi esitetyissä ”strategisissa” esimerkeissä liikutaan urheilun parissa, mutta esimerkkien on tarkoitus vertauskuvallisesti kertoa strategian merkityksestä suunnitelmallisesti johdetussa tekemisessä.

Tätä kirjoittaessa (15.2.2014) olen juuri katsonut Shotsin olympialaisten naisten supergee-finaalia ja ennennäkemättömän monta urheilijaa laski radalta ulos. Kilpailusuoritukset ovat ainutkertaisia, jolloin juuri tiettyä kisaa varten laadittua suunnitelmaa ei voi enää oikaista. Yrityksessä strategiset tavoitteet pyritään toteuttamaan yleensä pidemmän aikajakson aikana ja reagoiminen erilaisiin muutuksiin voidaan tehdä eri tavalla kuin reagoiminen nopeassa urheilusuurituksessa.

Urheilijoilla on myös useamman vuoden strategioita, esimerkiksi olympiakullan voittaminen viiden vuoden päästä. Sitä varten valmentaja yhdessä urheilijan kanssa tekee harjoitusohjelman, strategisen suunnitelman, jossa on määritetty ne askeleet, strategiset toimenpiteet ja keinot olympiakullan saavuttamiseksi. Suunnitelman toteutumista urheilija ja valmentaja tarkastavat tietyin väliajoin esimerkiksi kuntotestien avulla ja treenien yhteydessä. Yritys tarkastaa strategiaansa yleensä vuosittain.

Yrityksellä voi olla strategisena tavoitteena esimerkiksi myyntivoitto miljoona euroa viiden vuoden päästä. Viiden vuoden aikana yrityksellä on mahdollisuus tarkastaa ja päivittää strategiaansa, tarvittaessa oikaista joitakin osin, jotta tavoitteeseen päästäisiin. Vaikka tavoitteita pyrittäisiin saavuttamaan kuinka suunnitelmallisesti ja järkevästi tahansa, yritys ei välttämättä pääse tavoitteeseensa. ”Hyvin suunniteltu on puoleksi tehty”. Tämä on nähty ja koettu monessa muussakin asiassa.

Miksi urheiluseuralla on hyvä olla strategia? Uskon edellä mainittuun sanontaan: ”Hyvin suunniteltu on puoleksi tehty”. Vaikka urheiluseurat eivät lähtökohtaisesti tavoittele taloudellista voittoa, strategia on tärkeä, koska yleensä jokainen seura on perustettu jotakin tarkoitusta varten. Kun urheiluseuralla on hyvä ja hyvin jalkautettu suunnitelma, strategia toimintansa tavoitteiden toteuttamiseen, seuran kaikki toiminta on helpompaa. Erityisesti, kun kyse on paljolti vapaaehtoistoinnasta, jonka voimin urheiluseurojen toimintaa pyöritetään, on tärkeää olla selkeät suunnitelmat ja toimintatavat asioiden tekemiseen ja eteenpäinviemiseen.

Urheiluseurat ja muut erilaiset järjestöt pyrkivät tyydyttämään tietyn kohderyhmän tai joidenkin organisaatioiden tarpeita. Tämä tapahtuu muuttuvassa ympäristössä ja käytössä on tietyt resurssit. Strategian avulla järjestöt pystyvät parantamaan toimintaansa. Vaikka kilpailuelementti puuttuu ja tämä muuttaa yleensä strategian sisältöä ja luonnetta, strategiatyöskentely ei ole tarpeetonta. (Kamensky 2010, 17.)

Toimivan strategian tekemiseen ja jalkauttamiseen kannattaa investoida. Tavoitteiden ja suunnan on hyvä olla selkeät kaikille tekijöille. Näin vapautuu yksilöiden energiaa arkitoimintaan. (Tuomi & Sumkin 2010, 108.) Tämä voitaisiin tulkita niin, että kun urheiluseuralla on selkeä ja jalkautettu strategia, suunta kaikille selvänä, jäsenten aikaa ja energiaa vapautuu enemmän vapaaehtois-toimintaan ja varainhankintaan.

2.2 Strategian sisältö

Tässä luvussa pohditaan, millainen strategian sisällön olisi hyvä olla, paperinen vai sähköinen vai jotain muuta. Yritykset julkaisevat aika paljon strategioitaan verkossa, mutta myös aivan perinteisenä lehtisenä, jota voi jakaa organisaation henkilöstö- ja kumppanitilaisuuksissa sekä muissa

mahdollisissa yhteyksissä. Nykyään näkee monenlaisia strategian julkaisutapoja. Näkisin, että mikä tahansa julkaisutapa on hyvä, kunhan strategia jalkautuu hyvin.

Strategioiden pituus voi vaihdella parista sivusta pariin sataan sivuun. Lisäksi sisällön suhteen on paljon eroja organisaatioiden välillä. Eli jos strategia-käsitteelle on lukuisia eri määrittelyjä, myös strategioiden sisällöt vaihtelevat. Ei ole kuitenkaan olemassa oikeaa tai väärää sivumäärää strategian pituudelle. Jollekin organisaatiolle riittää tiivis strategia, kun taas toinen organisaatio tarvitsee paljon taustoitettavaa tietoa. (Heikkala 2001, 35; Kehusmaa 2010, 60–62.)

Strategia on sisällöltään selkeäsanainen ja organisaation julkinen linjaus siitä, miten se aikoo saavuttaa päämääränsä. Omalle organisaatiolle strategia on ohje siitä, miten sen tulee toimia. Strategia ei siis voi olla salainen vaan oman organisaation ja keskeisen sidosryhmien ja kumppaneiden on oltava tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan ja mihin organisaatio pyrkii. Salaiseksi julistettu strategia on vaikea saada toteutettua. Strategian kaikkien yksityiskohtien ei tarvitse olla kaikkien tiedossa, mutta pääperiaatteiden kyllä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 29.)

Näkisin, että urheiluseuran strategian voi laatia lyhyenä ja tiiviinä pakettina. Santa Claus Ski Team (SCST) laatii ensimmäistä strategiaansa. Uskon, että strategia kehittyy ajan myötä. Kehusmaa (2010, 63) on jakanut strategian sisällön neljään osa-alueeseen:

1. tausta-aineisto nykytilan ja -aseman analysoimiseksi
2. perusstrategia
3. täydentävät strategiat (laajennukset perusstrategiaan)
4. syventävät strategiat (johdannaisia tai alisteisia perusstrategialle).

SCST:lle ei tule täydentäviä ja syventäviä strategioita toistaiseksi. Tavoitteena on laatia perusstrategia, jossa kuvataan lähtötilanne eli missä seura on nyt, määränpää eli mihin seura haluaa päästä ja kuvataan valittu reitti eli ne keskeiset valinnat, joilla seura pääsee tavoitteisiinsa. (Kehusmaa 2010, 63.) Strategia-dokumentti antaa selkeän vastauksen siihen, mitä pitää tehdä, jotta vision mukainen tahtotila toteutuisi myös käytännössä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 44).

Mainittua perusstrategian toteutumista puoltaa muun muassa Tuomen & Sumkinin (2010, 50) käsitys strategian perustan koostumisesta. Heidän mukaan se koostuu toiminta-ajatuksesta, arvoista ja visiosta.

2.2.1 Organisaation missio vai toiminta-ajatus

Missio-sana lausuttuna esimerkiksi strategiatyön aloituskokouksessa voi pelästyttää. Strategia-prosessissa olisi hyvä käyttää helppoja ja selkeitä käsitteitä. Jopa strategia-sana voi aiheuttaa negatiivisia tunteita. Kun rinnalle kirjoitetaan vielä visio-sana, niin tämä sanapari puistattaa monia: missio ja visio. Missiot ja visiot elävät monessa organisaatiossa sekaisin eikä niitä välttämättä pysty edes sanomaan kumpi on kumpi. Usein vision lisäksi mission muotoilu on strategiatyössä usein haastava vaihe. Missio on yrityksen tehtävä ja se on sukua toiminta-ajatukselle. Missio on kuin supistettu toiminta-ajatus. Joskus organisaation missio on sitä tasoa, että tavallinen rivijäsen ei ymmärrä sitä. Siksi kannattaakin harkita toiminta-ajatuksen käyttämistä mission sijasta, koska organisaation tekemistä on helpompi rajata toiminta-ajatuksen määrittämällä. (Kehusmaa 2010, 80–81.) Kamenskyn mukaan elämäntehtävä, missio määrittyy kolmesta asiasta: toiminta-ajatus, visio ja arvot (2006, 44). Santa Claus Ski Teamin strategiassa on määriteltynä toiminta-ajatus, ei missiota sen laajassa merkityksessä.

Toiminta-ajatus kertoo, miksi organisaatio on olemassa. Toiminta-ajatus on keskeinen osa strategian perustaa ja sillä on toimintaa ohjaava tehtävä. Hyvä toiminta-ajatus on ainakin ymmärrettävä, selkeä, lyhyt, asiakkaan silmin kuvattu, tulevaisuuslähtöinen ja myönteinen. (Kamensky 2006, 49; Tuomi & Sumkin 2010, 50, 52.) Toiminta-ajatuksen pitäisi olla myös toimintaa ohjaava ja pysyvin elementti yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa. Toiminta-ajatus kertoo myös aika usein, millä alalla yritys toimii. Toiminta-ajatuksen määrittelyssä voi olla haastetta, kun mietitään, mitkä sidosryhmät otetaan huomioon vai ovatko mukana vain asiakkaat ja lisäksi omistajat ja henkilöstö. (Kamensky 2006, 49, 51.)

2.2.2 Organisaation arvot


Arvot liittyvät organisaatiokulttuuriin ja ovat organisaatiokulttuurin ydin, asioita, joita arvostamme, jotka koetaan ja nähdään tärkeänä, joihin uskotaan (Hannus 2004, 33; Kehusmaa 2010, 86). Arvomme ja asenteemme ohjaavat käyttäytymistämme. Organisaation arvot kuvaavat pitkän aikavälin tavoitteita ja toimintatapoja. Arvot eivät muutu vuodesta toiseen ja on tärkeää, että niistä keskustellaan ja organisaation koko henkilöstö sisäistää ne. Arvojen toteutumista pitää tarkastella aika ajoin, jotta ne eivät jäisi vain juhlapuheiden sisällöksi. (Laine & Hulkkonen 1996, 48–49; Kamensky 2006, 54.) Jokaisella ihmisellä ja jokaisella organisaatiolla on arvot, on ne kirjoitettuna tai

ei, puhutaan niistä tai ei. Arvot jäävät usein uupumaan strategiatyöstä ja itse strategiasta. Arvot ovat yleensä pitkäaikaisia ja muuttuvat hitaasti. (Kehusmaa 2010, 86–87.)

Keskustelu ja pohdinta arvoista kuuluvat olennaisena osana strategiaproessiin. (Tuomi & Sumkin 2010, 51). Kamensky (2006, 55) on listannut seuraavia kysymyksiä, joihin vastaamalla voi testata perusarvojen sisäistä merkitystä: Millaisia perususkomuksia on tämän arvon takana? Miten tämä arvo näkyy käyttäytymisessämme? Miten tämä perusarvo näkyy tuloksissamme ja aikaansaannoksissamme? Mitä arvoja meillä todella on? Mitkä ovat omassa työssäni keskeisiä arvoja? Mitä arvoja haluaisin kertoa omille lapsilleni? Mitä arvoja veisin uuteenkin työpaikkaani? Arvojen määrittäminen on tärkeä, ja mitään yhtä oikeaa tapaa määrittämiseen ei ole. Yhden tavan Kamensky (2006, 56) kuitenkin nostaa esiin: ”Riittävän suuren määrän henkilöitä on osallistettava prosessiin jossakin sen vaiheessa”. Osallistamista korostetaan myös tässä työssä.

Taulukossa 1 on esitetty esimerkkinä kahden erilaisen yrityksen erilaiset arvot. Mielenkiintoista on myös arvojen määrän vaihtelu yritysten välillä. Esimerkin arvot on auki kirjoitettu yritysten strategiadokumenteissa.

TAULUKKO 1. Kahden erilaisen organisaation arvot (Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi 2014, viitattu 6.10.2014; Microsoft 2014, viitattu 26.10.2014)

	
<ul style="list-style-type: none"> • rohkeus • yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> • rehellisyys ja tinkimättömyys • avoimuus ja kunnioitus • halu ottaa haasteita • aito kiinnostus • vastuullisuus • laatu ja itsensä kehittäminen

2.2.3 Organisaation strategiset päämäärät ja niiden saavuttaminen

Tavoitteet, strategiset päämäärät ovat luonnollisesti tärkeitä strategisessa johtamisessa. Kamenskyn (2010, 205–206) mukaan ”tavoitteella tarkoitetaan tulosta, hyötyä ja olotilaa, jotka aio-

taan saavuttaa tietyinä ajankohtana”. Tätä ajattelua voidaan mielestäni soveltaa hyvin myös urheiluseuran toiminnassa.

Strategiset päämäärät, tavoitteet voivat olla numeerisia tai laadullisia. Usein nähdään tavoitteet pelkästään numeerisina, vaikka laadulliset tavoitteet voivat olla paljon paremmin strategiaa kuvaavia kuin numeeriset tavoitteet. (Kehusmaa 2010, 110,111.) Strategiset tavoitteet voivat olla myös pakotettuja (mitä organisaation pitää ympäristön muutospainneissa tavoitella) tai haluttuja (mihin organisaatio haluaa suuntautua). (Heikkala 2001, 182.)

Kamensky (2010, 209–210) on kirjoittanut selkeästi, kuinka organisaatio löytää oikeat tavoitteet. Hän jakaa tavoitteet neljään eri ryhmään: ulkoisen tehokkuuden tavoitteet, sisäisen tehokkuuden tavoitteet, taloudelliset tavoitteet ja kehittämistavoitteet. Ulkoisen tehokkuuden tavoitteilla halutaan ilmaista suhdetta toimintaympäristöön ja sisäisen tehokkuuden tavoitteilla tarkoitetaan sisäisten prosessien tarkastelua; arvoketjusta saadaan tiettyjä tuotoksia yhdistelemällä, kohdentamalla ja hankkimalla panoksia. Kehittämistavoitteilla tarkoitetaan kaikkia niitä asioita, jotka ratkaisevat yrityksen tulevaisuuden. Tämä nelijako soveltuu myös taloudellista voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin; vain taloudelliset tavoitteet saavat kannattavuuden osalta toisenlaisen sisällön. Kannattavuuden sijasta organisaatiossa pitää kiinnittää huomiota resursseihin ja niiden tehokkaaseen käyttöön.

Kun tavoitteet on löydetty, pitää vielä määritellä tavoitteille oikea tavoitetaso. Tavoitteiden pitäisi olla tarpeeksi haastavia, realistisia ja mitattavia. (Kamensky 2010, 221–224.) Tavoitteiden pitäisi olla myös tarpeeksi konkreettisia, jotta niiden toteutumista voidaan seurata, mitata. Lisäksi tavoitteet pitäisi pystyä johtamaan suoraan keskeisistä strategisista linjauksista. Tavoitteita olisi hyvä olla vain muutamia, enintään kahdesta neljään. Toteutumiskelpoiset, mutta tarpeeksi haastavat tavoitteet saavat organisaation liikkumaan pois omalta mukavuusalueelta. (Kehusmaa 2004, 43; Lindroos & Lohiniva 2004, 43.)

Tavoitteet olisi hyvä asettaa ”mahdottomiksi” ja tavoitteiden pitäisi saada ihmiset ajattelemaan eri tavalla kuin ennen. Tavoitteiden pitäisi kuitenkin olla realistisia. Realistiset tavoitteet saadaan yleensä määriteltyä ottamalla prosessiin mukaan isompi joukko osallistujia ja vaihtamalla kokemuksia sekä hakemalla vaihtoehtoisia toimintatapoja. Samalla saavutetaan usko siihen, että haasteelliset tavoitteet ovat myös realistisia. Jokaiselle tavoitteelle pitäisi myös pystyä asettamaan mittari, ja tapahtuneita asioita on kyettävä mittaamaan. Mittarit voidaan jakaa kahteen ryh-

mään: kvantitatiivisiin eli määrällisiin mittareihin ja kvalitatiivisiin mittareihin eli laadullisiin mittareihin. Laadullisia mittareita tarvitaan erityisesti kehittämistavoitteiden osalta, mutta määrällisiä mittareita tulisi suosia. (Kamensky 2010, 221–224.)

2.2.4 Organisaation visio, tulevaisuuden tahtotila

Visio kertoo, mihin suuntaamme. Visiossa määritellään sellainen tulevaisuus, jota organisaatiossa halutaan yhdessä tehdä. Vision pitää olla vahva ja innostava sekä haastava ja parhaimmillaan tarina tulevaisuudesta. Yleensä tahtotila asetetaan 3–5 vuoden päähän nykyhetkestä. Hyvän vision pitää olla myös tekijöidensä näköinen sekä merkitä asiakkaalle ja kumppanille jotain. (Tuomi & Sumkin 2010, 47–49.)

Visio-sanaa on strategia-sanan tavoin määritelty monin eri tavoin. Karlöf (2004, 64, 81) kirjoittaa, kuinka visiosta on tullut yritysjohtajille suunnatussa kirjallisuudessa sisällyksetön lempisana. Visio on ja sen puolesta toimivan ihmisen välillä pitää olla uskottava yhteys, symbioosi. Uskottava ja selkeä visio näyttelee tärkeää roolia organisaation motivoinnissa ja sitouttamisessa.

Visio on tärkeä osa strategiaa. Visio kuvaa organisaation toivetailan tulevaisuudessa; millainen organisaatio haluaa olla tiettyinä ajankohtana tulevaisuudessa. Luonnollisesti organisaation on itse uskottava visioonsa ja hyvä, motivoiva visio innostaa koko henkilöstöä tekemään asioita tavoitteenmukaisesti. (Tuomi & Sumkin 2010, 47.)

Visio on organisaation julkisesti ilmoitettu näkemys organisaation tulevaisuuden tilasta. Hyvä visio innostaa henkilöstöä, on toimiva asiakkaille ja on mitattavissa. Aika usein visiot ovat aika latteita eivätkä innosta ihmisiä entistä parempiin suorituksiin eivätkä sitouta ketään. Jos vision määrittäminen tuntuu haastavalta, kannattaa ennemmin olla määrittelemättä sitä kuin tehdä siitä huono. RYTMI-sääntöä käytetään vision laatimisessa. RYTMI tulee sanoista:

- **Realistinen**
- **Ymmärrettävä**
- **Toiminnallinen**
- **Mitattavissa**
- **Innostava**

(Lindroos & Lohivesi 2004, 26–27.)

Kehusmaa (2010, 76–77) listaa seuraavat usein visiota kuvaavat adjektiivit: innostava, inspiroiva, motivoiva, haastava (visio on liki mahdoton, mutta silti saavutettavissa), toimintaa fokusoiva, selkeä ja mieleenpainuva. Usein näkee vision, jossa organisaatio ilmaisee halun olla alan ykkönen, paras tai johtavin yritys. Visiot ovat aika samankaltaisia jopa eri toimialoilla. Vision määrittämisessä mielikuvien luominen on tärkeää. Visiota voidaan täsmentää useita kertoja strategiaprosessin aikana. Olennaisinta ei ole saada aikaiseksi hienoa visiolausetta vaan paljon tärkeämpänä nähdään se, kuinka visio on muodostettu. (Sama, 77, 79.) Santa Claus Ski Teamin (SCST) strategiaa tehdessä visiolause muuttui useamman kerran ennen lopullista muotoaan, ja syntyi yhteistyön tuloksena.

Yksi kuuluisimmista visioista on ehkä USA:n presidentin J.F. Kennedyn Nasan avaruustutkimuskeskukselle antama tahdonilmaisu 1960-luvun alussa: ”Me viemme ihmisen kuuhun ja tuomme hänet sieltä elävänä takaisin tämän vuosikymmenen loppuun mennessä”. Tuosta visiosta käy selkeästi ilmi aikajänne, visio on selkeästi määritelty, se on ymmärrettävä ja tavoite on selkeä. (Hannus 2004, 60; Lindroos & Lohivesi 2004, 26–27.) Parhaimmillaan visio sisältää tietoa, tunteita, unelmia ja tahtoa. Hyvä visio on konkreettinen, puhuttelee koko organisaatiota ja antaa selkeät suuntaviivat koko organisaatiolle. (Laine & Hulkkonen 1996, 66.) Kamenskyn (2006, 62, 66) mukaan hyvä visio on kunnianhimoinen ja voimakas, ja se syntyy yleensä luovan ajattelun tuloksena.

3 STRATEGIAN TEKEMINEN JA JALKAUTTAMINEN

Usein huippumenestyksen taustalla on hyvä ja hyvin toteutunut strategia. Oli kyse sitten menestyksestä liike-elämässä tai urheilussa. Santalaisen (2006, 22) mukaan tämän osoittaa sekä tutkimustieto että arkikokemus. Organisaatio- ja yritysjohtajilla on huono omatunto, koska he eivät käytä tarpeeksi aikaa strategiakysymyksiin. Tähän on todennäköisesti kolme syytä: 1) strategiakysymykset eivät ole koskaan niin kiireellisiä kuin operatiiviset ongelmat, 2) monet johtaja eivät oikein tiedä, miten tehokasta strategiatyötä pitäisi tehdä ja 3) pitkäjänteistä ja ennakoivaa strategiatyötä on vaikea palkita. (Karlöf 2004, 22.) Myös oma kokemus puoltaa Karlöfin näkemystä.

Strategiatyössä voidaan nähdä kaksi vaikuttavaa tekijää: sisältö ja prosessi, mitä ja miten. Aika usein keskitytään liikaa miettimään ”mitä” ja unohdetaan ”miten”. (Karlöf 2004, 24–25.) Strategiatyössä kohdataan usein suuria haasteita. Kehusmaa (2010, 23) viittaa Suomen Strategisen Johtamisen Seuran julkaisemaan Strategiabarometriin 2009, jossa kerrotaan strategisen johtamisen ongelmista yrityksissä. Suurimmat ongelmat barometrin mukaan ovat ”puutteelliset johtamistaidot, toimintaympäristön muutokset, ongelmat sisäisessä viestinnässä, nykyisen kulttuurin jäykkyys ja epäselvä strategia tai prioriteetit”. Kehusmaan (2010, 24–25, 41) oman tutkimuksen mukaan sekä strategiatyöhön ja strategian käytäntöön saattamisessa on haasteita. Esimerkiksi se, että strategiatyöhön osallistuu vain pieni joukko henkilöstöstä tai strategiaa ei päivitetä. Tässä työssä ei keskitytä syvällisemmin strategiaproessin ongelmiin tai haasteisiin.

3.1 Strategian tekeminen – strategiaprosessi

Strategioita tehdään monessa asiassa: yritysmaailmassa, sodassa, urheilussa, politiikassa, jopa ihmissuhteissa. Järjestöissäkin, muun muassa urheiluseuroissa tehdään strategista suunnittelua ja johtamista. ”Strategian tekeminen ja strategiaproessin toteuttaminen ovat inhimillistä toimintaa”. (Heikkala 2001, 25.)

Ennen prosessin alkua on mietittävä ja päätettävä, ketkä prosessiin osallistuvat, miten prosessi vaiheistetaan ja aikataulutetaan sekä sovittava työskentelytavoista (Kamensky 2010, 342). Näin toimittiin myös SCST:n strategiaproessin kanssa. Päätettiin, että prosessia vetää erikseen ni-

metty strategiatyöryhmä, mutta kaikille jäsenille ja kumppaneille annetaan mahdollisuus osallistua prosessiin. Lisäksi sovittiin aikataulusta ja työskentelytavoista (kysely, haastattelu ja ryhmätyöt).

