

UUDEN STRATEGIAN RAKENTAMINEN

Case: Salpausselän Kisat

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2010
Heidi Rannantie

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

RANNANTIE, HEIDI:

Uuden strategian rakentaminen
Case: Salpausselän Kisa

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 44 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2010

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa Salpausselän Kisoille työväline uuden strategian luomista varten. Työn lähtökohtana oli kisaorganisaation tarve luoda uusi strategia Jesse Kiurun vuonna 2004 laatiman Salpausselän Kisojen toimintastrategia 2010 pohjalta. Työni lähtee liikkeelle teoriaosuudesta, jossa esitellään alan kirjallisuuteen viitaten uuden strategian rakentaminen aina suunniteluvaiheesta toteutuksen kautta seurantaan. Empiriaosuudessa puolestaan kartoitetaan itse Salpausselän Kisojen nykytilaa ja tulevaisuuden tahtotiloja uutta strategiaa varten.

Jotta organisaatiot voivat menestyä, pitää heillä olla olemassa toteuttamiskelpoinen strategia, jonka puolesta työskentelee koko henkilöstö. Strategian suunnittelu lähtee liikkeelle nykytilan kartoittamisesta. Organisaation tulee tuntea omat sen hetkiset vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat suhteessa kaikkiin sidosryhmiin. Nämä voidaan esittää tutun SWOT-analyysin avulla. Kun lähdetään suunnittelemaan tulevaa, on ensin määriteltävä selkeästi strategian kulmakivet missio, visio ja arvot. Kun perusteet ovat selvillä, voidaan luoda erinäisiä välitavoitteita, joiden avulla saavutetaan määritelty visio. Tavoitteiden toteutumista voidaan seurata esimerkiksi Balanced Scorecard-menetelmän avulla.

Empiriaosuudessa suoritetaan kvalitatiivinen tutkimus, jossa tehdään Salpausselän Kisojen uuden strategian mahdollistavia selvityksiä haastattelujen avulla. Aluksi kartoitettiin nykytilaa ja vanhan strategian toteutumista yksilöhaastattelujen avulla. Haastateltavia oli yhteensä 9, joista kaksi vastasi haastattelukysymyksiin kirjallisesti. Näistä saatujen tulosten perusteella toteutettiin ryhmähaastattelu, jossa puolestaan keskityttiin enemmän tulevan strategian luomiseen. Kaikki haastatteluihin osallistuneet kuuluvat Salpausselän Kisojen kisaorganisaatioon.

Teoria- ja empiriaosuuden pohjalta luotiin Salpausselän Kisoille ehdotelmia uutta strategiaa varten, joiden on tarkoituksena toimia virallisen strategian pohjana. Tämä opinnäytetyö on tarkoitettu kisaorganisaation käyttöön apuvälineeksi myös tulevien strategioiden luomiseen. Teoriaosuus sellaisenaan toimii myös ohjekirjana uusien strategioiden laatimiselle.

Asiasanat: strategia, missio, visio, arvot, SWOT-analyysi, Balanced Scorecard, Salpausselän Kisa

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

RANNANTIE, HEIDI:

Creating New Strategy
Case: Lahti Ski Games

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 44 pages, 3 appendices

Autumn 2010

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to create a tool for Lahti Ski Games to build a new strategy. The administration and organizing committee of Lahti Ski Games needed to create a new strategy that would be based on the previous strategy 2010 created by Jesse Kiuru in 2004. First my thesis describes how a new strategy should be planned, implemented and measured in theory. The aim of the empirical part was to examine the present state of Lahti Ski Games and the new vision for the new strategy.

If an organization wants to succeed it should have an achievable strategy that the whole personnel work for. The planning of the strategy starts from the survey of the present state. The organization has to be aware of its present strengths, weaknesses, possibilities and threats relative to all interest groups. These can be summarized with a SWOT analysis. When we start to plan the future we have to clearly specify the basis of strategy: mission, vision and values. When these are clear we can create smaller goals that help to achieve the aim of the vision. The goals can be followed and measured for example with Balanced Scorecard.