Jos halutaan strategiatyöskentelystä ammattimaista, yrityksen on kiinnitettävä jatkuvasti huomiota kaikkiin ”menestyksen timantin” särmiin: strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. ”Menestyksen timantti” on Kamenskyn antama nimi luomalleen viitekehykselle: perustalle liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen tueksi. Jotta organisaatio menestyy, timantin kaikkia neljää särkeä pitää jatkuvasti hioa. (Kamensky 2010, 28, 355.)

Strategiaprosessiin kuuluu Heikkalan (2001, 139) mielestä seuraavat vaiheet:

- Strategisen suunnittelun lähtökohdat ja strategian käytännön toteuttaminen
- Edellisen strategian toteutumisen arviointi, jos sellainen on olemassa
- Toimintaympäristön ja järjestöorganisaation analyysit (esim. SWOT ja sidosryhmäanalyysi) sekä strategisen aiheiden tunnistaminen
- Strategiset valinnat analyysien pohjalta eli strategiset tavoitteet, missio ja visio
- Strategisten tavoitteiden seurannan ja strategian päivittämisen järjestäminen
- Strategian toimeenpano (strateginen muutoksen johtaminen).

Strategiaprosessi on tapana aloittaa alkuvuodesta, jos organisaation toimintajakso on kiinnitetty kalenterivuoteen. On hyvä muistaa, että vallitsevat olosuhteet ja tilanteet vaikuttavat eikä strategiaprosessissa ole välttämättä hyvä tiukasti noudattaa tiettyä vuosittaista aikataulua. (Lindroos & Lohivesi 2004, 51–52.)

Moni näkee strategiatyön aikajänteenä 3–5 vuotta. Strategiaa on kuitenkin tarkasteltava vuosittain. Organisaation johdon pitää valita itselleen sopiva tapa strategian työstämiseen, tarkasteluun ja koko prosessin läpivientiin. (Tuomi & Sumkin 2010, 107–108.) Jos strategian aikajänteenä on yli viisi vuotta, mitä jotkut asiantuntijat pitävät suositeltavana, on huomioitava, että pitkän aikavälin strategiset tavoitteet eivät ole kiveen hakattuja vaan niitä voidaan tarvittaessa muuttaa. Yli viiden vuoden aikajänteellä saadaan ehkä enemmän pitkäjänteistä linjakkuutta organisaation toimintaan, ja tavoitteet onkin hyvä muotoilla yleisluontoisemmin kuin alle viiden vuoden aikajänteelle asetetut tavoitteet. (Heikkala 2001, 143.) Santa Claus Ski Teamin (SCST) strategiatyön aikajänteeksi määritettiin kymmenen vuotta: 2015–2025.

Strategiaprosessi voidaan viedä läpi monella tavalla. Olen ollut mukana kahden ison organisaation strategiaprosesseissa viimeisen kymmenen vuoden aikana useampaan otteeseen. Näissä prosesseissa tyypillistä on ollut koko henkilöstön ottaminen mukaan prosessiin. Viimeisin strate-

giapäivitys oli oikein näyttävä ja osallistava prosessi. Strategiaproessia kampanjoitiin näyttävästi ja henkilöstöllä oli todella hyvä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa.

Karlöf (2004, 38) listaa neljä kysymystä, joihin on hyvä vastata strategiatyön alussa:

1. Miksi teemme tämän?
2. Ketkä osallistuvat työhön?
3. Miten työtä tehdään?
4. Milloin saavutamme välitavoittemme ja saamme työn valmiiksi?

Mielestäni yllä mainittuihin kysymyksiin on hyvä vastata ennen strategiatyön aloittamista. SCST:n strategiaproessin alussa tehtiin näin.

Tuomi & Sumkinin (2010, 28) mukaan strategian laatimisen perusta muodostuu vastaamalla kysymyksiin:

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

Lindroosin ja Lohiveden (2004, 31) mukaan strategiaproessiin kuuluu yleensä viisi työkappa:

- 1) strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe
- 2) strategian määrittelyvaihe
- 3) strategisten projektien suunnitteluvaihe
- 4) strategian toteutusvaihe
- 5) strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe.

Strategiaproessissa olisi hyvä olla mukana organisaatiosta useampia henkilöitä tai urheiluseuran tapauksessa mahdollisimman monta jäsentä ja kumppaneita. Useamman henkilön mukanaololla varmistetaan muun muassa se, että saadaan parempia oivalluksia ja näkemyksiä strategian määrittelyn perustaksi ja sitoutettua henkilöstöä strategian toteuttamiseen. Henkilö on helpompi sitouttaa, jos ja kun hän on itse ollut tekemässä strategiaa. Käytännön syistä koko henkilöstöä ei voida ottaa mukaan varsinaiseen strategiatyöhön ja tällöin strategian tehokas viestintä on erittäin tärkeässä roolissa. (Hannus 2004, 215, 217.)

Tuomi & Sumkin (2010, 68) ovat sitä mieltä, että strategian maastoutus alkaa jo strategian suunnitteluvaiheessa. Tässä työssä strategian laatiminen ja jalkauttaminen on käsitelty erikseen. Organisaatioissa suunnitellaan strategian laatimisen lisäksi muitakin asioita yhdessä ja toteutusvaihe on usein erillinen askel, vaikka jalkauttamisesta varmasti keskustellaan myös suunnitteluvaiheessa ja jollakin tasolla mietitään, kuinka strategia saadaan hyvin ja tehokkaasti käyttöön.

Kuten jo edellä on tuotu esille, strategian tekemiseen on hyvä sitouttaa mahdollisimman suuri joukko henkilöstöstä. Lisäksi prosessiin voidaan osallistaa kumppaneita ja sidosryhmiä, joilta saadaan ideoita ja oivalluksia organisaation ulkopuolelta. Strategia- tai muuhun prosessiin voi organisaatiossa liittyä muutosvastarintaa ja se on tärkeä reaktio ja signaali organisaatiolta päättäjille. Syyt voivat usein olla aikaisemmissa strategiaprosesseissa, joihin henkilöstö on turhautunut prosessien tuloksettomuuden vuoksi tai kokevat, ettei tehdystä strategiasta ei ole mitään hyötyä omassa arkityössä. Muutosvastarintaa voidaan vähentää hyvällä viestinnällä ja valmistelulla. Toisaalta muutosvastarinta on myös strategiaproessin voimavara. Prosessia voidaan arvioida kriittisesti suunnittelun ja toteutuksen osalta. (Tuomi & Sumkin 2010, 30–32.)

Tuomi & Sumkin (2010, 32–33) ovat kuvanneet yhdenlaisen strategiaproessin, jossa prosessi alkaa koko henkilöstön skenaariopajalla. Pajan tulosten pohjalta johtoryhmä työstää yhdessä eri yksiköiden avainhenkilöiden kanssa organisaatiotasolle strategiapohjan. Tämän vaiheen jälkeen organisaatiotason strategia siirtyy esimerkiksi tiimi- tai yksikötason työkaluksi ja siitä edelleen oman vastuualueen strategian työstämisen välineeksi. Prosessissa on olennaista myös laatia aikataulut johdon ja esimiesten yhteiseen työskentelyyn ja koko organisaatiota koskevat tilaisuudet. Lisäksi joka yksikölle annetaan aikataulu, jonka mukaan jokainen yksikkö luo oman strategiansa.

Strategiatyöhön liittyy menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Karlöfin (2004, 33) mukaan strategiatyön perustana on yrityksen liikeidea tai toiminta-ajatus. Karlöf (2004, 34) on strategiatyöstä saamansa kokemuksen ja kirjallisuuteen perehtymisen tuloksena päätyneet kuusivaiheiseen strategiaproessiin:

1. edellytykset, menneisyys ja nykytilanne – katsaus menneisyyteen ja nykytilanteeseen
2. tulevaisuus ja mahdollisuudet – tavoitetaso ja toimintavaihtoehdot
3. tietoperusta ja oletukset
4. strategiset pyrkimykset ja päätökset
5. aktivointi ja muutokset – viestintä, ymmärtäminen ja toimenpiteet
6. seuranta ja jatkuvuus – aktiivisen strategiatyön jatkuva vireillä pito.

Karlöf (2004, 34) jakaa strategiatyön kahteen osaan: mitä aiomme tehdä ja miten pyrkimyksemme toteutetaan. Kuusivaiheinen malli takaa Karlöfin (2004, 34) mukaan tasapainoisen strategiatyön. Menneisyyden ja nykytilanteen kartoittamiseen Karlöf (2004, 40) on luetellut erilaisia menetelmiä, muun muassa SWOT-analyysin, jota käytetään myös tässä työssä. Karlöf mainitsee, että joskus riittää, että tehdään SWOT-analyysi. Karlöfin esittämä kuusivaiheinen strategiapro-

sessi vaikuttaa loogiselta ja käyttökelpoiselta, ja SWOT-analyysi riittää mielestäni oikein hyvin urheiluseuran nykytilanteen ja tavoitetilanteen kuvaamiseen.

Organisaatio ei aina tee strategiaa omin voimin vaan palkkaa jonkun ulkopuolisen. Molemmissa vaihtoehdoissa on hyvät ja huonot puolensa. Vahvuutena omin voimin toteutetussa on se, että osallistujilla on tieto organisaation toiminnan sisällöstä ja yleensä vielä kyky tunnistaa muutosilmiöt ja ratkaistavat ongelmat. Lisäksi hyvänä puolena on se, että jos prosessia vetää joku oman organisaation työntekijöistä, tämä yleensä tuntee osallistujat ja osaa suhteuttaa esitettyjä näkemyksiä. Kuitenkaan subjektiivisten näkemyksien ja henkilökohtaisten asenteiden ei pitäisi antaa vaikuttaa. Toisaalta oma väki voi olla liian lähellä asiaa ja ei kykene irtautumaan perinteisistä ajattelun malleista vaan tartutaan lillukanvarsiin ja kiistellään epäolennaisista asioista. (Heikkala 2001, 146.)

Jos strategiaprosessin vetäjä tulee organisaation ulkopuolelta, hän ei yleensä tunne osallistujia eikä heidän vuorovaikutussuhteitaan. Tämä voi olla ehkä enemmän myös etu kuin haitta. Ulkopuolinen voi tuoda uusia ajatuksia ja kyseenalaistaa hyvälläkin tavalla olemassa olevia valintoja ja käytäntöjä. Jos ulkopuolinen vetäjä hallitsee hyvin strategiaprosessin toteuttamisen tekniikat, ei ole niin paljon haittaa, vaikka hän ei tuntisi organisaation toimialaa syvämmällä tasolla. Tiivistettynä onnistunut strategia vaatii onnistunutta strategiaprosessia, motivoivaa strategiaprosessiin johdattelua, totuudenmukaisia ympäristöanalyyskejä ja huolella tehtyjä valintoja. (Heikkala 2001, 146.)

Strategiaprosessin loppuunsaattaminen ja viimeistely on tärkeä asia. Yhteisen näkemyksen luominen ja tahto siitä, millaiseksi organisaatio haluaa tulla, ovat strategiaprosessin onnistumisen kannalta tärkeimpiä asioita. Jos toiminta ei ole selkeää ja toimitaan ilman haastavaa tavoitetta, henkilöstöä on vaikea sitouttaa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43.)

Kun strategia on valmis, sen dokumentointi on erittäin haastava tehtävä. Se, että laaditaan varsinainen strategia-asiakirja, pitää miettiä myös se aineisto, jota tarvitaan strategian tunnetuksi tekemiseen paitsi henkilöstölle myös keskeisille sidosryhmille ja kumppaneille. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43, 53.) Santa Claus Ski Teamin strategian dokumentointi oli minun tehtävänä ja se oli osittain haastavaa. Mielessäni näin strategian ”paperilla”, mutta mielelläni olisin antanut suunnittelun ja tekemisen jollekin enemmän ammattilaiselle. Seuralle tuli edullisemmaksi, että minä dokumentoin strategian. Korostan, että sisältö saatiin valmiiksi seuran kehittämispäivässä 16.8.2014. Tehtäväkseni jäi kuvittaa strategia julkaistavaan muotoon. Toki strategiaprosessiin

liittyy dokumentoinnin lisäksi muitakin haasteita ja ongelmia, mutta niihin ei keskitytä tarkemmin tässä työssä.

Perustuen edellä kirjoitettuun strategiaprosessista voitaisiin todeta muutamia tärkeitä ja olennaisia asioita. Prosessiin on hyvä saada mahdollisimman paljon osallistujia (organisaation/urheiluseuran jäseniä ja kumppaneita). Seurasta on hyvä laatia nyky- ja tavoitetilakuvaukset SWOT-analyysin tai vastaavan työkalun avulla. Seuralle pitää määrittää arvot ja seuran toimintajatus. Edelleen määritetään seuran strategiset päämäärät ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Loppuvaiheessa prosessia laaditaan strategian jalkauttamissuunnitelma ja jalkautetaan strategia. Tämän jälkeen strategian toteutumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti ja tarvittaessa strategiaa päivitetään.

3.1.1 Strategia-analyysit

Strategia-analyysejä on monenlaisia, ja organisaation nykytilaa kuvataan markkina- ja kilpailija-analyysien avulla. Käytössä on lukuisia erilaisia malleja eikä niitä kaikkia tarvita nykyaseman määrittämiseen. Yksi tai kaksi tarkoituksenmukaista mallia riittää hyvin. Tärkeintä on valita organisaation strategiatyömalliin ja -työn tavoitteisiin sopiva malli. (Kehusmaa 2010, 71.)

Tässä luvussa käydään läpi muutamia strategia-analyysin malleja, ja Santa Claus Ski Teamin (SCST) strategian analyysin tekemiseen valikoituu selkeästi parhaimpana vaihtoehtona SWOT-analyysi. SWOT on erittäin laajasti käytetty ja hyväksi havaittu työkalu.

SWOT-analyysimallin avulla on helppo kuvata organisaation sisäiseen toimintaympäristöön liittyvät vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvät uhkat ja mahdollisuudet. SWOT tuottaa oikein käyttökelpoisen kuvauksen organisaatiosta ja sen ympäristöstä. (Kehusmaa 2010, 71–72.) Myös Heikkala (2001, 164) suosittelee SWOT-analyysin käyttöä.

Kehusmaa (2010, 47) korostaa, ettei massiivisia kilpailu- ja markkina-analyysejä kannata tehdä, jotta riittää aikaa ja energiaa itse strategian tekemiseen. Sen verran analyysejä kuitenkin on hyvä tehdä ja käyttää, jotta saadaan ainakin jonkunlainen näkemys organisaation nykyisestä asemasta ja tilasta. Kuten jo mainittu analyysejä on monenlaisia ja niiden käyttämistä kannattaa harkita tilanteen mukaan. Ennen kuin analyysiä alkaa tehdä, kannattaa miettiä, miksi analyysiä tarvitaan

ja miten sitä hyödynnetään strategian tekemisessä. Tässä työssä ei ole tarkoituksenmukaista käydä tarkasti läpi yksittäisiä analyysimenetelmiä, sillä niitä on runsaasti.

Kehusmaan mukaan (2010, 69–70) kilpailu- ja markkina-analyyseihin käytetään paljon aikaa ja usein niistä saatavat hyödyt jäävät vähäisiksi analyysien tekemiseen käytettyyn aikaan nähden. Koska tarkoitus on suunnitella strategiaa, menneisyyteen painottuvat analyysit eivät riitä. Analyysien tarkoituksena on helpottaa ja tukea käsitystä tavoitetilasta, tulevaisuudesta. Organisaation on parempi siirtyä kohti keskustelevaa, elävää strategiatyötä ja keskittyä vähemmän perinteisiin markkina- ja kilpailija-analyyseihin. Organisaatio pystyy elävää strategiatyötä tehdessään keskittymään hiljaisen tiedon ja hiljaisten signaalien hyödyntämiseen strategian tekemisessä. SCST:n strategian tekemisessä tavoite oli juuri tässä, saada aikaan Kehusmaan mainitsema elävä strategiatyö.

Skenaariot, tulevaisuudenkuvat ovat myös hyvin käytettyjä strategiatyössä. Skenaariotyöllä voidaan korvata markkina- ja kilpailija-analyysit (Kehusmaa 2010, 71). Skenaarioiden avulla voidaan varautua tulevaisuuteen, mutta ei ennustaa tulevaisuutta. Skenaariot auttavat hahmottamaan mielikuvia siitä, mitä huomina voi tuoda tullessaan, ja antavat yleensä toimintavarmuutta strategisten valintojen tekoon. Skenaariotyöskentelyssä pohditaan tulevaisuutta ja tuodaan vaihtoehtoiset tulevaisuudenkuvat nykypäivään. (Santalainen 2009, 35, 40, 44, 46.) Skenaarioita suositellaan käytettäväksi silloin, kun organisaation toimintaympäristön tulevaisuus on erityisen epävarma tai sen arvioidaan muuttuvan oleellisesti jatkossa. Kuten jo mainittu, skenaarioiden tarkoituksena on tutkia, mitä pitäisi huomioida ja miten pitäisi toimia erilaisten tulevaisuuksien olosuhteissa, ei ennustaa tulevaisuutta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 215–216.)

Santa Claus Ski Teamin toimintaympäristön tulevaisuus ei ole kovinkaan epävarma eikä sen oleteta muuttuvan oleellisesti lähitulevaisuudessa. Tästä syystä en näe skenaariotyöskentelyä kovin tarkoituksenmukaisena urheiluseuran strategian tekemisessä. SCST:n strategiatyössä päädyttiin käyttämään SWOT-analyysiä, joka on käytetyimpiä analysointivälineitä strategia- ja suunnittelutyössä. Sen suosio perustuu yksinkertaisuuteen. SWOT tulee sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhkat). (Karlöf 2004, 51–52.)

3.2 Strategian jalkauttaminen

Strategiaprosessin yksi haastavimmista tehtävistä, ehkä jopa haastavin, on strategian jalkauttaminen implementointi, käyttöönotto, soljuttaminen; millä nimellä strategian toteutumista halutaan kutsua. Tässä työssä käytetään lähtökohtaisesti termiä jalkauttaminen.

Organisaatioissa käytetään paljon aikaa strategiseen suunnitteluun, strategian tekemiseen, mutta itse toteutukseen ei keskitytä yhtä paljon. Useat tutkimukset osoittavat, että strategian toteutus on koko strategiaprosessin tärkein ja vaikein vaihe. Strategian toteutuksessa tarvitaan organisaation ylintä johtoa, koska johdolla on yleensä parhaat mahdollisuudet ymmärtää strateginen kokonaisuus, koordinoita eri toimintojen näkökulmat kokonaisuudeksi. (Salminen 2008, 60, 64.)

Usein saa lukea, kuinka yritysten strategioiden toteuttaminen epäonnistuu. Yritys, joka on onnistunut strategian toteutuksessaan hyvin, kuuluu selvästi vähemmistöön. Strategian jalkauttaminen ei ole mahdoton tehtävä, mutta jalkauttaminen on suunniteltava huolellisesti etukäteen. Parhain lopputulos syntyy yleensä silloin, jos jalkauttaminen on otettu jo suunnitteluvaiheessa huomioon. (Salminen 2008, 13–14, 22.) Jalkauttamisprosessissa pätee varmasti hyvä, vanha sanonta: ”Hyvin suunniteltu on puoleksi tehty”.

Jalkauttamisessa auttaa paljon strategian selkeäkielisyys, ymmärrettävyys. Kaiken kaikkiaan toteutumisen kannalta keskeistä on yhdessä tekeminen. Organisaation ulkopuolinen valmennus on tarpeen strategiaprosessin läpivientiin. Hyvä johtaminen takaa sen, että strategia toteutuu. (Tuomi & Sumkin 2010, 108–109). Viestintä on tärkeässä roolissa strategiaprosessin kaikissa vaiheissa, erityisesti jalkauttamisessa (Salminen 2008, 84). Hyvä, puhutteleva tarina strategiasta puhuttelee ja innostaa (Hannus 2004, 218).

Strategian jalkauttamiseen on olemassa erilaisia malleja ja työkaluja, joita ei tässä työssä käydä useampia läpi. Seuraavaksi on esitelty strategioiden jalkauttamisessa käytetty ns. ASKEL-malli, jota voidaan tietyiltä osin soveltaa myös Santa Claus Ski Teamin (SCST) strategian jalkauttamisessa.

ASKEL-malli on syntynyt useiden suomalaisten yritysjohtajien ja asiantuntijoiden ajatusten ja kokemusten pohjalta. ASKEL-mallin ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan, onko strategia toteutuskelpoinen. Mallin toisessa vaiheessa laaditaan jalkauttamissuunnitelma; kuvaus, kuinka stra-

teginen muutos aiotaan toteuttaa organisaatiossa. Kolmannella askeleella varmistetaan, että organisaation johtamisen resurssit pystyvät vastaamaan uuden strategian vaatimuksiin. Neljännellä askeleella strategia lanseerataan eli tarkoittaa käytännössä tehokasta strategiaviestintää. Viidennellä askeleella synnytetään ja ylläpidetään muutosenergiaa, jota strategian toteutuminen vaatii. Kuudennella askeleella varmistetaan strategian joustavuus ja uuteen strategiaan sisältyvien kasvumahdollisuuksien hyödyntäminen. Strategia viimeisessä vaiheessa jalkauttaminen johdetaan maaliin asti ja reagoidaan muutosprosessin johtamisen ja muutoksen myötä ilmeneviin ongelmiin. (Salminen 2008, 23–25.)

Kaiken kaikkiaan, strategian jalkauttaminen ei ole vain organisaation johdon tehtävä vaan siihen tarvitaan koko organisaatiota. Jotta tämä olisi mahdollista, koko organisaation pitäisi olla mukana strategiaprosessin alusta alkaen. Osallistumista ja osallistamista on korostettu myös tässä työssä. (Laine & Hulkkonen 1996, 46; Kehusmaa 2010, 28.) Strategian toteuttamisessa täytyy olla myös mukana tahtoa ja toimeenpanemisen halua (Laine & Hulkkonen 1996, 7). On myös varmistettava, että organisaation jokainen jäsen ymmärtää strategian merkityksen omassa työssään ja toiminnassaan (Tuomi & Sumkin 2010, 80). Tässä työssä täydellistä varmistusta strategian merkityksen ymmärtämisestä ei ole suoranaisesti tehty, mutta jalkauttamisvaiheessa strategian merkitys on otettava viimeistään esille.

Varsinaisesti strategia toteutuu jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta. Tämä edellyttää jo aikaisemmin mainittua tekemisen halua ja taitoa sekä johdolta selkeätä ja johdonmukaista strategian suuntaista johtamista; ylimmän johdon rooli on keskeinen. Voidaan katsoa, että jos strategia ei jalkaudu hyvin, vikaa etsitään yleensä joko huonosta strategiasta tai huonosta johtamisesta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 47–48 .)

Strategian toimeenpanon onnistumisen edellytyksistä on saatavilla vähän tutkimustietoa. Accenture Management Consultingin tekemän tutkimuksen mukaan strategian toimeenpano on tärkein strategiaprosessin elementti. Tutkimuksessa on haastateltu 35 suomalaisen yrityksen yli 120 yritysjohtajaa. (Accenture Management Consulting 2013, 2, 4.)

4 SANTA CLAUS SKI TEAMIN STRATEGIAPROSESSI

Huomioitavaa urheiluseuran strategian tekemisessä on se, että strategia laaditaan voittoa tavoittelemattomalle yhdistykselle. Aatteelliset, erityisesti urheiluseurat myös kilpailevat jäsenistä. Urheilulajien kirjo on tänä päivänä valtava, ei ole vain ”perinteistä” hiihtoa ja juoksua. Alppihiihto on talvilaji ja sen rinnalla on useita muita talvilajeja. Joten tiettyssä mielessä kaupallisuus näkyy myös näissä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Suuret rahat liikkuvat, vaikka taloudellista voittoa ei sinänsä tavoiteltaisikaan. Ansoff (1981) on yli kolmekymmentä vuotta sitten kirjoittanut Strateginen johtaminen -kirjassaan:

Ikkunasta näkyy yhteiskunta, joka toisaalta asettaa kyseenalaiseksi voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden yhteiskunnallisen relevanssin ja toisaalta vaatii palveluiden ja tehokkuuden lisäämistä. Tulevaisuudessa tulee yritysten voimakas suuntautuminen kaupalliseen toimintaan vähenemään ja voittoa tavoittelemattomista organisaatioista tulee aikaisempaa kaupallisempia.

Pidemmän ajan strateginen suunnittelu tehdään huonosti monissa urheiluseuroissa. Seuran kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ei välttämättä keskitytä ollenkaan. Toisaalta itse urheilua, valmennusta ja kilpailujen järjestämistä voidaan pyörittää hyvinkin. (Mäenpää & Korkatti 2012, 27.) Näin on toimittu myös Santa Claus Ski Teamissä (SCST). Kokonaisvaltainen kehittäminen on jäänyt seurassa suuressa määrin kaiken muun toiminnan ja tekemisen jalkoihin. SCST:n toiminta on ollut hyvää ja laadukastakin, mutta kehittämiseen ei ole ollut niin paljon aikaa kuin tarve vaatisi.

SCST:n strategian laatiminen sattui sopivaan aikaan. SCST:llä ei ole entuudestaan dokumentoitua strategiaa. Yläorganisaatiot Suomen Hiihtoliitto ja Ski Sport Finland (SSF) päivittävät strategioitaan samanaikaisesti, ja urheiluseurojen strateginen suunnittelu ja johtaminen on ajankohtainen aihe. SCST:n strategia pohjautuu Hiihtoliiton ja SSF:n strategioihin. SCST:n strategia valmistui elokuussa ja johtokunta hyväksyi sen syyskuussa 2014.

Strategian tekemisessä sovellettiin tässä työssä esitettyjä strategiaprosesseja luvun 3.1 mukaisesti. Tavoitteena oli laatia lyhyt ja selkeä, ymmärrettävä strategia rovaniemeläiselle alppihiihtoseuralle. SCST:n strategiakauden pituudeksi on sovittu kymmenen vuotta 2015–2025. Yleensä strategian aikajana on 3–5 vuotta. Mielestäni kymmenen vuoden aikajana on perusteltua urheilu-

seuran toiminnassa, jonka toiminta ei yleensä kovin paljon muutu vuosien aikana. Toki suositeltavaa on, että seuran strategiaa tarkastetaan säännöllisesti ja tarvittaessa päivitetään.

SCST sai tämän opinnäytetyön myötä ensimmäisen dokumentoidun strategiansa. Johtokunta sitoutui tekemiseen alusta alkaen. Johtokunnan tuki on ollut taustalla kantavana voimana koko strategiaprosessin ajan, erityisesti johtokunnan edellisen sihteerin tuki.

Urheiluseuran kaikkien jäsenten pitää olla tietoisia strategiatyön käynnistyksestä ja prosessin käynnistämisen syistä. On luonnollista, että kaikki uudenlainen toiminta voi aiheuttaa turhia epäilyjä ja jopa pelkoa jäsenten keskuudessa. Strategiaprosessia ei pidä pitää piilossa. (Kehusmaa 2010, 47.) SCST:n strategiaprosessin alkamisesta tiedotettiin SCST:n jäseniä ja kumppaneita sähköpostitse sekä seuran verkko- ja Facebook -sivuilla.

SCST:n strategiaprosessi pyrittiin alusta lähtien suunnittelemaan sellaiseksi, ettei se aiheuta liikaa tekemistä ja päänvaivaa tekijöille. Koska kyseessä on vapaaehtoistoimintaan perustava prosessi (kuten seuran toiminta kokonaisuudessaan), on tärkeää, että seuran ja tekijöiden resursseja kulutetaan mahdollisimman hyödyllisesti ja tarkoituksenmukaisesti.

Massiivisia kilpailu- ja markkina-analyysejä ei kannata tehdä, jotta jää enemmän aikaa ja energiaa itse strategian tekemiseen. Sen verran analyysejä on hyvä tehdä ja käyttää, jotta saadaan ainakin jonkunlainen näkemys organisaation nykyisestä asemasta ja tilasta. (Kehusmaa 2010, 47.) Analyysi on myös tärkeä, jotta saadaan ainakin jonkunlainen näkemys organisaation nykyisestä asemasta ja tilasta.

SCST:n strategiaprosessin alussa varmistettiin, että strategiaa on tekemässä johtokunnan lisäksi mahdollisimman laaja joukko seuran jäseniä ja mahdollisuuksien mukaan myös kumppaneita. Perinteisiä markkina- ja kilpailija-analyysejä tehdään sitä vähemmän, mitä enemmän organisaatiossa siirrytään kohti keskustelevaa, elävää strategiatyötä. Hiljaista tietoa voidaan helpommin ja tehokkaammin hyödyntää elävää strategiatyötä tekevässä organisaatiossa. Hiljaiseksi tiedoksi kutsutaan sellaista tietoa, joka on siirtynyt organisaatioon ja sen jäsenille työn ja kokemuksen kautta. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen strategiaprosessissa edellyttää kannustavaa organisaatiokulttuuria; tietoja, kokemusta ja tunteuksia jaetaan. (Kehusmaa 2010, 70–71.)

Esimerkiksi Karlöfin (2004, 38) tapa aloittaa strategian tekeminen on vastata seuraaviin neljään kysymykseen aivan strategiatyön alkuvaiheessa:

1. Miksi teemme tämän?
2. Ketkä osallistuvat työhön?
3. Miten työtä tehdään?
4. Milloin saavutamme välitavoittemme ja saamme työn valmiiksi?

SCST:n strategiaprosessissa vastattiin noihin kysymyksiin ja sovellettiin luvussa 3.1 mainittuja prosesseja.

4.1 Strategiaprosessin aikataulu

Santa Claus Ski Teamin (SCST) strategiaprosessi sai alkunsa esityksestä SCST:n johtokunnalle lokakuussa 2013. Esitin seuran strategian tekemistä. Johtokunta päätti 25.10.2013, että strategiaprosessi aloitetaan. Olin kokouksessa mukana ja samalla perustettiin erillinen strategiatyöryhmä, jonka vetäjänä toimin. Näin saatiin strategiaprosessi käyntiin.

Strategiatyöryhmä ei kokoontunut kovin montaa kertaa prosessin aikana, mutta asioita käytiin läpi aika paljon sähköpostilla. Heti strategiatyöryhmän ensimmäisessä palaverissa joulukuussa 2013 päädyttiin siihen, että seuralle tehtäisiin samalla toimintakäsikirja, jonka yhdeksi osaksi seuran strategia tulee.

Korostan vielä, että toimintakäsikirjan tekeminen ei sisälly tähän opinnäytetyöhön vaan käsikirjan tekemisestä on seurassa menossa erillinen prosessi. Vaikka strategiaprosessia varten perustettiin erillinen työryhmä, tavoitteena oli saada seuran jäsenet ja kumppanit osallistumaan strategian tekemiseen: määrittää seuran toiminta-ajatus, seuran arvot, strategiset päämäärät, keinot tavoitteiden saavuttamiseksi sekä visio, tulevaisuuden tahtotila. Tässä työssä on myös toimenpideesitys SCST:n strategian jalkauttamiseksi.

Kuten on jo aikaisemmin mainittu, SCST:llä ei ole ollut dokumentoitua strategiaa. Strategian tekeminen meni aika hyvin laaditun suunnitelman mukaisesti. Strategiaprosessin aikataulu laadittiin vuoden 2014 alkupuolella. Silloin päätettiin, että strategian tekemistä tukeva kysely seuran jäsenille ja kumppaneille ja asiantuntijoille tehdään kevään 2014 aikana. Kyselyyn tulevat kysymykset viimeisteltiin strategiatyöryhmän kanssa. Aineiston kerääminen strategian ja opinnäytetyöraportin tekemistä varten alkoi jo lokakuussa 2013 ja kesti aika lailla koko prosessin ajan. Suurin osa ai-

neistosta oli kerättyä kesäkuun 2014 loppuun mennessä. Kirjallisuutta ja sähköisiä lähteitä täydensi SCST:n jäsenille ja kumppaneille suunnatun kyselyn tulokset. Kysely oli avoinna 23.3.–30.6.2014. Kyselyn tuloksia käytettiin SCST:n strategian tekemisen tukena.

Lisäksi haastattelin SCST:n pitkäaikaista toimijaa, johtokunnan sihteerä, jolla on hyvä näkemys muun muassa SCST:n nykytilasta ja yleisestikin urheiluseuran toiminnasta. Aineistoa kertyi myös teettämällä ryhmätöitä SCST:n jäsenille ja kumppaneille järjestetyssä kehittämisspäivässä elokuussa 2014. Kehittämisspäivän aikana saatiin myös seuran strategian sisältö vietyä niin pitkälle, että se jäi viimeistelyä vaille ja esitettäväksi SCST:n johtokunnalle.

Seuran kehittämisspäivä oli suunniteltu alun perin pidettäväksi jo toukokuussa, mutta johtokunnan kanssa päädyttiin siirtämään ajankohta elokuulle. Ennen kehittämisspäivää kyselyn tulokset ehdittiin käydä johtokunnassa läpi ja tehtiin ennakkomateriaali kehittämisspäivään osallistuville. Kehittämisspäivän tavoitteeksi määriteltiin SCST:n strategia-analyysin (SWOT) ja strategialuonnoksen laatiminen strategiatyöryhmän viimeisteltäväksi ja johtokunnan vahvistettavaksi.

Kehittämisspäivän tulos, SWOT-analyysi ja strategialuonnos luovutettiin johtokunnalle elokuun 2014 lopussa. Strategiatyöryhmä kävi vielä strategialuonnoksen läpi ennen johtokunnalle luovutusta. Luonnokseen ei tullut lisättävää tai muutettavaa. SCST:n johtokunta vahvisti strategian 8.9.2014. Valmis strategia esiteltiin seuran jäsenille seuran vuosikokouksessa 8.10.2014. Kuviossa 1 on kutsu vuosikokoukseen.

Uutiset

Kaikki uutiset > SCST:n vuosikokous kutsuu kaikki koolle 8. 10. 2014!

SCST:n vuosikokous kutsuu kaikki koolle 8.10.2014!

14.09.2014 16:33

Tervetuloa Santa Claus Ski Team ry:n sääntömääräiseen vuosikokoukseen Lapin Urheiluopistolle Tehokokoukstitaan (päärakennuksen 2 krs.) ke 8. 10 klo 19 alkaen.

Kokouksen yhteydessä Annu Määttä esittelee SCST ry:n uuden strategian.

Kokouksen yhteydessä kahvi/teetarjoilu makean (laktoositon) kera. Mikäli on tarpeen huomioida erityisruokavalio, pyydän siitä ilmoituksen pe 3. 10 mennessä allekirjoittaneelle, kiitos.

Lämpimästi tervetuloa mukaan!

KUVIO 1. Kutsu SCST:n vuosikokoukseen (Santa Claus Ski Team ry 2014c, viitattu 9.10.2014)

4.2 Tutkimusstrategiat

Tässä opinnäytetyössä tutkimusstrategioina on käytetty rinnakkain tapaus- ja toimintatutkimusta (kohteena alppihihtoseura Santa Claus Ski Team, SCST).

Työ sivuaa laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jota on aika vaikea määritellä. Laajasti ajateltuna se on lähestymistapa, jossa tutkitaan ihmisten kokemuksia yksityiskohtaisesti esimerkiksi haastattelemalla, ryhmäkeskusteluilla ja havainnoimalla. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää monissa tilanteissa ja tutkimuksissa. Se on hyödyllinen tutkimusmenetelmä, kun halutaan syvälistä tietoa jostakin, tutkitaan esimerkiksi ihmisten käyttäytymistä ja tapoja, odotuksia, prosesseja, tarkoituksia, sosiaalista vuorovaikutusta ja vaikkapa huumeiden käyttöä. (Hennink, Hutter & Bailey 2011, 9–10.) Suoranaisesti tämä työ ei ole laadullinen tutkimus, mutta siinä on jotain ”laadullista”. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimusprosessin mukana. (Eskola & Suoranta 2005, 15). Näin myös tässä työssä, esimerkiksi aineistonkeruumenetelmät muuttuivat matkan varrella alkuperäisestä suunnitelmasta.

Yhdistämällä eri menetelmiä (tässä työssä kysely, haastattelu ja ryhmätyöt) saadaan monipuolisempia tuloksia. Monet tutkijat puhuvat eri menetelmien yhdistämisen puolesta. Esimerkiksi Hirsjärvi & kumpp. (2009, 39) viittaa Branneniin (1992), joka ”toteaa, että erityisesti kenttätutkimukset, joissa ei yhdistellä esimerkiksi havainnoinnin ja haastattelun tuloksia, nähdään kapeina ja heikkoina tutkimuksina”. Tutkija voi helposti yhtä menetelmää käyttäessään päätyä uskomaan löytäneensä ”oikean” vastauksen. Käyttäessään tutkimuksessaan myös muita menetelmiä, voi syntyä erilaisia vastauksia, jotka poistavat näennäisen varmuuden. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 39.)

Työssä käytettiin olemassa olevaa strategiakirjallisuutta, jota on erittäin paljon, jopa liikaa. Varsinaista urheiluseuran strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen liittyvää kirjallisuutta on varsin vähän. Olemassa oleva strategiakirjallisuus on kuitenkin helposti sovellettavissa urheiluseuran strategiatyön tarpeisiin. Keräsin ja sain aineistoa myös SCST:n jäsenille ja kumppaneille suunnatun kyselyn avulla. Lisäksi haastattelin seuran pitkäaikaista toimijaa, johtokunnan sihteerä. Myös seuran jäsenten ryhmätöiden tuloksena saatiin hyödyllistä aineistoa.

Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa seuran jäsenistön ja kumppaneiden odotuksia, toiveita, käsityksiä, mielipiteitä seuran tulevasta strategiasta ja muusta toiminnasta ja kehittämisestä. Kysely antoi jonkun verran myös numeerista faktaa.

Ryhmätöiden tuloksena syntyi seuran SWOT-analyysi sekä strategialuonnos. Myös oman osaamisen hyödyntäminen ja toimiminen aktiivijäsenenä SCST:ssä antoivat hyvän lähtökohdan tämän työn tekemiselle.

Tavoitteena oli haastatella myös alppihiihdon ja urheiluseuratoiminnan asiantuntijoita. Haastattelupyynnöt lähetettiin viidelle henkilölle, mutta yhtään vastausta ei saatu. Haastattelukysymykset laadittiin myös Webropoliiin ja laitettiin s-postin liitteenä linkki kysymyksiin, mutta tästäkään huolimatta vastauksia ei tullut. Syksyllä 2014 sovittiin SCST:n johtokunnan sihteerin kanssa, että häntä haastateltaisiin tätä työtä varten. Hannola on toiminut SCST:n johtokunnan sihteerinä lähes kymmenen vuotta ja ollut mukana seuran syntymästä asti. Hän on nähnyt ja kokenut seuran toiminnassa paljon. Haastattelu pidettiin Rovaniemellä tämän työn tekijän kotona.

4.2.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, jossa on yksi tai muutama tutkimuskohde, joita tutkitaan syvällisesti ja pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa valitusta tapauksesta. Tapaustutkimusta voidaan toteuttaa monen eri analyysimenetelmän avulla. (Jyväskylän yliopisto 2014a.) Jos halutaan kehittämisideoita ja -ehdotuksia, tietoa kehittämisen tueksi, tapaustutkimus (case study) soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52). Opinnäytetöissä ja opetuksessa käytetään paljon tapaustutkimusta tänä päivänä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154–155).

Kohde voi olla esimerkiksi organisaatio (case Santa Claus Ski Team ry) tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai yksittäinen prosessi; tärkeämpää saada paljon tietoa yhdestä kohteesta kuin isosta joukosta vähän tietoa. Kohteita on siis vähän, useimmiten vain yksi. Tärkeää on, että kohde nähdään ja ymmärretään kokonaisuutena, tapauksena. Työelämän kehittämistyössä tutkimuskohteena on aina käytännön tarpeen ohjaamana. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa myös kahden tai useamman tapauksen vertailuna. (Ojasalo ym. 2009, 52–53.)

Eskola ja Suoranta (2005, 65) viittaavat Yin'iin tapaustutkimuksen määrittämisessä: tapaustutkimuksessa tutkitaan tässä päivässä tapahtuvaa ilmiötä todellisessa tilanteessa ja ympäristössä. Aika usein tapaustutkimus kohdistuu yhteen tapaukseen, mutta voidaan tutkia myös useampaa tapausta samanaikaisesti. Kohteen valinnan voi tehdä monella tavalla, esimerkiksi valitsemalla

poikkeuksellinen tai ainutkertainen tapaus. Eskola ja Suoranta (2005, 65) viittaavat myös Sulkuseen ja Kekäläiseen, joiden mukaan kaikki laadulliset tutkimukset olisivat tapaustutkimuksia; laadullisessa tutkimuksessa ei ole tavoite tehdä empiirisesti yleistäviä päätelmiä kuten tilastollisessa tutkimuksessa, ”siksi on tärkeää, että analysoitava aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden, tapauksen”.

Koskinen ym. (2005, 157) viittaavat myös Yin’iin, joka on luetellut kuusi aineistotyyppiä, jotka olisi hyvä muistaa tapaustutkimusta tehdessä: ”dokumenttilähteet (esimerkiksi kirjeet ja päiväkirjat), arkistolähteet (esimerkiksi yritysten arkistot), haastattelut, suorat havainnointiaineistot, osallistuvalla havainnoinnilla kerätyt aineistot sekä fyysiset esineet”.

Kehittämistyössä tapaustutkimusta voidaan pitää hyvänä lähestymistapana silloin, kun tavoitteena on syvällisesti ymmärtää kehittämiskohdetta ja samalla tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimusta voidaan käyttää myös tutkittaessa heikosti ymmärrettyjä tilanteita tai käyttäytymistä sekä epätyypillisiä prosesseja ja epävirallista käyttäytymistä. Kehittämistyötä ei kuitenkaan aloiteta tyhjästä; tutkimus nojautuu aina metodeihin, teorioihin ja aiempiin tutkimuksiin. Kuitenkaan tämä ei tarkoita pelkästään vanhojen käytäntöjen noudattamista, vaikka niistä on oltava tietoinen; tärkeintä on löytää oman tehtävän kannalta olennaisin olemassa oleva tieto. Aika usein on myös niin, että tutkijan pitää perehtyä aiheeseen ensin, ennen kuin voi tietää, mitä voi oikeasti aiheesta kysyä tai mikä todellinen kehittämistehtävä ylipäätään on. Sen jälkeen voi lähteä tekemään tarkempia, tarvittavan tausta-aineiston etsimisessä auttavia kysymyksiä (Ojasalo ym. 2009, 53–54.)

Ojasalo ym. (2009, 54) on kuvannut tapaustutkimuksen tavallisen etenemismallin, josta löytyy neljä askelta: ”1) alustava kehittämistehtävä tai -ongelma, 2) ilmiöön perehtyminen käytännössä ja teoriassa, kehittämistehtävän täsmennys, 3) empiirisen aineiston keruu ja analysointi eri menetelmillä: haastattelut, kyselyt, havainnoinnit, jne. ja 4) kehittämisehdotukset tai -malli”. Mielestäni tuo malli on erittäin looginen ja selkeä, ja sitä on sovellettu tässä työssä aika tarkastikin.

Tapaustutkimuksessa on tyypillisenä piirteenä se, että siinä käytetään monenlaisia tutkimusmenetelmiä, jolloin tutkimuskohteesta on mahdollista saada kokonaisvaltainen ja monipuolinen kuva. Aika usein tapaustutkimuksessa käytetään tiedonkeräyksessä muun muassa haastatteluja, mikä on joustava ja monella tavalla sovellettavissa oleva tutkimusmenetelmä. Tapaustutkimuksessa

voi käyttää menetelminä myös esimerkiksi aivoriihiyöskentely-, benchmarking- ja erilaisia ennakkoinnin menetelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 55.) Tässä työssä on käytetty useampia menetelmiä: kysely, haastattelu ja ryhmätyöt.

Mielestäni tapaustutkimus on erittäin hyvä lähestymistapa organisaation ja sen toimintatapojen kehittämisessä. Joissakin tapauksissa voi olla hyvä, jos ja kun tutkija tulee kehitettävän organisaation sisältä (kuten tässä työssä). Organisaatioissa voi olla paljon kehitettäviä asioita ja toimintoja. Kehittämisessä tapaustutkimus on hyvin valikoitujen tutkimusmenetelmien kera oiva tutkimusstrategia.

4.2.2 Toimintatutkimus

Tapaustutkimuksen tavoin toimintatutkimus on myös hyvä lähestymistapa ja tutkimusstrategia organisaation kehittämistyössä. Molemmat lähestymistavat mahdollistavat monipuolisten tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmien käytön tutkimuksessa. Useampien tutkimusmenetelmien käyttö antaa yleensä hyvän mahdollisuuden luotettavien tutkimustulosten saamiselle. Organisaatioissa on luonnollista tehdä tiimityötä ja pyrkiä yhdessä tavoitteisiin, ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Ei kuitenkaan muutosta muutoksen vuoksi vaan tavoitteilana tietysti on, että muutoksen jälkeen organisaation toimintapa, prosessi, kulttuuri tai muu vastaava asia on kokenut positiivisen ja kaivatun muutoksen. Toimintatutkimuksessa on pyrkimyksenä todellisuuden muuttaminen, ”mikä tarkoittaa käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta”. (Ojasalo ym. 2009, 60.)

Toimintatutkimukseksi kutsutaan tutkimusstrategiaa, jonka tarkoituksena on vaikuttaa tutkimuskohteeseen, sen toimintaan tai ympäristöön niitä kehittävästi ja parantavasti (Jyväskylän yliopisto 2014b, viitattu 16.9.2014). Toimintatutkimus on Rantasen ja Toikon (2009, 29–30) viittaaman Kurt Lewinin kenttäteorian ja ryhmädynamiikan pohjalta syntynyt suuntaus, jossa todellisuuden muuttaminen osana tutkimusprosessia korostuu.

Toimintatutkimuksessa vaikuttaminen tapahtuu tutkijan osallistumisella tutkimuskohteen toimintaan. Tällöin vaikuttamisen ja kehittämisen perustana on tutkimus, jota tutkija tekee tutkimuskohteen ympäristössä. Tutkimusstrategian lähtökohtana on siten tieteellisyyden ja käytännöllisyyden yhdistäminen. Toimintatutkimus sisältää tutkimusstrategiana runsaasti erilaisia näkökulmia ja sitä

voidaan toteuttaa erilaisten analyysimenetelmien avulla. (Jyväskylän yliopisto 2014b, viitattu 16.9.2014.)

Edellä mainitun mukaan voidaan ymmärtää, että toimintatutkimus on osallistuvaa tutkimusta. Ojasalo ym. väittävät ”yhden kirjaimen erolla” toimintatutkimuksen olevan osallistavaa tutkimusta, jonka tavoitteena on yhdessä ratkaista käytännön ongelmia ja saada aikaan muutosta. Kuten edellä jo korostetaan, on tärkeää ottaa mukaan tutkimukseen käytännöissä toimivat ihmiset ja saada heidät aktiivisesti osallistumaan tutkimukseen ja kehittämiseen. Tällainen osallistava kehittämismenetelmä tarjoaa monenlaisia etuja sekä tutkijalle että kehittäjälle. Aina organisaation ulkopuolelta tulevat ajatukset eivät ole ainoita oikeita. Tutkijan kannattaakin ottaa vastaan yhteisön jäsenten mielipiteet ja osallistuminen, erityisesti, jos työyhteisö on valmis muutoksiin. Joskus myös organisaation itse löytämä ratkaisu voi olla helpompi hyväksyä kuin ulkopuolisen tarjoama. (Ojasalo ym. 2009, 58–59.)

Onko toimintatutkimuksen lähestymistapa kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen? Toimintatutkimus on yleensä laadullista, mutta siinä voidaan hyödyntää myös kvantitatiivisia menetelmiä. Kuten edellä on tullut ilmi, toimintatutkimuksessa on kyse ”osallistavasta tutkimuksesta ja kehittämisestä”. Näin ollen myös menetelmien on oltava osallistavia, jolloin tutkijalla on mahdollisuus päästä käsiksi kohdeorganisaation toimijoiden ja henkilöstön hiljaiseen tietoon, osaamiseen ja kokemukseen. Tällöin kehittämistyön näkökulma on laajempi eikä pelkästään viralliseen aineistoon perustuvan tiedon varassa. Tapaustutkimuksen tavoin toimintatutkimuksessa käytettäviä tutkimusmenetelmiä ovat esimerkiksi ryhmäkeskustelut, haastattelut ja havainnointi. Toimintatutkimus on myös ”lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat”. Tavoitteena on myös nykytodellisuuden muuttaminen asioiden kuvaamisen lisäksi. (Ojasalo ym. 2009, 58, 61–62.)

Toimintatutkimuksessa on tärkeää muistaa, että muutos voi tapahtua tai se voi olla tapahtumatta. On myös varauduttava siihen, että muutos ei olekaan suunnitellun kaltainen. Jos näin kävisi, kyseessä on kuitenkin tutkimus. Toimintatutkimuksessa on kritiikkiä saanut se, että käytännön ja teorian yhdistäminen voi olla vaikeaa. (Ojasalo ym. 2009, 59.)

4.3 Aineiston kerääminen ja tulokset

Työn tärkeimpänä tavoitteena oli laatia strategia alppihihtoseuralle. Jos saadaan aikaiseksi mahdollisimman yksinkertainen ja suunnitelmallinen prosessi, tulos voi olla hyvä. Konkreettinen strategia ei synny itsestään vaan tarvitaan suunnitelmallisuutta ja osallistumista. Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin, kuinka aineisto saatiin kerättyä ja kuinka päästiin konkreettiseen lopputulokseen: Santa Claus Ski Teamin ensimmäinen dokumentoitu strategia.

4.3.1 Kysely

Kyselyn kysymykset päätettiin Santa Claus Ski Teamin (SCST) strategiatyöryhmässä. Työn tekijä laati kyselyluonnoksen, jonka strategiatyöryhmä kävi läpi ja päätti lopullisen kyselyn muodon. Kyselyn tavoitteena oli selvittää seuran jäsenten (juniorien, toimijoiden ja vanhempien), kumppaneiden ja sidosryhmien mielipiteitä, ajatuksia ja odotuksia seuran toiminnasta sekä saada tietoa SCST:n strategian tekemisen tueksi. Kyselyn tulokset oli tarkoitus analysoida seuran kehittämissäpäivässä elokuussa 2014 ja käyttää tuloksia strategian laatimisen tukena, erityisesti nyky- ja tavoitetilakuvausten tekemisessä.

Kysely toteutettiin Webropol-sovelluksella ja kyselylomakkeita oli neljä: 1) Kysely junioreille, 2) Kysely vanhemmille ja toimijoille, 3) Kysely kumppaneille ja sidosryhmille ja 4) Kysely asiantuntijoille. Kyselystä laitettiin tietoa seuran jäsenille ja kumppaneille sähköpostilla ja tiedotettiin seuran verkkosivuilla (Liite 5). Kyselyssä oli saateteksti (liite 6) jokaiselle kohderyhmälle hieman muokattuna.

Linkki kyselyyn lähetettiin 128 jäsenelle sähköpostitse. Seuran kaikki jäsenet eivät ole ilmoittaneet jäsenrekisteriin sähköpostiosoitettaan. Kyselylinkit julkaistiin myös seuran Facebook- ja internet -sivuilla, jolloin kaikilla jäsenillä oli mahdollisuus päästä vastaamaan kyselyyn. Seurassa on jäseniä 172, joista 52 (reilu 30 % jäsenmäärästä) vastasi kyselyyn. Vastaamiseen kannustettiin arpajaispalkinnolla: kyselyyn vastannut sai halutessaan osallistua Ruka-Pyhä-kausikortin 2014–2015 arvontaan. Kausikortti arvottiin seuran kehittämissäpäivässä 16.8.2014.

Kyselyyn tuli vastauksia 52. Vastaukset jakautuvat vastaajaryhmittäin seuraavasti: juniorit 7 vastausta, kumppanit ja sidosryhmät 1, vanhemmat ja toimijat 44 ja asiantuntijat 0 vastausta.

Kyselyn kysymyksistä on otettu tähän lukuun vain ne, jotka ovat varsinaisesti kytköksissä strategiaproessiin ja suunniteltu tukemaan strategian tekoa. Kokonaisuudessaan kysely palvelee seuran muutakin toimintaa ja kehittämistä kuin pelkästään strategian tekoa.

Junioreille suunnatussa kyselyssä strategian tekoa tukevia kysymyksiä oli yksi: Millainen on ”unelma-alppihiihtoseura”? Junioreille ei voida puhua strategiasta ja visiosta, ei monelle aikuisellekaan. Juniorit olivat vastanneet tuohon kysymykseen seuraavasti:

- SCST
- Missä on hyvä ja monipuolinen valmentaja. Saa hyvän ryhmän.
- Tää justtiinsa
- hyvät valmentajat ja treenipaikat
- "Unelma-alppihiihto seura" on sellainen jossa oikeasti treenataan ja hyvin paljon jotta tulisi hyväksi siinä mitä tekee.
- Sellainen missä kaikki on kaikkien kaveri ja valmentaja hyvä.

Vastauksista päätellen juniorit pitävät SCST:stä ja tulevaisuudelta odotetaan hyvää valmennusta ja yhteisöllisyyttä.

Vanhemmille ja toimijoille tehdyssä kyselyssä strategian tekoa tukevia kysymyksiä oli viisi (Liite 7). Kyselyn tuloksia analysoitiin ja käytiin läpi seuran kehittämispäivässä. Myös tässä luvussa on esitetty kevyt analyysi tuloksista. Kyselyn tulokset olivat tukena nyky- ja tavoitetilakuvausten laatimisessa. Yli 80 % vastaajista oli sitä mieltä, että seuralla pitäisi olla strategia. Moni vastaajista oli perustellut kyllä-vastaustaan siellä, että tarvitaan tavoitteellista toimintaa ja tulevaisuutta pitää suunnitella. Vastauksista sai sen käsityksen, että seuratoiminnassa kaivataan suunnitelmallisuutta ja määriteltyjä tavoitteita sekä selkeää ymmärrystä siitä, miksi seura on olemassa, ketä ja mitä varten.

Noin 55 % vastaajista on sitä mieltä, että SCST:n toiminta on hyvin organisoitua ja seuran toimintaperiaatteet ovat kunnossa. Lähes 50 % näkee, että eri tehtävissä toimivien vastuunjaot ovat selkeät ja seuran toimintaa ohjaavat arvot. On hyvä huomata, että vaikka strategiaa kaivataan kipeästi, seuran organisoituminen, vastuunjaot, toimintaperiaatteet ja arvot ovat vastaajien mukaan kunnossa. Arvot liittyvät strategiaan ja on mielenkiintoista huomata, että yli kolmannes vastaajista kokee arvojen ohjaavan seuran toimintaa, vaikka SCST:n arvoja ei ole aikaisemmin virallisesti määritelty eikä dokumentoitu.

Kyselyssä pyydettiin myös valitsemaan annetuista vaihtoehdoista seuran arvot tai määrittämään arvot itse. Valmiit vastausvaihtoehdot haluttiin antaa kyselyssä siitä syystä, että vastaajien on helpompi vastata. Vaihtoehdoiksi määritettiin arvot, jotka on helppo mieltää urheiluseuran arvoiksi. Vastaajalla oli myös mahdollisuus tehdä omat valinnat seuran arvoiksi. Seuran strategiaan arvot määritettiin suoraan kyselyn tulosten perusteella. Vastaajien valitsemat arvot ovat mielestäni hyviä arvoja ja seuramme näköisiä. Arvot kuvaavat inhimillistä, mutta samalla tavoitteellistakin toimintaa ja arvot on helppo ottaa omakseen.

Kumppaneille ja sidosryhmille suunnatussa kyselyssä (liite 8) strategian tekoa tukevia kysymyksiä oli neljä. Vastaajia oli vain yksi. Tämän vuoksi kumppaneille suunnatun kyselyn tuloksia ei huomioitu strategian tekemisessä.

4.3.2 Ryhmätyöt

Ryhmätöiden tuloksena syntyi Santa Claus Ski Teamin (SCST) strategia-analyysi ja strategian sisältö. Ryhmätyöt toteutettiin SCST:n kehittämispäivässä 16.8.2014. Tuolloin alkoi SCST:n strategian konkreettinen tekeminen. Ryhmätöiden muodossa strategiaprosessista saadaan hyvin osallistava. SCST:n strategiaprosessissa osallistumisen mahdollisuus, mahdollisuus Kehusmaan (2010, 70) mainitsemaan elävään strategiatyöhön tarjottiin tässä kehittämistyössä kaikille jäsenille ja kumppaneille. Ryhmätöissä saadaan asiaan monenlaista näkökulmaa, mikä on hyvä asia. Strategia-analyysin ja strategian sisällön tekemisessä hyödynnettiin kyselyn tuloksia. Kyselyn tulokset, erityisesti strategiaan liittyvien kysymysten tulokset, käytiin ryhmätöissä läpi ja niiden sekä ryhmätyöpohdintojen pohjalta koottiin asioita strategia-analyysiin ja varsinaiseen strategiaan.

Kutsu (liite 1) kehittämispäivään lähetettiin seuran kaikille jäsenille ja yhteistyökumppaneille sähköpostilla ja julkaistiin SCST:n Facebookin seinällä. Vastasin kehittämispäivän järjestelyistä ja vetämisestä. Päivän tavoitteena oli laatia strategian sisältö mahdollisimman valmiiksi. Strategian sisällön viimeistely jäi minulle ja SCST:n johtokunnan määräämälle strategiatyöryhmälle.

Laadin päivää varten ohjelman (Liite 2). Lähetin ohjelman ilmoittautuneille ennakoon sähköpostilla, jotta jokaisella olisi hyvä käsitys päivän aiheesta ja tavoitteesta. Kehittämispäivän kokonais-tavoitteena oli koota yhteen seuran väkeä ja kumppaneita keskustelemaan ja pohtimaan seuralle

ja seuran tulevaisuudelle tärkeistä asioista. Päivän ehkä tärkeimpänä tavoitteena oli laatia SCST:n strategia hyödyntäen ryhmätöissä myös keväällä tehdyn mielipidekyselyn tuloksia.

Kehittämispäivästä olisi tarkoitus luoda perinne, vaikka ensimmäisellä kerralla osanottajamäärä oli alhainen; päivään osallistui lisäksi seuran yhdeksän aktiivijäsentä (kuvio 2.), jotka saivat päivän ohjelman ja materiaalin etukäteen tutustuttavaksi. Mukana oli yksi tuleva seuran jäsen. Hänellä on tausta aktiivijäsenenä eri alppihiihtoseurassa. Näin saatiin näkökulmaa ja vertailukohdetta toisen alppihiihtoseuran ”strategiatyöstä”. Laatu korvasi määrän ja mukana oli seuran osavia avainhenkilöitä.



KUVIO 2. SCST:n kehittämispäivän 16.8.2014 osallistujia (Valokuvat: Annu Määttä)

Ryhmätöiden (2 ryhmää) aiheet olivat:

- Aamupäivä: Seuran 1) nykytilan ja 2) tavoitetilan kuvaaminen; vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhkat (SWOT-analyysi)
 - Aamupäivän ryhmätyöt toteutettiin seuraavasti: Ryhmä 1 aloitti nykytilan kuvaamisen ja ryhmä 2 tavoitetilan kuvaamisen. Noin klo 10.45 ryhmä 1 sai ryhmä 2 tekemän kuvauksen ja ryhmä 2 ryhmä 1 tekemän kuvauksen. Ryhmät täydensivät toistensa aikaansaannoksia lounaaseen asti.

- Iltapäivä: Seuran
 - toiminnan tarkoitus ja seuran arvot.

- strategiset päämäärät (tavoitteet) 2015–2025.
- keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.
- visio, tulevaisuuden tahtotila.
 - Iltapäivän ryhmätyöt toteutettiin seuraavasti: Molemmat ryhmät miettivät kaikkia neljää kohtaa, minkä jälkeen kävimme läpi molempien ryhmien aikaansaannokset.

Ennen ryhmätöiden aloittamista pohjustin osallistujia vielä lisää aiheeseen (Liite 3). Katsoimme kaksi videota aiheeseen liittyen: Michael Porterin (2009, viitattu 15.8.2014) vajaan kahden minuutin esitys aiheesta ”What is Strategy?” ja ”How to Write a Strategic Plan for your Sport?” (Sporting Advantage/Luke Wilson 2013, viitattu 15.8.2014). Tämän työn tekijä oli mukana molempien ryhmien tekemisissä vuorotellen ja teki muistiinpanoja.

SCST:n strategia-analyysissä laadittiin seuran nykytilakuvaus SWOT-analyysin avulla sekä kuvaus seuran tulevaisuudesta (Liite 4). Vertailemalla kahta kuvausta rinnakkain saatiin selkeämpi kuva siitä, mikä SCST:n toiminnan kannalta on keskeistä. Tätä ajatusta ja toimintamallia tukee myös Lindroosin ja Lohiveden (2004, 217) kuvaus SWOT-analyysin tekemisestä. SWOT-analyysissä määritetään seuran vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat. SWOT-analyysin avulla voidaan pohtia, kuinka vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, kuinka heikkouksia voidaan muuttaa vahvuuksiksi, kuinka mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja miten uhkat vältetään. Analyysi voidaan tehdä yksilö- tai ryhmätyönä. Jos analyysi tehdään yksilötyönä, sen jälkeen eri henkilöiden näkemykset on hyvä koota yhteen työpareittain tai ryhmätyönä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217–218.)

SWOT-analyysin tuloksena voidaan huomata, että samat asiat voivat olla sekä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tämä on luonnollista subjektiivisen arvioinnin vuoksi; toinen näkee jossakin asiassa mahdollisuuksia, toinen näkee saman asian uhkana. Tähän voi vaikuttaa myös se, että SWOT-analyysiä tehdessä laitetaan usein yhteen taulukkoon kaikkiin neljään kohtaan arviointeja sekä nykytilasta että tulevaisuudesta. Tämän ongelman voi ratkaista tekemällä kaksi taulukkoa rinnakkain: ensimmäiseen laitetaan vain nykytilaa ja toiseen tulevaisuutta koskevia asioita. Näitä kahta taulukkoa vertaillaan rinnakkain ja saadaan selkeämpi kuvaus toiminnan kannalta keskeisistä asioista. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217–218.) SWOTin avulla on helpohkoa herättää hyviä keskusteluja ja luoda hyvä ryhmädynamiikka. Mallin avulla on myös ehkä helpompaa ymmärtää toisten näkökantoja. SWOT-analyysi on tehokas työkalu strategiakeskustelussa ja

yksinkertaisuutensa ansiota yksi käytetyimmistä strategisista analysointivälineistä. (Karlöf 2004, 51–52.)

Nyky- ja tavoitetilakuvausten sekä kehittämispäivän aikana tehtyjen muistiinpanojen ja keskustelujen pohjalta muotoutui SCST:n strategian sisältö (liite 4), jonka luonnos saatiin aikaiseksi kehittämispäivän aikana. Myös strategiatyöryhmässä ja johtokunnassa tehdyt muistiinpanot, keskustelut ja sähköpostiviestit aiheesta huomioitiin strategian sisällön laatimisessa. Kehittämispäivässä kirjoitettiin SCST:n toiminnan tarkoitus, arvot, strategiset päämäärät, keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ja visio. Nämä käytiin päivän lopuksi porukalla läpi ja tarvittaessa sisältöjä muokattiin.

Esimerkiksi seuran toiminta-ajatus oli aluksi kirjoitettu seuraavasti: Santa Claus Ski Team on alppiihittoseura, joka tarjoaa kaikenikäisille mahdollisuuden yhteisöllisen lajin harrastamiseen ja tavoitteellisen valmentautumisen huippu-urheilijaksi.

Ryhmätyön tuloksena lause muutettiin muotoon (muutokset kirjoitettu tummemmalla fontilla): Santa Claus Ski Team on alppiihittoseura, joka tarjoaa kaikenikäisille mahdollisuuden yhteisölliseen lajin harrastamiseen ja **väylän valmentautumiseen huippu-urheilijaksi**.

Strategialuonnos esitettiin SCST:n johtokunnalle, joka vahvisti ja hyväksyi strategian 8.9.2014. Koko seuralle strategiaprosessi ja strategia esitettiin seuran vuosikokouksessa 8.10.2014.

4.3.3 Haastattelu

Haastattelupyyntö lähetettiin viidelle suomalaiselle, alppiihdon parissa toimivalle asiantuntijalle, mutta yhtään vastausta ei saatu. Kysymykset (liite 9) vietiin myös Webropolin ja laitettiin sähköpostin liitteenä linkki kysymyksiin, mutta siltikään vastauksia ei tullut. Haastatteluista luovuttiin ja myöhemmin syksyllä sovittiin Santa Claus Ski Teamin (SCST) johtokunnan sihteeri Tarja Hannolan kanssa, että haastateltaisiin häntä työtä varten. Hannola on toiminut SCST:n johtokunnan sihteerinä lähes kymmenen vuotta ja ollut mukana seuran syntymästä asti. Hän on nähnyt ja kokenut seuran toiminnassa paljon. Haastattelu alkoi sähköpostihaastatteluna (liite 10), minkä jälkeen haastattelija ja haastateltava tapasivat kasvotusten ja käytiin vielä asioita läpi, jolloin oli mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä. Hannola oli vastannut hyvin sähköpostilla lähetettyihin kysymyksiin. Tapaaminen kesti noin tunnin. Koko strategiaprosessin ajan Hannolan kanssa

on ollut hyvä ja avoin keskusteluyhteys, joten tietoa seurasta ja Hannolan ajatuksista on saanut tarvittaessa koko ajan, ei vain haastattelussa.

Haastattelu sopii hyvin monenlaisiin tutkimuksiin. Haastattelussa on monia etuja, esimerkiksi sillä voidaan syventää saatavia tietoja (esimerkiksi voidaan pyytää esitettyjen mielipiteiden perusteluja ja käyttää lisäkysymyksiä tarpeen mukaan). (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34–35.) Tässä työssä käytettiin strukturoimatonta haastattelua, josta käytetään eri käsitteitä, muun muassa syvähaastattelu ja avoin haastattelu. Tässä työssä käytetään termiä syvähaastattelu. Siinä käytetään avoimia kysymyksiä. Tavoitteena on syventää haastateltavan/haastateltavien vastauksia ja miettiä haastattelun jatko vastausten avulla. Syvähaastattelu muistuttaa paljon keskustelua, jossa uusi kysymys perustuu edelliseen kysymykseen ja vastaukseen. Syvähaastattelussa haastateltavana on yleensä asiantuntija ja haastattelun aihe on määritelty väljästi ja tapahtuu haastateltavan ehdoilla. (Hirsjärvi & kumpp. 2009, 45–46.)

Haastattelun tulokset puoltavat hyvin kyselyssä ja ryhmätyössä saatuja tuloksia. Strategia selkeyttää ja antaa kehukset seuran toiminnalle, helpottaa toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista. Strateginen johtaminen ja suunnittelu on tärkeää myös urheiluseurassa, mutta koska seurojen toiminta pyörii pääasiassa vapaaehtoistoiminnan voimin, resurssit ovat rajalliset. (Hannola, haastattelu 9.9.2014.)

4.3.4 Santa Claus Ski Teamin strategia 2015–2025 – Vauhdilla huipulle!

Santa Claus Ski Teamin (SCST) strategia 2015–2025 – Vauhdilla huipulle! (liite 11) on tämän työn konkreettinen lopputulos. Liitteestä strategia löytyy sellaisenaan, kun se on ensimmäisen kerran esitetty seuran jäsenille seuran vuosikokouksessa 8.10.2014. Lisäksi liitteessä 12 on esitetty vuosikokouksessa strategian esittämisen tukena ollut materiaali.

Strategiset päämääriä SCST:lle tuli seitsemän. Keinoja päämäärien saavuttamiseksi ei kirjattu liitteeseen 11. Seuraavaksi on esitetty strategiset päämäärät numeroituna yhdestä seitsemään. Jokaisessa kohdassa on kirjattuna keinot, kuinka määritetyt tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Strategiaan kirjattiin myös prosessin lopussa mittarit, jotka on pyritty määrittämään sellaisiksi, että niillä pystytään arvioimaan ja todentamaan toiminnan onnistumista.

1. Urheilijoiden kansallinen ja kansainvälinen menestys

- Seura tukee valmentajakoulutuksiin osallistumista (koulutetut (SSF) vapaaehtoisvalmentajat).
- Valmennuksen suunnitelmallisuuden kehittäminen.
- Urheilijan polun kehittäminen.
- Kaksi palkattua ammattivalmentajaa.

Mittarit:

- SCST on valtakunnallisessa seuraluokittelussa kolmen parhaan joukossa.
- Seuran urheilijat menestyvät valtakunnallisesti ja kansainvälisesti.
- Maajoukkueeseen on nimetty SCST:n urheilijoita.

2. Aktiivinen ja innostava vapaaehtoistoiminta

- Laaditaan seuran työtehtävistä kirjalliset työohjeet (toimintakäsikirja).
- Perehdytetään ja innostetaan vapaaehtoistoimintaan (vapaaehtoistoiminnan markkinointi).
- Vapaaehtoistoiminnan ylläpito ja kehittäminen niin, että se koetaan motivoivaksi ja palkitsevaksi.

Mittarit:

- Vapaaehtoistoiminnan onnistuminen ja aktiivisten toimijoiden lisääntyminen.

3. Tehokas jäsen- ja varainhankinta

- Seura saa rahaa kilpailujen järjestämisestä.
- Seura laatii varainhankintasuunnitelman.
- Tanjan alppihiihtokoulu on uusien laskijoiden ”rekryointipaikka” (tehokas markkinointi); alppihiihtokoulusta saadaan joka vuosi vähintään yksi uusi valmennusryhmä.
- Seuran tekeminen tunnetummaksi (esim. enemmän kuvallisia lehtijuttuja).
- Seuran osallistuminen erilaisiin yleisötapahtumiin, esim. Säpinää syksyyn - tapahtuma (järjestettiin ensimmäisen kerran 15.8.2014).

Mittarit:

- Jäsenmäärä on kasvanut.

4. Hyvin organisoitu viestintä

- Tiedonkulun ja näkyvyyden parantaminen nimeämällä tiedotusvastaava SCST:n johtokuntaan.

Mittarit:

- Palaute ja tulokset (esim. jäsenmäärän kasvu on osittain seurausta hyvästä viestinnästä)

5. Omavarainen ja tasapainoinen talous

- Seuran taloutta hoidetaan huolellisesti.

Mittarit:

- Seura on omavarainen
- Tulot ja menot

6. Hyvät harjoitteluolosuhteet

- Pyritään seuran omilla toimilla edistämään kotihiihtokeskuksen infrastruktuuria ja yhteistyötä hiihtokeskuksen kanssa.

Mittarit:

- Kotirinne on kehittynyt, esim. valaistus ja kauden avaus aikaistuu ja kausi kestää pidempään keväällä.

7. Aktiivinen ja tuloksellinen kumppaniyhteistyö

- Yhteistyökumppanuuksien ammattimainen hankinta ja hoito.

Mittarit:

- Kumppanipalaute

4.4 Johtopäätökset Santa Claus Ski Teamin strategiaprosessista

Tässä luvussa esitetään johtopäätökset tuloksista. Johtopäätöksillä pyritään osoittamaan, miten tuloksia, tässä tapauksessa Santa Claus Ski Teamille (SCST) laadittua strategiaa, voitaisiin käytännössä hyödyntää.

Tavoitteena oli perehtyä strategian merkitykseen urheiluseurojen toiminnassa ja johtamisessa laatimalla strategia rovaniemeläiselle alppihiihdon erikoisseura SCST:lle sekä toimenpide-esitys strategian käyttöönottamiseksi. Tekijä perehtyi työn tavoitteen kannalta tarpeeksi laajasti strategiaan ja sen merkitykseen urheiluseurojen toiminnassa ja johtamisessa. Käytetyt aineistonkeruumenetelmät ja tutkimusstrategiat tukivat työn tekemistä hyvin. Työssä saavutettiin tavoiteltu lop-

putulos: hyvä, yksinkertainen ja selkeä strategia alppihiihtoseuralle. Myös jalkauttaminen on alkanut hyvin ja toimenpide-esityksen mukaisesti.

Hyvän tietoperustan pohjalta suunniteltu SCST:n strategiaprosessi eteni suunnitellussa aikataulussa. Prosessin alusta alkaen pyrittiin yksinkertaisuuteen eikä tekemään asiasta monimutkaista. Kaiken kaikkiaan SCST:n strategiaprosessi saatiin vietyä hyvin läpi olosuhteisiin ja resursseihin nähden. Asia nähtiin tärkeänä seuran johtokunnassa, joka oli johtokunnan nimeämän strategiatyöryhmän tavoin tarvittavan aktiivinen koko prosessin ajan. Jäsenillä ja kumppaneilla oli mahdollisuus päästä tekemään strategiaa, mutta vain pieni osa tarttui tähän mahdollisuuteen. Kaikki osallistujat olivat erittäin osaavia ja asiantuntijoita prosessissa. Sinänsä vähäinen osallistujamäärä ei haitannut tai hidastanut prosessia, ja laatu korvasi määrän. On huomioitavaa, että urheiluseuran strategian tekeminen kuten muukin toiminta perustuu suurilta osin vapaaehtoistoimintaan. Ihmisten herättäminen tekemään tällaista erityistä projektia omalla ajallaan ilman mitään taloudellista tai muuta korvausta ei ole helppo asia.

Varsinainen strategiaprosessi kesti kokonaisuudessaan noin yhdeksän kuukautta. Kesto oli erittäin sopiva; ei liian pitkä eikä liian lyhyt. Prosessi eteni seuran muun toiminnan ehdoilla, mikä ei haitannut. SCST järjestää aktiivisesti kilpailuja erityisesti kevätkausien aikana. Kisaorganisaatiot koostuvat vapaaehtoistoimijoista. Kisoista saatavat tulot menevät koko seuran hyväksi. Kisapäivät venyvät usein pitkiksi ja voivat kestää useamman päivän. Tämä vaatii tekijöiltä venymistä ja jaksamista, joskus ääri rajoillakin, koska alppikisoissa olosuhteet voivat olla esimerkiksi sään puolesta äärimmäiset.

Kisoja ei yleensä peruta kovimmankaan pakkasen vuoksi, ainoastaan myrskylukemissa oleva tuuli voi estää kilpailun pitämisen, koska hiihtohissejä ei voida pitää käynnissä kovalla tuulella. Kisojen järjestämisen lisäksi vapaaehtoistoimijat eivät välttämättä jaksa mitään ylimääräistä kisa-kauden aikana. Strategian tekemiseen saatiin sen verran voimavaroja ja porukkaa kuin oli tarpeen. Tänä päivänä me kaikki olemme kiireisiä ja kaikki ylimääräinen tekeminen halutaan jättää mieluummin tekemättä. Erityisesti, jos ylimääräisestä tekemisestä ei saa mitään korvausta. Kaikkea ei voi kuitenkaan mitata rahassa. Esimerkiksi tässä prosessissa mielestäni yhdessä tekemistä ja tärkeistä asioista keskustelemista ei voida mitata euroissa. Tosiasia on, että ihmisiä on haastava saada mukaan vapaaehtoistoimintaan. Mielestäni hyvä opinnäytetyön aihe olisikin tutkia vapaaehtoistoiminnan haasteellisuutta urheiluseurojen toiminnassa.

Kuten jo aikaisemmin on mainittu, strategiaprosessi onnistui oikein hyvin olosuhteisiin ja vapaaehtoistoimijoiden määrään nähden. Yhteistyö kaikkien osapuolten kanssa sujui hyvin. Strategian esittelytilaisuudessa saatu palaute tehdystä strategiasta ja -prosessista oli kaiken kaikkiaan positiivista. Strategiasta on tarkoitus saada seuralle työkalu seuran toiminnan suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen tueksi. Lisäksi selkeä strategia ja hyvät mittarit motivoivat seuran jäseniä ja toimijoita entistä parempiin suorituksiin. Strategian on tarkoitus tulla osaksi seuran tulevaa toimintakäsikirjaa. Dokumentoidut strategia ja toimintakäsikirja ohjaavat ja tukevat seuran toiminnan suunnittelua, seuraamista, arviointia ja ennen kaikkea kehittämistä. Ne tekevät myös seuran toimintatapoja ja prosesseja entistä läpinäkyvämmäksi. Tämä auttaa esimerkiksi uusien jäsenten ja kumppanien perehdyttämisessä seuran toimintaan. Myös erilaisten rahallisten avustusten saaminen seuralle voi helpottua, kun on dokumentoitua näyttöä seuran toiminnasta ja sen kehittämistä.

4.5 Toimenpide-esitys strategian jalkauttamiseksi

Kuten tässä työssä on tuotu useampaan kertaan jo esille, jalkauttaminen on yksi strategiaprosessin tärkeimmistä asioista. Osa toimenpide-esityksen kohdista on jo toteutunut ennen tämän luvun kirjoittamista.

Jotta Santa Claus Ski Teamin (SCST) strategia jalkautuisi hyvin seuran toimintaan ja tulisi näkyväksi myös seuran yhteistyökumppaneille ja muille ulkopuolisille, jalkauttaminen täytyy suunnitella ja toteuttaa hyvin. Voidaan katsoa, että jalkauttaminen on alkanut jo siinä vaiheessa, kun varsinainen strategiaprosessi käynnistettiin. Tekemällä strategiaprosessista avoin ja osallistava, strategiaa tavallaan jalkautetaan jo sen tekovaiheessa.

SCST:n johtokunnan kanssa sovittiin syyskuun 2014 alussa, että esittelen strategian seuran vuosikokouksessa 8.10.2014. Tämän lisäksi strategiaa pitää markkinoida ja esittää kaikissa mahdollisissa tilanteissa ja tilaisuuksissa. Esimerkiksi SCST:n johtokunnan sihteerin roolissa voin tiedotamisen yhteydessä tuoda esille strategiaa ja siihen liittyviä asioita. Minulla on mahdollisuus pitää strategiaa ”pinnalla” koko ajan.

Strategian julkistamistilaisuuden jälkeen strategia julkaistiin seuran Facebook-sivuilla toimenpide-esityksen mukaisesti. Strategia olisi julkaistu myös seuran verkkosivuilla, mutta verkkosivuja uu-

distetaan ja uudet sivut saadaan käyttöön lähikuukausina. Sivujen toimittajasta johtuvista syistä uusien verkkosivujen toimittaminen ja julkaisu on viivästynyt. Uusien sivujen piti olla käytössä vuoden 2014 loppuun mennessä, mutta uusien sivujen julkaiseminen antaa vielä odottaa.

On myös esitetty, että strategiasta pyrittäisiin saamaan lehtijuttu paikallislehtiin (Lapin Kansa ja/tai Uusi Rovaniemi). Samassa yhteydessä slogania "Vauhdilla huipulle!" vietäisiin maailmalle. (Keksin sloganin tehdessäni yhteenvetoa kehittämispäivän tuloksista). Myös paperille painettu versio strategiasta olisi hyvä saada käyttöön ja levitykseen. Strategia esitetään tarkastettavaksi vähintään vuosittain, esimerkiksi seuran syyskokouksen yhteydessä.

SCST järjestää useita kilpailuja kaudessa. Strategiaa voidaan "salakavalasti" jalkauttaa myös kisa- ja tapahtumapaikoilla. Lisäksi strategia olisi hyvä ottaa esille seuran toimikuntien palaverissa toistuvasti. Olisi myös hyvä taata, että tarvittaessa seuran jäsenten tai ulkopuolisten olisi helppo kommentoida strategiaa nimellä tai anonyymisti.

5 POHDINTA

Kehittämistyön tavoitteena oli perehtyä strategian merkitykseen urheiluseurojen toiminnassa ja johtamisessa laatimalla strategia rovaniemeläiselle alppiihdon erikoisseura Santa Claus Ski Team ry:lle (SCST) sekä toimenpide-esitys strategian käyttöönottamiseksi. Työn tavoite toteutui ja konkreettisenä lopputuloksena syntyi SCST:n strategia 2015–2025 (kuvio 3.). Strategiasta on tarkoitus saada seuralle työkalu seuran toiminnan suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen tueksi. Strategiaprosessi oli olosuhteisiin nähden hyvin osallistava, hyvin organisoitu ja aikataulutettu. Voidaan jälleen todeta, että ”hyvin suunniteltu on puoleksi tehty”.

SCST:n strategia julkaistiin seuran Facebook-sivuilla (kuvio 3) lokakuun strategiaesityksen jälkeen. Lisäksi strategiamateriaali lähetettiin seuran jäsenille sähköpostilla. Laittaessani seuran johtokunnan sihteerin roolissa tiedotteita seuran jäsenille eri asioista, olen jollakin tavalla tuonut strategian esille tiedotteissa. Vaikka tässä työssä on esitetty toimenpiteitä strategian jalkauttamiseksi, strategian jalkauttaminen on mielestäni jollakin tapaa päättymätön prosessi. Jos strategia tarkistetaan ja tarvittaessa päivitetään vuosittain, päivitetty strategia pitää jalkauttaa. Lisäksi jos uusia jäseniä liittyy seuraan, strategia pitää perehdyttää myös uusille toimijoille.



KUVIO 3. Santa Claus Ski Team ry:n strategia ja kuulukset vuosikokouksesta julkaistiin seuran Facebook-sivulla (Santa Claus Ski Team 2014d, viitattu 27.10.2014).

Dokumentoitu strategia auttaa ja on tukena erilaisten rahallisten avustusten anomisessa. Esimerkiksi opetusministeriö jakaa hakemusten perusteella kymmeniätuhansia euroja urheiluseuroille vuosittain. Jos seuralla on dokumentoitua näyttöä muutoinkin toiminnastaan, ei pelkkä strategia, uskottavuus ja asioiden eteenpäin vieminen on paljon helpompaa.

Työn tekemisessä hyödynnettiin tekijän omaa osaamista, kokemusta ja roolia urheiluseuran toimijana. Työssä käytettiin myös SCST:n omaa materiaalia, muun muassa seuran verkko- ja Facebook-sivuja. Lähteinä ovat myös strategiaan ja seuratoiminnan strategiaan ja strategiseen johtamiseen liittyvä kirjallisuus. Yleistä strategiakirjallisuutta on runsaasti, mutta urheiluseuran strategiseen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta todettiin suoritettujen hakujen perusteella olevan yllättävän vähän. Urheiluseurojen strategiakirjallisuuden puute ei kuitenkaan muodostunut ongelmaksi, koska yleinen strategiakirjallisuus on helposti sovellettavissa ja hyödynnettävissä tässä työssä.

Valitut tutkimusstrategiat ja aineiston keräämismenetelmät sopivat tämän työn tekemiseen erittäin hyvin. Haastattelujen osalta olisin toivonut enemmän vastauksia ja informaatiota. Tämä ei kuitenkaan vähennä tämän työn onnistumista tai sen merkitystä. Työn edetessä ja asiaan itsenäisesti perehtymällä tulin siihen käsitykseen, ettei tavoitelluista asiantuntijahaastatteluista olisi tullut selviä tuloksia, jotka olisivat todellisuudessa muuttaneet tämän työn lopputulosta ja raportointia.

Koska tämä työ on kehittämistehtävä, ei tieteellinen tutkimus, tulosten arviointi, erityisesti luotettavuuden arviointi on hieman haastavaa. Tieteellisessä tutkimuksessa luotettavuus on olennainen tunnusmerkki, joka kohdistuu tutkimusmenetelmiin, -prosessiin ja -tuloksiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus määritellään aika usein reliabiliteetti- ja validiteetti-käsitteiden avulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein vakuuttavuus-käsitettä. (Rantanen & Toikko 2009, 121–123.)

Sen sijaan kehittämistehtävässä luotettavuus-käsite tarkoittaa useimmiten käyttökelpoisuutta. Kehittämisessä syntyvän tiedon on oltava todenmukaista, ja lisäksi hyödyllistä ja käyttökelpoista. Kaikkia kolmea luotettavuuden näkökulmaa voidaan soveltaa myös kehittämiseen. Luotettavuuden arviointi voi olla kehittämistehtävässä hieman ongelmallista. (Rantanen & Toikko 2009, 121–123.)

Käytin tässä työssä useampia aineistonkeruumenetelmiä: kysely, haastattelu ja ryhmätyöt. Tämä oli mielestäni tarpeellista tässä työssä esitetyn kehittämistehtävän tekemisessä. Erilaisia aineis-

tonkeruumenetelmiä käyttämällä saadaan monipuolisemmat tulokset ja varmistusta asioiden oikeellisuudelle ja tarkoituksenmukaisuudelle.

Suomessa on paljon urheiluseuroja, joihin kuuluu tuhansia jäseniä. Seurojen toiminnassa liikkuvat suuret rahat. Jotta urheiluseurojen toiminta olisi uskottavaa ja tulevaisuuden jäsenet uskalta- vat maksaa suuria valmennus- ja muita maksuja, maksajat haluavat rahoillensa vastinetta. Asiaan perehtymisen myötä vahvistui se tosiasia, että urheiluseurojen toiminnan pitää olla suunnitelmallista ja dokumentoitua, avointa toimintaa ja hyvää johtamista. Muun muassa yhteisöllisesti laadittu strategia auttaa tämän tavoitteen saavuttamisessa.

Seuran toiminnan on oltava ammattimaista ja näyttää ammattimaiselta. Vanhentuneet verkkosivut eivät riitä ja seuran pitää aktivoitua sosiaalisessa mediassa. Seuran pitää elää ajan hermoilla ja markkinoida toimintaansa, vaikka ei tavoittelekaan liiketaloudellista voittoa. Tänä päivänä on paljon eri lajeja, ja seurojen välillä on kova kilpailu harrastajista, kilpaurheilijoista ja jäsenistä.

Varsinainen opinnäytetyöprosessi meni suhteellisen kivuttomasti, vaikka aika ajoin kirjoittaminen ei meinannut sujua ja oli kaikenlaista haastetta matkassa. Opinnäytetyöprosessi eteni suunnitelman mukaisesti ja työ valmistui jopa kaavailtua aikaisemmin. Tällaisen opinnäytetyön tekeminen kokopäivätyön ohessa perheellisenä, kahden aktiivisesti urheilua harrastavan tyttölapsen äitinä ei kuitenkaan ole yksinkertainen asia.

Tänä päivänä työelämässä tärkeimpiä asioita johtamisen ja työntekijän näkökulmasta on osaamisen ja muutoksen kehittäminen sekä johtaminen. Tämän työn tekeminen on tukenut oman osaamisen kehittämistä monella tavalla. Työn tekeminen on ollut itsenäistä ja vuorovaikutteista. Vuorovaikutteisessa tekemisessä henkilö pääsee kehittämään muun muassa sosiaalisia vuorovaikutustaitojaan entisestään.

Sain tässä työssä mahdollisuuden perehtyä aika syvällisesti strategiseen suunnitteluun, johtamiseen ja erityisesti strategiaprosesseihin. Huomasin, että aihealue on yksinkertaisempi kuin yleisesti luullaan. Huonokin strategia antaa loppujen lopuksi jonkunlaisen pohjan ja perustan strategiatyölle – kerralla ei tule kuitenkaan valmista, mutta jostakin on hyvä aloittaa. Myös keskustelun aikaansaaminen on mielestäni hyvä asia, ja antaa hyvän pohjan seuratyölle ylipäätään.

Tästä työstä on hyötyä myös oman osaamisen kehittämisessä. Jatkan todennäköisesti vielä pitkään urheiluseurojen toiminnoissa mukana, ja strategisen johtamisen syvällisempi ymmärtäminen

ja käytännön kokemukset sekä mahdollisuus päästä vaikuttamaan seurojen toimintaan olisi mukavaa. Yksi tällainen mahdollisuus minulle avautui SCST:n lokakuuisessa (2014) vuosikokouksessa, kun minut valittiin johtokunnan sihteeriksi.

Mielestäni Santa Claus Ski Teamille tehty strategia antaa entistä enemmän uskottavuutta ja vakuuttavuutta seuran toiminnalle. Yhteiskunta jakaa erilaisia raha-avustuksia urheiluseuroille vuosittain ja uskoisin, että dokumentoitu strategia ja ennen kaikkea dokumentoidut näytöt strategisten päämäärien saavuttamisesta edesauttavat rahallisten tukien saamista. Strategia tukee SCST:n toimintaa ja eteenpäin menoa. Tämä tietysti edellyttää, että strategian jalkauttaminen etenee toimenpide-esityksen mukaisesti ja tarvittaessa jalkauttamista vielä tehostetaan SCST:n johtokunnan päätöksellä.

Valtakunnallisella tasolla on käytössä Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio VALO ry:n ja urheilun lajiliittojen yhteinen toimintamalli, Sinettiseuratoiminta, joka on perustettu vuonna 1992. Tietyin kriteerein valitut sinettiseurat ovat lasten ja nuorten urheilun aktiivisia ja kehityshaluisia kärkiseuroja. Seuralle sinetin saavuttaminen on kunnia-asia, mutta tuo samalla seuralle vastuuta ja velvoittaa tekemään laadukasta työtä. Laadukkaan työn mahdollistavat vanhemmat, valmentajat, ohjaajat, seurajohtajat ja muut toimijat. (VALO ry 2014b, viitattu 27.10.2014.)

SCST:n yksi tavoitteista voisi olla toiminnan kehittäminen siihen suuntaan, että seuran olisi mahdollista päästä sinettiseurojen joukkoon. Sinettiseuroja on 666 kappaletta ja ne edustavat 44:ää eri lajia. Suomessa on noin kahdeksankymmentä alppiihittoseuraa ja niistä vain neljä (5 %) on sinettiseuroja. (VALO ry 2014c, viitattu 27.10.2014.)

Haluan korostaa, ettei SCST:n kohdalla ole kyse ollenkaan huonosta seurasta, vaikka SCST ei sinettiseura olekaan, vielä. Monellakin mittarilla mitattuna seuran toiminta on ja on ollut erittäin ansiokasta. Tästä kertovat muun muassa urheilijoiden erittäin hyvä menestys kansallisesti ja kansainvälisesti. Kaikki lisänäkyvyys ja erilaiset saavutukset kasvattavat seuran imagoa ja menestystä ja tekevät seuran toimintaa entistä näkyvämmäksi.

Henkilökohtaisesti toivon, että Santa Claus Ski Teamin (SCST) strategia elää ja päivittyy SCST:n toiminnan mukana. SCST:n johtokunnan uutena jäsenenä pääsen siihen jollakin tasolla vaikuttamaan ainakin tulevan vuoden ajan. Tavoitteena olisi, että strategiasta, strategiastyöstä ja kehittämisestä tulisi luonnollinen osa seuran toimintaa.

LÄHTEET

Accenture Management Consulting 2014. Strategia on tekemistä, ei sanoja. Miten saat strategiasi onnistuneesti käytäntöön – Tutkimus suomalaisista yrityksistä ja organisaatioista 2013. Viitattu 15.1.2014, http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Finland/PDF/Accenture-Study-Strategian-Menestyksekas-2013-v2.pdf.

Ansoff, H. 1981. Strateginen johtaminen. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hannola, T. 2014. Johtokunnan sihteeri, Santa Claus Ski Team ry. Sähköpostihaastattelu 9.9.2014. Tekijän hallussa.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent.

Heikkala, J. 2001. Järjestön strategia. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. Tampere: Cityoffset Oy.

Hennink, M., Hutter I. & Baily, A. 2011. Qualitative Research Methods. Great Britain. TJ International Ltd, Padstow, Cornwall.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelu teoria ja käytäntö. 2009. Helsinki: Yliopistopaino.

Hurskainen, J. 2012. Strategian toimeenpano liikunta- ja urheilujärjestöissä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liikunnan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 15.9.2014, <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50586/Opinnaytetyo%20Jari%20Hurskainen%20marraskuu%202012.pdf?sequence=1>.

Jyväskylän yliopisto 2014a. Humanistinen tiedekunta. Menetelmäpolkuja humanisteille. Menetelmäpolku. Tutkimusstrategiat. Tapaustutkimus. Kurssi- ja oppimateriaalit. Viitattu 16.9.2014, <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Jyväskylän yliopisto 2014b. Humanistinen tiedekunta. Menetelmäpolkuja humanisteille. Menetelmäpolku. Tutkimusstrategiat. Toimintatutkimus. Kurssi- ja oppimateriaalit. Viitattu 16.9.2014, <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus>

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Synnergiaetujen luominen Balance Scorecardin avulla. Helsinki: Talentum.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen: sisältö ja välineet. Helsinki: Edita.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö: organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari. Helsinki: Edita Prima.

Kokkonen, J. 2013. Liikuntaa hyvinvointivaltiossa: suomalaisen liikuntakulttuurin lähihistoria. Suomen Urheilumuseosäätiön tutkimuksia. Helsinki: Suomen Urheilumuseo. Keuruu. Otavan Kirjapaino.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä:Gummerus kirjapaino Oy.

Laine, K. & Hulkkonen, V. 1996. Strategia: ajatuksista tekoihin. Helsinki: Edita Oy.

Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi 2014. Tietoa Trafista. Viitattu 6.10.2014, http://www.trafi.fi/tietoa_trafista.

Lindroos, J-E. & Lohivesi K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos. Helsinki: WSOYpro.

Microsoft 2014. Missio ja arvot. Viitattu 26.10.2014, <http://www.microsoft.com/fi-fi/mscorp/mission.aspx>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pitt M. & Koufopoulos D. 2012. Essentials of Strategic Management. Cornwall: MPG Books Group.

Porter, M. 2009. What is Strategy? Leaders in London -tilaisuus. Viitattu 15.8.2014, <https://www.youtube.com/watch?v=ibrxIP0H84M>.

Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. painos. Tampere University Press. TUP.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Gummerus Kirjapaino Oy.

Santa Claus Ski Team ry 2014a. Säännöt.

Santa Claus Ski Team ry 2014b. Viitattu 10.2.2014, <http://www.santaclausskiteam.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=332>.

Santa Claus Ski Team ry 2014c. Viitattu 9.10.2014, <http://www.santaclausskiteam.fi/index.php?name=News&nodeIDX=9384>.

Santa Claus Ski Team ry 2014d. Viitattu 27.10.2014, <https://www.facebook.com/SantaClausSkiTeam>.

Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. 2. tark. painos. Helsinki: Talentum. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ski Sport Finland ry 2014. Viitattu 11.2.2014, http://www.skisport.fi/alppiihito/seurat_alueet/.

Sporting Advantage 2013. Luke Wilson. How to Write a Strategic Plan for your Sport? Esitys. Viitattu 15.8.2014, <https://www.youtube.com/watch?v=9XfBoM9CLko>.

Toim. Mäenpää, P. & Korkatti, S. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittämisestä ja kehittämisestä. SLU-Julkaisusarja 1/2012. Sporttipaino Oy.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. Empiria-sarja. Helsinki: WSOYpro.

VALO ry 2014a. Visio, strategia, toimintasuunnitelmat ja vuosikertomukset. Viitattu 19.8.2014, <http://www.sport.fi/valo/mita-teemme/visio-strategia-toimintasuunnitelmat-ja-vuosikertomukset>.

VALO ry 2014b. Lupaus laadusta urheilevan lapsen ja nuoren parhaaksi. Viitattu 27.10.2014, <http://www.sport.fi/urheiluseura/sinettiseurat>.

VALO ry 2014c. Sinettiseurat lajeittain. Viitattu 27.10.2014, <http://www.sport.fi/urheiluseura/sinettiseurat/sinettiseurat-lajeittain>.

Wikipedia 2014. Suomen Liikunta ja Urheilu. Viitattu 19.8.2014, http://fi.wikipedia.org/wiki/Suomen_Liikunta_ja_Urheilu.

Hei,

viime joulukuussa potkaistiin liikkeelle SCST:n strategia- ja kehittämistyö. Osana ko. prosessia toteutettiin mielipidekysely kohdennettuna seuramme toimijoille, junioreille, kumppaneille ja sidosryhmille.



















Kysely oli avoinna 23.3.–30.6.2014. Kyselyn tulokset julkaistaan SCST:n kehittämispäivässä, joka järjestetään **lauantaina 16.8. klo 8.30–16.30**. Paikka ilmoitetaan lähempänä.

Kehittämispäivään ovat tervetulleita seuramme kaikki jäsenet, kumppanit ja sidosryhmät. Varaa päivä kalenteristasi – toivottavasti pääset paikalle, koska nyt on kyse on tärkeistä asioista ja mahdollisuudesta vaikuttaa!

Sitovat ennakoilmoittautumiset Tarjalle tarja.hannola@pp3.inet.fi **su 10.8. klo 15 mennessä**.

Päivän alustava ohjelma:

- Klo 8.30 Päivän avaus
- Klo 9.00–9.20 Esittelykierros
- Klo 9.20–9.45 (Mielipide)kyselyn tulosten yhteenveto
- Klo 9.45–10.00 Kahvit
- Klo 10.00–12.00 Pienryhmätyöskentelyä (jokaisessa ryhmässä porukkaa sekaisin eri valmennusryhmistä/ toimijoista; ryhmät arvotaan ennakkoon)
 - Seuran nykytilan kuvaaminen; vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhkat (SWOT)
 - Seuran tavoitetilan (tulevaisuus) kuvaaminen (SWOT)
- Klo 12.00–12.30 Lounas
- Klo 12.30–13.30 Aamupäivän ryhmätöiden purku, keskustelua
- Klo 13.30–14.15 Ryhmätyöskentely jatkuu
 - Seuran
 - 1. olemassaolon tarkoitus ja ”elämäntehtävä”.
 - 2. strategiset päämäärät (tavoitteet) 2015–2025.
- Klo 14.15–14.30 Kahvit
- Klo 14.30–15.45 Ryhmätyöskentely jatkuu
 - Seuran
 - 3. keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.
 - 4. visio, tulevaisuuden tahtotila.
- Klo 15.45–16.30 Iltapäivän ryhmätöiden purku, keskustelua sekä kausikortin 2014–2015 arvonta kyselyyn vastanneiden kesken.
- Tilaisuus päättyy klo 16.30 – halukkaat voivat jäädä vielä keskustelemaan.

<p>Santa Claus  SHI Tuon</p> <p>SCST:n kehittämisspäivä la 16.8.2014</p> <p>Ohjelma ja ennakkomateriaalia</p> <p>16.8.2014 Aino Hämälä</p>	<p>Santa Claus  SHI Tuon</p> <p>OHJELMA</p> <ul style="list-style-type: none"> Klo 8.30 Päivän avaus, esittelykiertto Klo 8.45–9.00 Päivän ohjelma ja tavoitteet, osallistujien odotukset Klo 9.00–9.20 Mielipidekyselystä ja strategiaikauden määrittäminen (2015–2025)? Strategian tarkastusajankohta SCST:n vuosikellossa? Klo 9.20–9.45 Ryhmätöyt käyntiin ennen kahvia <ul style="list-style-type: none"> Ryhmä 1: Janika, Petri, Jaakko, Ilkka Ryhmä 2: Tarja, Jyrki, Teuvo, Janne Seuran 1) nykytilan ja 2) tavoitettavan kuvaaminen, vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhkat (SWOT) * <p>16.8.2014 Aino Hämälä</p>	<p>Santa Claus  SHI Tuon</p> <p>OHJELMA</p> <ul style="list-style-type: none"> Klo 9.45–10.00 Kahvit Klo 10.00–12.00 Ryhmätöyt jatkuu ("vaihto" klo 10.45) Klo 12.00–12.30 Lounas Klo 12.30–13.30 Aamupäivän ryhmätöiden purku, keskustelua Ryhmien uudelleenajo iltapäiväksi: <ul style="list-style-type: none"> Ryhmä 1: Janika, Jyrki, Janne, Ilkka Ryhmä 2: Tarja, Petri, Teuvo, Jaakko <p>16.8.2014 Aino Hämälä</p>
<p>Santa Claus  SHI Tuon</p> <p>OHJELMA</p> <ul style="list-style-type: none"> Klo 13.30–14.15 Ryhmätöyt jatkuu * <ul style="list-style-type: none"> Seuran <ol style="list-style-type: none"> olemassaolon tarkoitus, "elämäntehtävät" ja seuran arvot. strategiset päämäärät (tavoitteet) 2015–2025. keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. visio, tulevaisuuden näkökulma. Klo 14.15–14.30 Kahvit <p>16.8.2014 Aino Hämälä</p>	<p>Santa Claus  SHI Tuon</p> <p>OHJELMA</p> <ul style="list-style-type: none"> Klo 14.30–15.45 Ryhmätöyt jatkuu ("vaihto" klo 15.15) Klo 15.45–16.30 Iltapäivän ryhmätöiden purku, keskustelua sekä kausikortin 2014–2015 arvonta kyselyyn vastanneiden kesken. Päivä päättyy klo 16.30 – halukkaat voivat jäädä vielä keskustelemaan. <p>16.8.2014 Aino Hämälä</p>	<p>Santa Claus  SHI Tuon</p> <p>Kehittämisspäivän tavoitteet</p> <ul style="list-style-type: none"> Tuoda yhteen seuran väkeä keskustelemaan ja pohimaan seuralle ja seuran tulevaisuudelle tärkeitä asioita. Luonnostella päivän aikana SCST:n tuleva strategia, joka näkyy näkymin on valmis vuoden loppuun mennessä. <ul style="list-style-type: none"> Hyödynnetään kevään mielipidekyselyn tuloksia. Luoda kehittämisspäivästä perinne (vaikka ensimmäisellä kerralla näytetään olevan osallistujajako 6, mutta "laatu korvaa määrän"). <p>16.8.2014 Aino Hämälä</p>
<p>Santa Claus  SHI Tuon</p> <p>Mielipidekyselyistä</p> <ul style="list-style-type: none"> Kyselyä oli kolmelle kohderyhmälle: <ul style="list-style-type: none"> Juniorit Toimijat ja vanhemmat Kumpant ja sidosryhmät Kysely oli auki 23.3.–30.6.2014 (jatkoajaksi 1.–30.6.2014). Vastauksia tuli 52. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla 128 jäsenelle. Lisäksi linkki kyselyihin kyttyivät seuran nettisivuilta. <ul style="list-style-type: none"> Juniorit 7 Kumpant ja sidosryhmät 1 Vanhemmat ja toimijat 44 <p>16.8.2014 Aino Hämälä</p>	<p>Santa Claus  SHI Tuon</p> <p>Mielipidekyselyistä</p> <ul style="list-style-type: none"> Kyselyyn tavoitteena oli saada kattavasti kyselyyn kohderyhmiltä tietoa ja mielipiteitä seuran nykytilasta ja ajatuksia seuran tulevaisuuden tilasta. Kyselyyn tulokset huokivat seuran strategian tekoa sekä muuta kehittämistä. Kehittämissä pitäisi tehdä näkyvä ja jatkuva osa seuran toimintaa. SCST:n soveltaminen? <ul style="list-style-type: none"> Plan, Do, Check, Act Suunnittele, Tee, Arvioi, Kehitä <p>16.8.2014 Aino Hämälä</p>	<p>Santa Claus  SHI Tuon</p> <p>Tuloksista, kysymyksistä ja vastauksista</p> <ul style="list-style-type: none"> Suurin osa vastaajista on toimintu seurassa yli 5 vuotta ja pääasiassa talkoolaitena. Suuri osa toimijoiden ja vanhempien lapsista on ollut SCST:n toiminnassa mukana yli kaksi vuotta. Vastajien lapsista suurin osa laskee sarjissa 8–12 -vuotiaat. Vaikka vastausprosentti jäi aika pieneksi, vastaajat olivat kirjoittaneet paljon "asiaa" ja palautetta. <p>16.8.2014 Aino Hämälä</p>
<p>Santa Claus  SHI Tuon</p> <p>Kysymys: Pitäisikö seuralla olla strategia? Yli 80 % vastaajista vastasi kyllä. Jatkokysymys: Miksi?</p> <ul style="list-style-type: none"> Pitäisikö tähtäimellä tehty suunnitelma on tarpeen Miksi toimintaan ja toivotavasti kehitytään Seura ei kehity jos ei luoda strategiaa Jotta tiedetään mihin suuntaan tahdotaan kehittää, viestiä. Alppijoukkojen tulevaisuuden takaamiseksi Antaa tavoitteen ja suunnan Käikki toiminnassa mukana olevat tekevät tätä vapaa-ajallaan. Nykyisin toiminta perustuu aivan liian siihen, että asiat hoituvat itsestään ja moni homma pyöri ilman mitään suunnitelmaa. <p>16.8.2014 Aino Hämälä</p>	<p>Santa Claus  SHI Tuon</p> <p>Ilman sitä toimintaan liian lyhyellä suunnittelulla</p> <ul style="list-style-type: none"> Laji vaati toimintaan päätöksentekoa Jotta tiedetään mitä tehdään ja miksi vuosiksi. Tiedetään minne ollaan menossa. Ohjaa toimintaa. Voimavarojen kohdistamisen vuoksi Pitäisi olla suunta selvillä, ettei vain "ajajehdota" Muuten ei voida kehittää seuraa ja toimintamalleja sekä tapoja Tavoitteellinen toiminta seuran kehittämiseksi <p>16.8.2014 Aino Hämälä</p>	<p>Santa Claus  SHI Tuon</p> <p>Jos halutaan, että seuralla on huippuvalmennettavia, tavoitteellisia urheilijoita ja alppimatsujia, voisi asioitten sujuvuuden varmistaminen selkeyttää toimintaa</p> <ul style="list-style-type: none"> Toiminnan perusta Auutaan tulevaisuuden suunnittelussa Perussäätö Mitä tiedä mikä on tavoite selvä "punainen lanka" vie kehitystä paremmin eteenpäin Tavoitteet suuntaavat toimintaa oikein. <p>16.8.2014 Aino Hämälä</p>
<p>Santa Claus  SHI Tuon</p> <ul style="list-style-type: none"> Luo suuntaa Perusta on oltava olemassa Auutaan pyynnän laissa Ettei tiedetään mitä varten ollaan olemassa ja mihin suuntaan menossa Jotta toiminnan kehittämiseksi olisi joku suunta <p>16.8.2014 Aino Hämälä</p>	<p>Santa Claus  SHI Tuon</p> <p>Kysymys: Mitkä valitsit seuran arvoksi (pyydetiin valitsemaan 4–5 vaihtoehtoa), viisi "suurinta".</p> <ul style="list-style-type: none"> Positiivisuus Kannustavuus Avoimuus Tavoitteellisuus Yhteisöllisyys <p>Voisivatko edellä mainitut olla seuran arvot?</p> <ul style="list-style-type: none"> SCST on positiivinen kannustava, avoin, tavoitteellinen (strategia) ja yhteisöllinen alppiseura. <p>16.8.2014 Aino Hämälä</p>	<p>Santa Claus  SHI Tuon</p> <p>Kysymys: Käsko kristillisyys: Millainen seura SCST on viden vuoden päästä? (Tähän voi kirjata viikottain vuoittain visiot ja ajatukset). Alla suoria lauseita – voidaanko näistä johtaa seuralle visio?</p> <ul style="list-style-type: none"> Annettua kasvattaa josta vastuu ajottain myös huijopaja. Seura on kuitenkin sellainen yhteisö, johon vanhemmat voivat turvallisesti lähteä tuoda tavallisen lapsensa hyvän urheiluharrastuksen pariin, ilman huippuavoittoa. Seurassa on pari täysiaikaista työntekijää toiminnanjohtaja ja päivälmentaja. <p>16.8.2014 Aino Hämälä</p>
<p>Santa Claus  SHI Tuon</p> <ul style="list-style-type: none"> On kaksi suuntaa. Joka hyvän junioriryön seurauksena seuramme harrastajamäärät ovat kasvaneet ja seuralla on vahva ja menestyvä urheilijapohja myös vanhemmissa ikäluokissa, jotka toimivat osittain nuoremmille. Totta kai pelkään, että jos vanhempien ikäluokien ei panosteta jatkossa FIS kisojen joukkueen olemassa oloa tärkeänä, näpou koko homma. Ei tuuri, joka näinkin kovaa sitoutumista vaadiva laji harrastaa jättä, jos se ei tule vastaan jo 15 vuotiaana, eikä seuralla ole tarjota enää valmennusta. Sama menää sellaiseen seuran jo alennuksi, joka tarjoaa. Kyllä seuran toiminnassa mukana olevat ovat pääsääntöisesti kilpailuhenkisiä, haluavat harrastaa alppihiihtoa eikä harrastamiseksi laisketta. <p>16.8.2014 Aino Hämälä</p>	<p>Santa Claus  SHI Tuon</p> <ul style="list-style-type: none"> Talvitoiminnan osalta hiljoutui, vanhemmille vuosi vuodelta kalliimpi lasten harrastus, hyvät junnuja menossa maailmalle kisaamaan Seura johon halutaan liittyä kilpailullisesti lajista alkaessa. Seuran urheilijamäärä varmasti vähenee, mikäli aloitettiin ryhmien toimintaan ei panosteta enemmään. Talvitoiminta hiljoutuu vuosi vuodelta ja vanhat aktivistit ovat astuneet perille. Lapsot ovat suunnanneet hakemaan oppia muualta, toista seuroista, koska SCST on jäänyt toimimaan vanhoille tavalle uskollisena. <p>16.8.2014 Aino Hämälä</p>	<p>Santa Claus  SHI Tuon</p> <ul style="list-style-type: none"> Yhteinen toiminta lasten hyväksi toteutuu. Talkoolaisia paikalla, eikä työt laadi yhteisen harrastuksen. Kaikki haluaa toimia mukana ja ymmärtävät, että silloin kaikille "taikka säästyy". Mahdollisuudet: oikein hoidettu rekrytointi ja laadukas toiminta takaa menestyksen vastausuudessakin, uhhat: takaisin, kilpailut laji ja harrastukset, edullinen puute, vahvuudet: kehittyneet perinne ja kokemus, hyvät harjoittelusuhteudet, heikkoudet: lasten ja vanhempien sitoutuminen, joidenkin muutosin jälkeen <p>16.8.2014 Aino Hämälä</p>

Santa Claus  SHITaan


- Suurempi, kauniimpi, tasa-arvoisempi.
- Yksi parhaista alppurheiluseuroista Suomessa.
- Myös yksi parhaista kilpailujen järjestäjäseuroista.
- Meillä on katettu maki (halli) ja ympärivuotinen harjoittelu. Eri lajin valmentajat käyvät valmentamassa meidän junioreita eri lajeissa. Taukovuossa on parempi ovi.
- Viisi vuotta on lyhyt aika tarkastele. Tästä päivästä hieman kehittyneet toimintamallit. Junioreita mukana saman verran kuin nyt. Hiippulä 1-3 kaskia.

16.8.2014 Aino HÄRKÖ

Santa Claus  SHITaan

- Tottorakalla keskittään juhanmuskikat alppihallissa ja gaala pidetään Tottorin pöytä näkemättä 10-komoksisessa hotellissa (jolla saadaan vielä 30-metriä lisää korkeuseroa, jne)
- Olosuhteet on saatu kotirintessä kuntoon, omasta seurasta on noussut uusia esikuvia huipulle ja se lisää kysyntää pästästä seurasta mukaan, sekä lapsia että vanhempia.
- Tanssille on löytynyt mahtilain perijöitä sekä miesten, että naisten maailman cupin.

16.8.2014 Aino HÄRKÖ

Santa Claus  SHITaan

- Jos toiminta ei kehity, pohimmassa tapauksessa seura nähtävä osalleen laiskojen väleensä ja talous menee kumalle...
- Avoimempaa kaikkia kiinnostavana alppihiihtoseurana, jonka huomoin haluasi jälkikasvunsa. Ja tietenkin uuden kahvio/pukuhuone/vaivastalonrakennuksen omistajana.

16.8.2014 Aino HÄRKÖ

Santa Claus  SHITaan


- Nykyisellä toimintatavalla seura ei tule jatkamaan nykyisen tasoisia toimintaa. Seuran osaamisella olisi mahdollista pyrkiä huomattavasti kattavampaan ja laajempaan toimintaan. Kuppikuntaisuus ja epävarmuus tulevaisuudesta heijastavat täällä hetkellä liikaa seuran toiminnassa.

16.8.2014 Aino HÄRKÖ

Santa Claus  SHITaan

- Seura toimii jäsentensä kautta taloilleen, jotta kustannukset per lapsi saadaan pidettyä kurissa ja yhteisen kielen kirkkoilla. Seurassa on 2-3 tehtävissä situtunutta, kaikkien valmennettavina keskittyviä vähintään osaan palautuja valmentajia. Tottorin kuitteet mahdolliset ja alkuvuodesta kilpailujen järjestämisen ja suopitit kilpailuosallistujille tai edes n 80 urheilijalle.

16.8.2014 Aino HÄRKÖ

Santa Claus  SHITaan

- Hiippuvalmennusryhmällä on tiivis yhteistyö Alppikatemian terhan ja osaston tiimin kanssa. Resurssien yhteiskäytöllä saadaan molempien toiminta uudelle tasolle. Junioreilla on 1-2 osapalkkista valmentajaa, joiden tehtävänä on luoda nykyistä vielä, jos mahdollista, ympäristö hiippujen kehitykselle ja keveys mahdollistaisi myöhemmin lajin parin tulevien kehityksen sekä hitaasti kehittyvien mahdollisuuden pysyä mukana. Olemme saaneet useita EU-tukia ja -projekteja toiminnan kehittämiseksi kaksikäden ja asiantunnevan hakemusten ansiosta.

16.8.2014 Aino HÄRKÖ

Santa Claus  SHITaan


- Seuralla olisi useampi paikallinen valmentaja.
- Toivon mukaan SCST tuottaa hiippuskiljoita maailmalle. Toivottavasti ei käy niin että liian tuikka keskittyminen vain yhteen ja erityisesti vain kisaamiseen johtaa harrastajamäärän roimaa laskuun.
- SCST:n urheilija tekee Maailman Cupissa pisteille!

16.8.2014 Aino HÄRKÖ

Santa Claus  SHITaan

- Edelleen lajisti vapaaehtoisuutta perustava, laadukasta ja aktiivista työtä tekevä seura, joka pystyy edm. systeemillä pitämään osallistumisen kustannukset kohtuullisena jotta mahdollisimman monella olisi mahdollisuus laji harrastaa, ja massat olisivat mahdoll. suuret nuorissa. SCST tarjoaa polun lajin harrastamiseen ja urheilijana kehittymiseen.

16.8.2014 Aino HÄRKÖ

Santa Claus  SHITaan


- Alla luetteluihin kysymyksiin tuli paljon vastauksia
 - Miten kehittäisit seurahenkien ja huominen?
 - Kuinka kehittäisit seuran viestintää ja tiedon jakamista?
 - Miten kehittäisit seuran koulutusta ja tar. valmennusta?
 - Miten kehittäisit seuran kalustoa ja harjoituspaikeihin liittyviä asioita?
 - Miten kehittäisit seuraamme toimintaa lasten ja nuorten toiminnan osalta?
 - Miten kehittäisit iluunnan sikäläisiä ja palveluja?
 - Miten kehittäisitehdotuksia ja tavoitteita seuraamme toiminnan kehittämiseksi.

16.8.2014 Aino HÄRKÖ

Santa Claus  SHITaan

- Junioreilta kysyttiin: Mikä on "linelna-alppihiihtoseura"?
 - "Makä on hyvä ja monipuolinen valmentaja. Saa hyvän ryhmän."
 - "Tää juttuun"
 - "Hyvät valmentajat ja treenipäivät"
 - "Lineina-alppihiihto seura" on sellainen jossa olosuhteet treenataan ja hyvin paljon jotta tulla hyväksi sinä mitä tekee."
 - "Sellainen maak kallei on kaikkien kaiken ja valmentaja hyvä."

16.8.2014 Aino HÄRKÖ

Santa Claus  SHITaan

- Kyselyn tulokset on annettu SCST:n johtokunnalle, joka päättää toimenpiteistä, joihin kyselyn pohjalta mahdollisesti ryhdytään.
 - Kuinka tekee? Mitä tekee? Miten tekee?
 - Löytyykö kehittämissuhteita? Kuinka niitä kehitetään? Toisaalta, kuinka ylläpidetään positiivista ja hyvää juttua?
 - Toimintakäsikirjan laatiminen; strategia osana toimintakäsikirjaa.
- SCST:n johtokunta vahvistaa strategian.


16.8.2014 Aino HÄRKÖ

Santa Claus  Ski Team

SCST:n strategiaproessi

"Without a strategy the organization is like a ship without a rudder, going around in circles."
- Joel Ross ja Michael Kami -

16.8.2014 Annu Mänttä

Santa Claus  Ski Team

- [What is strategy?](#) (pituus 1:46)
- [How to Write a Strategic Plan for Your Sport?](#) (pituus 5:39)

16.8.2014 Annu Mänttä

Santa Claus  Ski Team

- SCST:n strategia johdetaan "ylätason strategioista":
 - Suomen Hiihtoliitto (strategia vahvistetaan 27.9.2014)
 - [Ski Sport Finland](#) (strategia 2013–2018)
 - SSF/Auli Miettinen:


"SSF:n strategiaa ollaan tosiaankin päivittämässä -- Ns. uuden strategian kulmakivet löytyvät SSF:n sivuilta toukokuun seuraneuvottelupäivien materiaalista [Seuraneuvottelupäivät - Ski Sport Finland ry](#). Hallitus jatkaa asian parissa ensi viikolla ja uudistettu strategia tultaneen esittämään viimeistään syksyn varsinaisessa seurakokouksessa marraskuun alussa."

16.8.2014 Annu Mänttä

Santa Claus  Ski Team


- Ryhmätöissä huomioidaan SSF:n strategia. SCST:n strategiaan valittavien strategisten päämäärien ja muiden sisältöjen pitää pohjautua SSF:n strategiaan; ovat linjassa SSF:n "tekemisien" kanssa.

16.8.2014 Annu Mänttä

Santa Claus  Ski Team

- Yrityksen/organisaation strateginen ajattelu lähtee kolmeen kysymykseen vastaamisesta:
 - 1) Missä olemme nyt?
 - 2) Mihin haluamme mennä/päästä?
 - 3) Miten, minkä keinojen/toimenpiteiden avulla pääsemme tavoitteeseen?
- Strategian pitää olla yksinkertainen, ymmärrettävä, "kaikelle kansalle".
- Valmis strategia → strategian jalkauttaminen ja strategian käyttäminen *oikeasti*.

16.8.2014 Annu Mänttä

Santa Claus  Ski Team

- Viestinnän rooli tärkeä sekä johdon sitoutuminen.
 - Jokainen tuntee SCST:n strategian – ei ole pelkästään johdon työkalu.
 - Strategiasta kerrotaan kaikissa mahdollisissa yhteyksissä – luo uskottavuutta ja avoimuutta.
- Strategia ei lopu koskaan – strategian tarkastaminen vuosittain ja mahdolliset päivitykset.
 - SCST:n kehittämispäivä vuosittain? → Johtokunnan strategiapäivä; strategian vahvistaminen?

16.8.2014 Annu Mänttä

<p>Santa Claus Ski Team</p> <h2>SCST:n strategiaproessi</h2> <h3>LUONNOS</h3> <p>19.8.2014 Aino Peltö</p>	<p>Santa Claus Ski Team</p> <h2>SWOT-analyysi</h2> <h3>Analyysin pohjalta laadittiin strategialuonnos</h3> <p>19.8.2014 Aino Peltö</p>	<p>Santa Claus Ski Team</p> <h3>Vahvuudet</h3> <ul style="list-style-type: none"> kansallisesti hyvä luokitus urheilijoiden hyvä menestys kansallisesti ja kansainvälisesti jo vuosien ajan hyvä kisaorganisaatio hyvät valmentajat infrastruktuuri osittain mitä paras (kaupunkikeskus, Skandinavian ja kotimaan isot keskuskeskukset lähellä) hyvät kulkuyhteydet seuran kansainvälisesti hyvä nimi perinteet ja tunnettavuus <p>19.8.2014 Aino Peltö</p>
<p>Santa Claus Ski Team</p> <h3>Vahvuudet</h3> <ul style="list-style-type: none"> hyvät harjoittelukohteet (monipuolisuus, palvelut, ohjelmoinnit, kaupungin urheiluyhteistyö) seuran omat esikuvat (houkuttelevat nuoria mukaan) hyvin organisoitu Tanjan alppihiihtokoulu "jäsenhankijana" ja kanavana valmennusryhmiin keskitetyt paikallismedia mahdollisuus perheen yhteiseen harrastukseen edulliset valmennusmaksut seuran merkittävä taloudellinen tuki urheilijoille/perheille <p>19.8.2014 Aino Peltö</p>	<p>Santa Claus Ski Team</p> <h3>Vahvuudet</h3> <ul style="list-style-type: none"> valmennusosaaminen kilpailujenjärjestämissosaaminen lajiharjoittelukohteet keskellä kaupunkia – Ounasvaara/Tottorakka loistavat fyysikkaharjoittelukohteet Santasportilla Rovaniemi Urheilukaatemia-kaupunki seuran hyvä maine seura tarjoaa urheilijan polun mahdollisuus harrastaa ja edetä myös huippu-urheilijaksi <p>19.8.2014 Aino Peltö</p>	<p>Santa Claus Ski Team</p> <h3>Vahvuudet</h3> <ul style="list-style-type: none"> edullinen hallinto - luottamushenkilöt paljon yhteistyökumppaneita ammattivalmentajan palvelut huippuvalmennusryhmässä – yhteispalkkausmalli Santasportin kanssa yhteisöllisyys <p>19.8.2014 Aino Peltö</p>
<p>Santa Claus Ski Team</p> <h3>Heikkoudet</h3> <ul style="list-style-type: none"> hiljaisen tiedon riittävä siirtyminen/siirtäminen esim. kilpailujen järjestämisessä seuran niimen käytön rajoitukset; mahdollisten rajoitusten selvittäminen – onko niitä? Tottorakan tekniset rajoitteet (hissi, valaistus), infrastruktuuri vanhentunut ja puutteellinen uuden jäsenen sitoutuminen (esim. alppihiihtokoulu) osallistuvien vanhempien määrä rajallinen taloudelliset resurssit <p>19.8.2014 Aino Peltö</p>	<p>Santa Claus Ski Team</p> <h3>Heikkoudet</h3> <ul style="list-style-type: none"> valmentajien löytäminen seuran toiminnasta tiedottamisen vähäisyys (mediavastaavat puuttuvat) yleinen taloustilanne (täsponsoreiden saaminen hankkimaan) paikallinen hiihtokeskus avataan myöhään, Tottorakan rinteen käytettyvyys massojen puute/vähäisyys suhteellisen kallis laji harrastaa <p>19.8.2014 Aino Peltö</p>	<p>Santa Claus Ski Team</p> <h3>Mahdollisuudet</h3> <ul style="list-style-type: none"> seuran jäsenmäärä pieni, mahdollisuus kasvattaa ratalaskukoulujen ohjastun harjoittelun pidentämisellä mahdollisuus sitouttaa junioreita pidempiaikaisiksi jäseniksi toiminnasta tiedottamisen systematisointi ja tehostaminen (paikallislehdet, internet) ylläpitää olemassa olevat systeemit ja kehittää niitä kehittää seuran sisältä koulutusta ja bedonsiirtoa tukea valmentajien/valmentamisesta kiinnostuneiden vanhempien koulutautumista <p>19.8.2014 Aino Peltö</p>
<p>Santa Claus Ski Team</p> <h3>Mahdollisuudet</h3> <ul style="list-style-type: none"> selvittää rahoitusmahdollisuuksia junioripääkirjovalmentajan palkkaamiseen yhteistyössä kumppaneiden (SSF, Urheilupisto, LapinAMK, Appikoulu, ??) kanssa kehittyä maan johtavaksi alppihiihdon valmennuskeskukseksi/paikkakunnaksi, josta seuran urheilijat hyötyvät useita isoja tuntureita 200 km säteellä yhteistyöhengen nostattaminen vapaaehtoistoiminnan lisääminen <p>19.8.2014 Aino Peltö</p>	<p>Santa Claus Ski Team</p> <h3>Mahdollisuudet</h3> <ul style="list-style-type: none"> käynnissä olevan strategiatyön tulosten hyödyntäminen alan opiskelijoiden hyödyntäminen – oppinaytteet, projektit, työharjoittelu/töissäoppimisjakso ylörganisaatioiden toiminnasta hyödyntäminen <p>19.8.2014 Aino Peltö</p>	<p>Santa Claus Ski Team</p> <h3>Uhkat</h3> <ul style="list-style-type: none"> lajien ylläpito – alppihiihdon vetovoimaisuuden heikkeneminen lajin kustannukset ilmastonmuutos (myös mahdollisuus; etelästä tullaan pohjoiseen) jatkuuus hyvään valmennukseen kauteus ja kuppikuntaisuus yhdet ja samat tekijät avaintehävissä (kilpailujen järjestäminen, valmennus, johtokuntatyöskentely, varainhankinta) – väsyvät ja kypsyvät <p>19.8.2014 Aino Peltö</p>
<p>Santa Claus Ski Team</p> <h3>Tavoitetilan (~2025) kuvaus</h3> <p>Santa Claus Ski Team on johtava kansallinen urheiluseura joka tarjoaa lapsille, nuorille ja aikuisille mahdollisuuden harrastaa alppihiihtoa, valmentautua tavoitteellisesti sekä nousujohteisesti ja tarjota näin kokonaisvaltaisen urheilijan polku.</p> <p>Tämä toteutetaan yhteistyössä perheiden, yhteistyötoimijoiden ja yleisavustusten tuella kohtuullisin urheilijakustannuksin. Toimiva, aktiivinen yhteistyökumppaneiden (oppilaitokset, urheilukaatemia, lajiliitot) kanssa mahdollistaa seuran urheilijoiden opiskelun ja valmentautumisen Rovaniemellä.</p> <p>19.8.2014 Aino Peltö</p>	<p>Santa Claus Ski Team</p> <h3>Tavoitetilan (~2025) kuvaus</h3> <p>Yhteisöllinen vapaaehtoistoiminta (mm. kilpailujen järjestäminen ja valmennustoiminta) on seuran perinteiden mukaisesti aktiivista. Vapaaehtoistoiminta lisää aikuisten sosiaalista pääomaa, ja tukee lasten ja nuorten kilpaurheiluharrastusta. Suunnitelmallinen ja vakaa varainhankinta mahdollistaa urheilijoille lajin harjoittamisen kohtuullisin kustannuksin.</p> <p>SCST on urheiluseurana ja brändinä houkutteleva, vetovoimainen sekä kumppaneiden että urheilijoiden keskuudessa.</p> <p>19.8.2014 Aino Peltö</p>	<p>Santa Claus Ski Team</p> <h3>Tavoitetilan (~2025) kuvaus</h3> <p>Seurassa toimii vähintään kaksi palkattua ammattivalmentajaa sekä koulutettuja vapaaehtoisvalmentajia (SSP). SCST on SSF:n seurajäsenkoulutusta kolmen parhaan joukossa, seuran urheilijoita nimitetään vuosittain maajoukkueisiin.</p> <p>Urheilijat harjoittelevat ja kilpailevat laadukkaissa olosuhteissa (rinne, valaistus, lumetus, kalusto, sosiaali- ja toimistotilat) kotirinteessä Tottorakalla. Olosuhteet on laitettu kuntoon yhteistyöllä Ounasvaaran Hiihtokeskuksen ja Rovaniemen kaupungin kanssa.</p> <p>19.8.2014 Aino Peltö</p>
<p>Santa Claus Ski Team</p> <h2>Strategia 2015–2025</h2> <p>SWOT-analyysin ja tavoitetilakuvausten pohjalta laadittiin seuran strategia: toiminnan tarkoitus, avot, strategiset päämäärät, keinot päämäärien saavuttamiseksi sekä visio. Kehittämispäivässä päätettiin esittää strategia alkaen 10 vuotta (strategia tarkastetaan ja päivitetään vuosittain tarvittaessa).</p> <p>19.8.2014 Aino Peltö</p>	<p>Santa Claus Ski Team</p> <h3>SCST:n toiminnan tarkoitus ("elämäntehtävä")</h3> <ul style="list-style-type: none"> Santa Claus Ski Team on alppihiihtoseura, joka tarjoaa kaikenikäisille mahdollisuuden yhteisölliseen lajin harrastamiseen ja väylän valmentautumiseen huippu-urheilijaksi. <p>19.8.2014 Aino Peltö</p>	<p>Santa Claus Ski Team</p> <h3>SCST:n avot</h3> <p>SCST on</p> <ul style="list-style-type: none"> avoin positiivinen yhteisöllinen tavoitteellinen. <p>Avoja esitetään juuri edellä mainitussa järjestyksessä.</p> <p>19.8.2014 Aino Peltö</p>

Santa Claus Ski Team

SCST:n strategiset päämäärät

- 1. Urheilijoiden hyvä menestys kansallisesti ja kansainvälisesti
- 2. Aktiivinen ja innostava vapaaehtoistoiminta
- 3. Tehokas jäsen- ja varainhankinta
- 4. Hyvin organisoitu viestintä
- 5. Omavarainen ja tasapainoinen talous
- 6. Hyvät harjoitteleolosuhteet
- 7. Aktiivinen ja tulokellinen kumppaniyhteistyö

Nimetään vastuutaho/-henkilö jokaiselle päämäärälle.

19.8.2014 Aina Heikkilä

Santa Claus Ski Team

Keinot päämäärien saavuttamiseksi

- 1. **Urheilijoiden hyvä menestys kansallisesti ja kansainvälisesti**
 - Seura tulee valmentajajoukkoiltaan osallistumista (kouluveturit (SSP) vapaaehtoisvalmentajat)
 - Valmennuksen suunnitelmallisuuden kehittäminen
 - Urheilijan polun kehittäminen
 - Kaksi palkattua ammattivalmentajaa
- Mittarit:**
 - SCST on valtakunnallisessa seurakokouksessa kolmen parhaan joukossa.
 - Seuran urheilijat menestyvät valtakunnallisesti ja kansainvälisesti.
 - Muokkautuneeseen on nimitetty SCST:n urheilijoita.

19.8.2014 Aina Heikkilä

Santa Claus Ski Team

Keinot päämäärien saavuttamiseksi

- 2. **Aktiivinen ja innostava vapaaehtoistoiminta**
 - Laaditaan seuran työtoteutusta kirjalliset työohjeet (toimintakäsikirja)
 - Perhdytetään ja innostetaan vapaaehtoistoimintaan (vapaaehtoistoiminnan markkinointi)
 - Vapaaehtoistoiminnan ylläpito ja kehittäminen niin, että se löytyy mielekkäiksi ja palkitseviksi
- Mittarit:**
 - Vapaaehtoistoiminnan osallistuminen ja aktiivisten henkilöiden määrän kasvaminen.

19.8.2014 Aina Heikkilä

Santa Claus Ski Team

Keinot päämäärien saavuttamiseksi

- 3. **Tehokas jäsen- ja varainhankinta**
 - Seura saa riittävät määrät jäsenmaksuista
 - Seura laati varainhankintasuunnitelman
 - Tärkein alppihiihtokoulu on uusien lastojen "rekytöintipaikka" (tehdas markkinointi): alppihiihtokouluun saadaan joka vuosi vähintään yksi uusi valmennusryhmä
 - Seuran tekeminen tunnetuksi (esim. enemmän kuvallista sisältöä)
 - Seuran osallistuminen erilaisiin yhteistyötappeihin, esim. Sääriää rykyyn - tapahtuma (järjestettiin ensimmäisen kerran 15.8.2014)
- Mittarit:**
 - Jäsenmäärän on kasvanut.

19.8.2014 Aina Heikkilä

Santa Claus Ski Team

Keinot päämäärien saavuttamiseksi

- 4. **Hyvin organisoitu viestintä**
 - Tiedonkulun ja näkyvyyden parantaminen nimeämällä tiedotusvastava SCST:n johtokuntaan
- Mittarit:**
 - Palautte ja tulokset (esim. jäsenmäärän kasvu on oltiin seurasta hyvällä viestinnällä)

19.8.2014 Aina Heikkilä

Santa Claus Ski Team

Keinot päämäärien saavuttamiseksi

- 5. **Omavarainen ja tasapainoinen talous**
 - Seuran taloutta hoidetaan huolellisesti.
- Mittarit:**
 - Seura on omavarainen
 - Tulot ja menot

19.8.2014 Aina Heikkilä

Santa Claus Ski Team

Keinot päämäärien saavuttamiseksi

- 6. **Hyvät harjoitteleolosuhteet**
 - Pyritään seuran omilla toiminnoilla edistämään hiihtäjätoimikunnan infrastruktuuria ja yhteistyötä hiihtokeskuksen kanssa.
- Mittarit:**
 - Kokemine on kehittynyt, esim. väliaika ja kauden avaus alkoi ja kausi kestäi pidempään kevääseen.

19.8.2014 Aina Heikkilä

Santa Claus Ski Team

Keinot päämäärien saavuttamiseksi

- 7. **Aktiivinen ja tulokellinen kumppaniyhteistyö**
 - Yhteistyökumppanuuksien ammatillinen hankinta ja hoito.
- Mittarit:**
 - Kumppani- ym. palautte

19.8.2014 Aina Heikkilä

Santa Claus Ski Team

Seuran visio

- SCST on arvostettu ja menestyvä alppihiihtoseura, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen urheilijan polun, jonka perustana on yhteisöllinen vapaaehtoistoiminta.

Vauhdilla huipulle!

19.8.2014 Aina Heikkilä

Hei,

SCST:n strategiatyö on mennyt eteenpäin omalla painollaan hiihtokauden edetessä. Nyt ollaan siinä vaiheessa, että seuran junioreilta, vanhemmilta, toimijoilta sekä kumppaneilta ja sidosryhmiltä halutaan mielipiteitä seuran toiminnasta - kaikki ajatukset ja ideat ovat tervetulleita!

Seuran strategiatyöryhmä on luonut Annu Määtän johdolla kohderyhmäkohtaiset mielipidekyselyt, joihin toivotaan paljon vastauksia.

Nyt on siis mahdollisuus päästä vaikuttamaan seuran tulevaan strategiaan, tulevaisuuden linjauksiin ja ylipäätään toimintaan.

Kysely on avoinna 20.3.–31.5.2014. Jokaiselle seuran sähköpostijakelulistalla olevalle tulee sähköpostiin linkki kyselyyn. Lisäksi linkit kyselyihin löytyvät alta:

KYSELY JUNIOREILLE: <https://www.webpolsurveys.com/S/42C5F848965B9678.par>

KYSELY VANHEMMILLE/TOIMIJOILLE:

<https://www.webpolsurveys.com/S/693E304C10DA247F.par>

KYSELY KUMPPANEILLE JA SIDOSRYHMILLE:

<https://www.webpolsurveys.com/S/6A9D84F0AE47FDC1.par>

Kaikki kyselyyn vastanneet voivat halutessaan osallistua kausikortin 2014–2015 (Ruka-Pyhä tai Ounasvaara) arvontaan. Kausikortti arvotaan seuramme kehittämisspäivillä syksyllä 2014 (aika ja paikka ilmoitetaan lähempänä). Silloin julkaistaan myös kyselyn tulokset. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Arvoisa SCST:n vanhempi/toimija!

Seuramme Santa Claus Ski Team haluaa kehittää toimintaansa. Vastaa tähän kyselyyn ja ole vaikuttamassa SCST:n toimintaan ja sen suuntaan. Tämän kyselyn tulosten pohjalta seura pyrkii kehittämään toimintaansa.

Sinulta ja kaikilta muilta vastaajilta toivotaan avointa asennetta ja pientä vaivannäköä. Anna rohkeasti palautetta hyvin ja vähemmän hyvin hoidetuista asioista. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Vastaa kyselyyn ja ole vaikuttamassa asioihin!

Jokainen kyselyyn vastannut voi halutessaan osallistua kausikortin 2014–2015 (Ruka-Pyhä) arvontaan; täytä kyselyn lopussa nimesi ja puhelinnumerosi. Kausikortti arvotaan seuramme kehittämispäivillä syksyllä 2014. Silloin julkaistaan myös kyselyn tulokset.

Lisätietoa kyselystä: [REDACTED] tai [REDACTED]. (Tavoittaa parhaiten puhelimitse.)

Pitäisikö seuralla olla strategia?

- Kyllä. Miksi?
- Ei. Miksi ei?
- En osaa sanoa

Toiminta ja arvot

	5 = täysin samaa mieltä	4 = jokseenkin samaa mieltä	3 = en osaa sanoa	2 = jokseenkin eri mieltä	1 = täysin eri mieltä
Seuramme toiminta on hyvin organisoitua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri tehtävissä toimivien vastuunjaot ovat selkeät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuramme toimintaperiaatteet ovat mielestäni kunnossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurallamme on toimintaa ohjaavat arvot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitkä seuraavista valitsisit seuran arvoiksi (valitse 4–5 vaihtoehtoa)?

- avoimuus
- aktiivisuus
- kannustavuus
- kehitysmyönteisyys
- tavoitteellisuus
- sitoutuneisuus
- yhteisöllisyys
- vuorovaikutteisuus
- positiivisuus
- yhteistyökykyinen
- jotain muuta. Mitä?

Katso kristallipalloon: Millainen seura SCST on viiden vuoden päästä? (Tähän voi kirjata villeimmätkin visiot ja ajatukset).

Muita kehittämissuhteita ja terveisiä seuramme toiminnan kehittämiseksi.

KYSELY KUMPPANEILLE JA SIDOSRYHMILLE

LIITE 8

4. Olen tietoinen SCST:n strategiasta.

- Kyllä.
 En.

5. Olen kiinnostunut osallistumaan SCST:n strategiatyöhön.

- Kyllä.
 En.

6. Mitkä seuraavista valitsisit SCST:n arvoiksi (valitse 4–5 vaihtoehtoa)

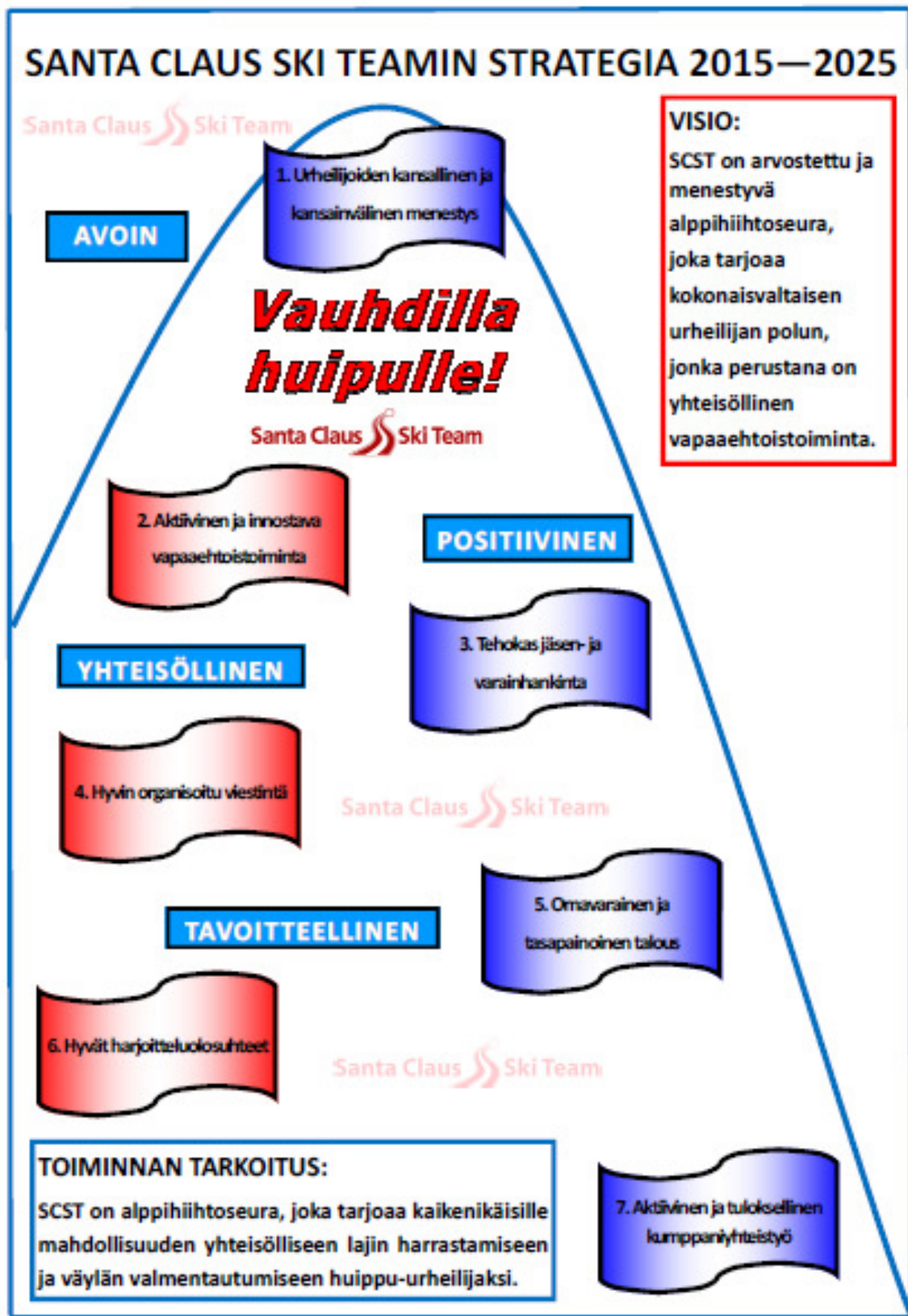
- avoimuus
 aktiivisuus
 kannustavuus
 kehitysmuutos
 tavoitteellisuus
 sitoutuneisuus
 yhteisöllisyys
 vuorovaikutteisuus
 positiivisuus
 yhteistyökykyinen
 jotain muuta. Mitä?

7. Katso kristallipalloon: Millainen seura SCST on viiden vuoden päästä? (Tähän voi kirjata vilsimmätkin visiot ja ajatukset).

1. Ovatko alppiseurat tai urheiluseurat ylipäättään tehneet tietosi mukaan strategioita? Olisiko sinulla mainita esimerkkejä?
2. Miten ja millaisena näet strategisen johtamisen ja/tai -suunnittelun urheiluseuran toiminnassa?
3. Pitäisikö urheiluseuralla olla strategia? Miksi?
4. Millaisia neuvoja antaisit SCST:n strategianlaadintaprosessiin?
5. Mitä muuta voisi ja haluisit jakaa urheiluseurojen kehittämiseen ja strategiatyöhön liittyen?

Haastateltava Tarja Hannola, SCST:n johtokunnan sihteeri syksyyn 2014 asti.

1. Roolisi ja tehtäväsi SCST:ssä?
2. Miten ja milloin SCST syntyi?
3. Miten SCST lähti suunnittelemaan toimintaansa vai alkoiko toiminta ilman sen kummempia suunnitelmia?
4. Mitkä ovat olleet mieleenpainuvimmat hetket seuran toiminnassa tai menestyksessä?
5. Miten konkreettinen strategia mielestäsi auttaisi seuran toiminnassa?
6. Ovatko alppiseurat tai urheiluseurat ylipäätään tehneet tietosi mukaan paljon strategioita? Olisiko sinulla mainita esimerkkejä?
7. Miten ja millaisena näet strategisen johtamisen ja/tai -suunnittelun urheiluseuran toiminnassa?
8. Onko urheiluseuralla hyvä olla strategia? Miksi?
9. Millaisia neuvoja antaisit SCST:n strategianlaadintaprosessiin ja/tai toiminnan kehittämiseen?
10. Mitä muuta voisit ja haluaisit jakaa urheiluseurojen kehittämiseen ja strategiatyöhön liittyen?





Esityksen sisältö

- Mikä strategia?
- Strategiaprozessista ja strategiasta
- Kevään kysely vs. strategia
- SWOT-analyysi (seuran vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat)
- Seuran tavoitteiden (-2025) kuvaus
- SCST:n strategia 2015-2025
 - Seuran toiminnan tarkoitus ja arvot
 - Seuran strategiset päämäärät
 - Keinot päämäärien saavuttamiseksi
 - Seuran visio

Strategiaprozessista

- Alkoi joulukuussa 2013
 - Johdokunnan päätös 24.10.2013
- Miksi?
- Strategiatyöryhmä (Hannu, Juha, Jyrki ja Teppi)
- Kysely jäsenille ja kumpunnelle keväällä 2014
- Kehittämispäivä 16.8.2014
- Valmis ja hyväksytty strategia 8.9.2014
- Strategian esittely tänään 8.10.2014
- Prosessi kesti noin 9 kuukautta

Mikä on strategia? 1/3

- "Strategia on suunnitelma"
- Strategia-sana on erittäin yleisesti käytössä. Senaa käytetään bisnesmaailman lisäksi myös urheilumaailmassa, arkipäivän keskustelussa: "What's our strategy for increasing membership of the sport club?"
- Strategia ja sen tekeminen ei saisi olla itsearokitus vaan työkaluna seuran toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä.
- Strategialla tehdään tulevaisuus, toteutetaan visio.

Mikä on strategia? 2/3

- Strategia on yhteisöllisesti laadittu ja hyvin jalkautettu dokumentti, jossa on selkeästi määritellyt organisaation toiminta-ajatus, arvot, strategiset tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi sekä visio.
- Strategian jalkautuminen erittäin tärkeä osa strategiaprozessia ja se alkaa jo strategiaprozessin alkumetreillä.

Mikä on strategia? 3/3

- Miksi urheiluseuralia kannattaa olla strategia? Vaikka urheiluseurat eivät lähtökohtaisesti tavoittele taloudellista voittoa, strategia on tärkeä, koska yleensä jokainen seura on perustettu joiakin tarkoitusta varten. Kun urheiluseurala on hyvä ja hyvin jalkautettu strategia toimintansa tavoitteiden toteuttamiseen, seuran kaikki toiminta on helpompaa. Koska seurojen toimintaa pyritään suurelta osin vapaehtoisvoimin, on tärkeää olla selkeät suunnitelmat ja toimintatavat asioiden tekemiseen ja eteenpäinviemiseen.

Kysely vs. strategia 1/6

14. Pitäisikö seuralla olla strategia?

- Yli 80 % vastaajista oli vastannut kyllä
 - Antaa tavoitteen ja suunnan
 - Katso toiminnassa mukana olevat tekivät tätä vapaa-ajallaan. Nykyisen toiminta perustuu aivan liian siihen, että asiat hoitavat itsessään ja moni homma pyöri ilman mitään suunnitelmallisuutta.
 - Jota tiedetään mitä tehdään ja minkä vuoksi.
 - Tiedetään mihin ollaan menossa. Ohjaa toimintaa.
 - Tavoitteellinen toiminta seuran kehittämiseksi
 - Toiminnan perusta
 - Voimavarojen kohdistamisen vuoksi

Kysely vs. strategia 2/6

Toiminta ja arvot

- Seuramme toiminta on hyvin organisoitua.
 - 54 % on "jokseenkin samaa mieltä"
- Eri tehtävissä toimivien vastuunjako ovat selkeit.
 - 45 % on "jokseenkin samaa mieltä"
- Seuramme toimintaperiaatteet ovat mielekkäitä/kuinossa.
 - 56 % on "jokseenkin samaa mieltä"
- Seurallamme on toimintaa ohjaavat arvot.
 - 42 % "ei osaa sanoa"
 - 35 % "on jokseenkin samaa mieltä"

Kysely vs. strategia 3/6

Toiminta ja arvot - johtopäätös

- Vaikka strategiaa käytetään kipeästi, seuran organisoituminen, vastuunjako, toimintaperiaatteet ja arvot ovat vastaajan mukaan kuinoissa. Arvot liittyvät strategiaan ja on mielekkäitä huomata, että vastaajat kokivat arvojen ohjaavan seuran toimintaa, vaikka SCST:n arvoja ei ollut kyselyn aikana virallisesti määritelty eikä dokumentoitu.

Kysely vs. strategia 4/6

16. Mitkä seuraavista valitsisit seuran arvoiksi (valitse 4-5 vaihtoehtoa)?

> Avoimuus	> Sitoutuneisuus
> Aktiivisuus	> Yhteisöllisyys
> Kannustavuus	> Vuorovaikutteisuus
> Kehittymiskykyisyys	> Poikkeellisuus
> Tavoitteellisuus	> Yhtenäisyys
	> Jotain muuta. Mitä?

Kysely vs. strategia 5/6

29. Katso kristallipalloon: Millainen seura SCST on viiden vuoden päästä? (Tähän voi kirjata vilsimmätkin visiot ja ajatukset).

- Seurassa on pari täysiaikaista työntekijää toiminnanjohtaja ja päivämäärä.
- Seura johon halutaan liittyä kilpailijaksi laajasta alueesta.
- Yksi parhaisista alppurheiluseuroista Suomessa.
- Yksi huutaa on liityt alkua tarkastella.
- Olemme saaneet uusia EU-tukea ja -projekteja toiminnan kehittämiseksi kokonaisuuden ja asiantuntevan hakemusten ansiosta.

Kysely vs. strategia 6/6

29. Katso kristallipalloon: Millainen seura SCST on viiden vuoden päästä? (Tähän voi kirjata vilsimmätkin visiot ja ajatukset).

- Edelleen lyhyt vapaehtoisvoimien perustuva, laadukasta ja aktiivista työtä tekävä seura, joka pystyy om. systemaattisella päänsä osallistumisen kustannukset kohtuullisista jotta mahdollisimman monella olisi mahdollisuus lähtä harrastaa, ja massat olivat mahdollisuuksien mukaan. SCST tarjoaa polun lähtä harrastamiseen ja urheilijana kehittymiseen.

SWOT-analyysi ja tavoitetilakuvaus

Kehittämispäivässä tehtiin strategia SWOT-analyysin ja tavoitetilakuvausten pohjalta.

Vahvuudet 1/4

- kansallisesti hyvä luokitus
- urheilijoiden hyvä menestys kansallisesti ja kansainvälisesti jo vuosien ajan
- hyvä kisaorganisaatio
- hyvät valmentajat
- infrastruktuuri osittain mitä paras (kaupunkikeskus, Skandinavian ja kotimaiset keskuksat lähellä)
- hyvät kulkuyhteydet
- seuran kansainvälisesti hyvä nimi
- perinteet ja tunnettavuus

Vahvuudet 2/4

- hyvät harjoitteluohteet (monipuolisuus, palvelut, oheistoiminnat, kaupungin urheiluyhteistyös)
- seuran omat esikuvat (houkuttelevat nuoria mukaan)
- hyvin organisoitu Tarjan alppihihtokoulu "jäsenhankkijana" ja kanavana valmennusryhmien keskeytynyt paikallismedia
- mahdollisuus perheen yhteiseen harrastukseen
- edulliset valmennusmaksut
- seuran merkittävä taloudellinen tuki urheilijoille/perheille

Vahvuudet 3/4

- valmennusosastaminen
- kilpailujärjestämisosastaminen
- lajiharjoitteluohteet keskellä kaupunkia – Ounasvaara/Tottorakka
- loistavat fyysikkaharjoitteluohteet Santasportilla
- Rovaniemi Urheilukatemia-kaupunki
- seuran hyvä maine
- seura tarjoaa urheilijan polun
- mahdollisuus harrastaa ja edetä myös huippu-urheilijaksi

Vahvuudet 4/4

- edullinen hallinto - luottamushenkilöt
- paljon yhteistyökumppaneita
- ammattivalmentajan palvelut
- huippuvalmennusryhmässä – yhteispaikkausmalli Santasportin kanssa
- yhteisöllisyys

Heikkoudet 1/2

- hijaisen tiedon riittävä siirtyminen/siirtäminen esim. kilpailujen järjestämisessä
- seuran nimen käytön rajoitukset: mahdollisten rajoitusten selvittäminen – onko niitä?
- Tottorakan tekniset rajoitukset (hiisit, valaistus), infrastruktuuri vanhentunut ja puutteellinen
- uusien jäsenten sitouttaminen (esim. alppihihtokoulu)
- osallistuvien vanhempien määrä rajallinen
- taloudelliset resurssit

Heikkoudet 2/2

- valmentajien löytäminen
- seuran toiminnasta bedottamisen vähäisyys (media- ja taloustilanne (lisäspansoreiden saaminen hankalaa)
- paikallinen hihtokeskus avataan myöhään, Tottorakan rinteen käytettävyys
- massojen puute/vähisyys
- suhteellisen kallis laji harastaa

8.10.2014 Annu Hämälä

Mahdollisuudet 1/3

- seuran jäsenmäärä pieni, mahdollisuus kasvattaa
- ntalaskoulujen ohjatus harjoittelun pidentämisellä mahdollisuus stoubaa junioreita pidempaikaisiksi jäseniksi
- toiminnasta bedottamisen systematisointi ja tehostaminen (paikkatiedot, internet)
- yläpitää olemassa olevat systeemit ja kehittää niitä
- kehittää seuran sisäistä koulutusta ja bedonsiirtoa
- tukea valmentajien/valmentamista kiinnostuneiden vanhempien koulutautumista

8.10.2014 Annu Hämälä

Mahdollisuudet 2/3

- selvittää rahoitusmahdollisuuksia junioripääliön/valmentajan palkkaamiseen
- yhteistyössä kumppaneiden (SSF, Urheiluliigo, LapuM, Alppikoulu, ???) kanssa kehityä maan johtavaksi alppihihdon valmennuskeskukseksi, paikkakunnaksi, josta seuran urheilijat hyötyvät
- useita isoja tuntureita 200 km säteellä
- yhteistyöhengen nostaminen
- vapaaehtoistoiminnan lisääminen

8.10.2014 Annu Hämälä

Mahdollisuudet 3/3

- käynnissä olevan strategiatyön tulosten hyödyntäminen
- alan opiskelijoiden hyödyntäminen – opinnäytteet, projektit, työhajottelu/työsojoppimajakot
- yläorganisaatioiden toiminnasta hyötyminen

8.10.2014 Annu Hämälä

Uhat 1/1

- lajien ylitartonta – alppihihdon vetovalmsuuden heikkeneminen
- lajin kustannukset
- ilmastomuutos (myös mahdollisuus; etelästä tullaan pohjoiseen)
- jatkuuus hyvään valmennukseen
- kateus ja kuppikuntaisuus
- yhdet ja samat tekijät avaintehtävissä (löpälajujen järjestäminen, valmennus, johtokuntatyöskentely, varainhankinta) – väsyminen ja kypsyminen

8.10.2014 Annu Hämälä



Tavoitetilan (-2025) kuvaus 1/3

Santa Claus Ski Team on johtava kansallinen urheiluseura joka tarjoaa lapsille, nuorille ja aikuisille mahdollisuuden harastaa alppihiittoa, valmentautua tavoitteellisesti sekä nousujohteisesti ja tarjota näin kokonaisvaltainen urheilijan polku.

Tämä toteutetaan yhteistyössä perheiden, yhteistyöbajojen ja yleisavustusten tuella kohtuullisin urheilijakustannuksin. Toimiva, aktiivinen yhteistyö kumppaneiden (opliatokset, urheilukatemia, lajiilto) kanssa mahdollistaa seuran urheilijoiden opiskelun ja valmentautumisen Rovaniemellä.

8.10.2014 Annu Hämälä

Tavoitetilan (-2025) kuvaus 2/3

Yhteisöllinen vapaaehtoistoiminta (mm. kilpalajujen järjestäminen ja valmennustoiminta) on seuran perinteiden mukaisesti aktiivista. Vapaaehtoistoiminta lisää aikuisten sosiaalista pääomaa, ja tukee lasten ja nuorten kilpaurheiluharrastusta. Suunnitelmaillinen ja vakaa varainhankinta mahdollistaa urheilijoille lajin harjoittamisen kohtuullisin kustannuksin.

SCST on urheiluseurana ja brändinä houkutteleva, vetovalmsainen sekä kumppaneiden että urheilijoiden keskuudessa.

8.10.2014 Annu Hämälä

Tavoitetilan (-2025) kuvaus 3/3

Seurassa toimii vähintään kaksi palkattua ammattivalmentajaa sekä koulutettuja vapaaehtoivalmentajia (SSF). SCST on SSF:n seuraluokitteissa kolmen parhaan joukossa, seuran urheilijoita nimitään vuosittain majajoukkueisiin.

Urheilijat harjoittelevat ja kilpailevat laadukkaissa olosuhteissa (rinne, valaistus, lumetus, kalusto, sosiaali- ja toimistotilat) kotimaassaan Tottoralla. Olosuhteet on laitetu kuntoon yhteistyöllä Ounasvaaran Hihtokeskuksen ja Rovaniemen kaupungin kanssa.

8.10.2014 Annu Hämälä



SCST:n toiminnan tavoitteet ja arvot

- Santa Claus Ski Team on alppihihtoseura, joka tarjoaa kaikentyyppisille mahdollisuuden yhteistyölliseen lajin harrastamiseen ja vetyän vetovalmsuuteen huijoo-urheilijaksi.

Avoin
Positiivinen
Yhteisöllinen
Tavoitteellinen

8.10.2014 Annu Hämälä



SCST:n strategiset päämäärät

1. Urheilijoiden kansallinen ja kansainvälinen menestys
2. Aktiivinen ja innostava vapaaehtoistoiminta
3. Tehokas jäsen- ja varainhankinta
4. Hyvin organisoitu viestintä
5. Omavarainen ja tasapainoinen talous
6. Hyvät harjoitteluoosuhteet
7. Aktiivinen ja tulokellinen kumppanyhteistyö

Johtokunnassa nimitään /on nimitetty vastuutaho /henkilö jokaiselle päämäärälle.

8.10.2014 Annu Hämälä

Keinot päämäärien saavuttamiseksi 1/6

1. **Urheilijoiden kansallinen ja kansainvälinen menestys**
 - Seura tukee valmentajajokouduksin osallistumista (koulutetut (SSF) vapaaehtoisvalmentajat)
 - Valmennuksen suunnitelmaillisuuden kehittäminen
 - Urheilijan polun kehittäminen
 - Kaksi palkattua ammattivalmentajaa
- Mittarit:**
 - SCST:n valittumallisuus seurakokituksessa kolmen parhaan joukossa
 - Seuran urheilijat menestyvät valtakunnallisesti ja kansainvälisesti
 - Paikkakunnallamme on nimitetty SCST:n urheilijoita

8.10.2014 Annu Hämälä

Keinot päämäärien saavuttamiseksi 2/6

2. **Aktiivinen ja innostava vapaaehtoistoiminta**
 - Laaditaan seuran yhteistyössä kirjalliset työohjeet (toimintasuojelija)
 - Perustellaan ja innostetaan vapaaehtoistoimintaan (vapaaehtoistoiminnan markkinointi)
 - Vapaaehtoistoiminnan ylläpito ja kehittäminen niin, että se koetaan motivoivaksi ja palkitsevaksi
- Mittarit:**
 - Vapaaehtoistoiminnan osallistujien ja aktiivisten joukkojen lisääntyminen

8.10.2014 Annu Hämälä

Keinot päämäärien saavuttamiseksi 3/6

3. **Tehokas jäsen- ja varainhankinta**
 - Seura saa rneha kilpalajun järjestämisestä
 - Seura laati varainhankintasuunnitelman
 - Tärkein alppihihtokoulu on uusien laajojen "tehtyöntapaikka" (tehdään menestystyö: alppihihtokoulu saadaan joka vuosi vähintään yksi uusi valmentajaryhmä)
 - Seuran toimeen tunnetunneiksi (esim. etenään kuullissa lentokortissa)
 - Seuran osallistuminen etelään yleisökapitumne, esim. Siganä rityöryyn - tapahtuma (johdettiin etenään karnen 15.8.2014)
- Mittarit:**
 - Stabiili ja kasvava

8.10.2014 Annu Hämälä

Keinot päämäärien saavuttamiseksi 4/6

4. **Hyvin organisoitu viestintä**
 - Tiedotuksen ja viestintätoiminnan parantaminen nimeämällä tiedotusvastavaa SCST:n johtokuntaan
- Mittarit:**
 - Palaute ja tulokset (esim. jäsenmäärän kasvu on olettava seurusta hyvistä viestintästä)
5. **Omavarainen ja tasapainoinen talous**
 - Seuran taloutta hoidetaan huolellisesti.
- Mittarit:**
 - Seura on omavarainen
 - Tulot ja menot

8.10.2014 Annu Hämälä

Keinot päämäärien saavuttamiseksi 6/6

6. **Hyvät harjoitteluoosuhteet**
 - Pyritään seuran omilla toimin edistämään kohtihtokeskuksen infrastruktuuria ja yhteistyötä hihtokeskuksen kanssa.
- Mittarit:**
 - Katteen on kehittyvä, esim. valaistus ja kauden avaus aikataulu ja kausi kestää pidempään kausiksi.
7. **Aktiivinen ja tulokellinen kumppanyhteistyö**
 - Yhteistyökumppanuuksien ammattimainen hankinta ja hoito.
- Mittarit:**
 - Kumppani-ryt. palautte

8.10.2014 Annu Hämälä

Seuran visio

- SCST on arvostettu ja menestyvä alppihiihtoseura, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen urheilijan polun, josta perustana on yhteisöllinen viikkotreenitoiminta.

Vauhdilla huipulle!

8.10.2014 Antu Mäkelä

Santa Claus Ski Team

Junioreiden vastauksia kysymykseen "Mikälainen on unelma-alppihiihtoseura?"

- SCST
- Missä on hyvä ja monipuolinen valmentaja. Saa hyvän ryhmän.
- Täällä justinaa
- Hyvät valmentajat ja treenipaikat
- "Unelma-alppihiihto seura" on sellainen jossa oikeasti treenataan ja hyvin paljon jotta tulisi hyväksi siinä mitä tekee.
- Sellainen missä kaikki on kaikkien kaverit ja valmentaja hyvä.

8.10.2014 Antu Mäkelä

Santa Claus Ski Team

Jatko??

- Seuralle laaditaan toimintakäsikirja, johon strategia sisällytetään.
 - Lisätään seuran kaikki olemassa olevat tehtävät/prosessit. → Sovitaan viastat, tehtävät ja onnistajat prosesseille.
- Johtokunta vie asiaa eteenpäin.

8.10.2014 Antu Mäkelä

Santa Claus Ski Team

Vauhdilla huipulle!

Santa Claus Ski Team

8.10.2014 Antu Mäkelä