The empirical part performs a qualitative survey that examines the facts that are needed in the new strategy of Lahti Ski Games. The data was obtained by interviews presented to the staff of the administration and organizing committee of Lahti Ski Games. At first seven persons were interviewed individually. In addition two persons answered the questions in writing. These interviews focused on the past and present. Another part of this survey was a group interview that was based on the results of the previous interviews. The group interview focused on the future of Lahti Ski Games.

A proposal for the new strategy of Lahti Ski Games was created. The purpose of this proposal is to work as a tool and a basis for the current official strategy. This thesis was also written to help Lahti Ski Games to create future strategies. Especially the theoretical part of the thesis is a very useful manual for that.

Key words: strategy, mission, vision, SWOT analysis, Balanced Scorecard, Lahti Ski Games

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet ja tutkimusongelmat	1
1.2	Teoreettinen viitekehys	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	STRATEGIAN RAKENTAMINEN	5
2.1	Strategian määritelmä	5
2.2	Strategian suunnittelu	7
2.2.1	Menneisyys ja nykytila	9
2.2.2	Tulevaisuus	11
2.2.3	Strategiakartat ja mittarit	14
2.3	Strategian toteutus	17
2.4	Seuranta	20
3	CASE: SALPAUSSELÄN KISAT	22
3.1	Haastattelujen toteutus	23
3.2	Tutkimustulokset	25
3.3	Tutkimuksen arviointi	31
4	EHDOTUKSIA SALPAUSSELÄN KISOJEN TOIMINTASTRATEGIAAN	33
5	YHTEENVETO JA JATKOTOIMENPIDE-EHDOTUKSET	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on luoda työväline uuden strategian rakentamiseksi. Opinnäytetyön case-osuus tehdään Salpausselän kisaorganisaatiolle. Tarkoituksena on luoda kisaorganisaatiolle ehdotelma uudesta strategiasta, jota he voivat käyttää virallisen strategian pohjana.

Olemassa oleva teoria hyvästä strategiasta ja sen rakentamisesta antaa eväät Salpausselän kisojen strategian luomiselle ja sille, kuinka strategian toteutumista voidaan seurata ja mitata. Työn teoriaosuus esittelee uuden strategian rakentamista vaihe vaiheelta aina strategian suunnittelusta seurantavaiheeseen.

Vuonna 2004 Lahden ammattikorkeakoulun opiskelija Jesse Kiuru laati Salpausselän kisoille toimintastrategian vuodelle 2010. (Kiuru 2004). Nyt on jälleen aika katsoa kohti tulevaisuutta ja luoda uusi strategia vuodelle 2015 ja näin ollen taata jatkumo jo vuodesta 1923 järjestetyille kansainväliselle hiihtotapahtumalle.

1.1 Tavoitteet ja tutkimusongelmat

Työn empiirisen osuuden tavoitteena on selvittää, mihin suuntaan Salpausselän Kisoja halutaan lähteä kehittämään. Jotta voidaan suunnata katse tulevaisuuteen, on ensin selvitettävä, missä ollaan nyt ja miten tähän hetkeen on päästy. Toisin sanoen tutkimuksen toisena tehtävänä on kerätä tietoa siitä, miten edellinen strategia on toteutunut, ja mikä on Salpausselän Kisojen asema tällä hetkellä verrattuna esimerkiksi muihin maailmancupin kisoihin maailmalla.

Työn empiirisen osuuden pääongelmana on Salpausselän kisojen tulevaisuus.

- Millaiset ovat Salpausselän kisat vuonna 2015? (visio)

Tähän ongelmaan etsitään vastauksia alaongelmien avulla:

- Miten toimintastrategia 2010 on toteutunut?

- Mitkä ovat tämän hetken vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat?
- Millä toimenpiteillä visio saavutetaan?

Tutkimus toteutetaan kahdessa eri osassa. Ensin toteutetaan yksilöhaastattelut kisaorganisaatioissa työskentelevien henkilöiden kanssa. Yksilöhaastattelujen tarkoituksena on selvittää kisojen menneisyyttä ja nykytilaa. Toisessa osiossa tehdään ryhmähaastattelu, jonka on tarkoitus keskittyä tulevaisuuteen ja strategian toteutukseen. Kaikki haastattelut nauhoitetaan. Molemmat haastattelut ovat puoli-strukturoituja eli haastattelijä luo haastattelurungon, joka johdattaa keskustelua sulavasti aiheesta toiseen.

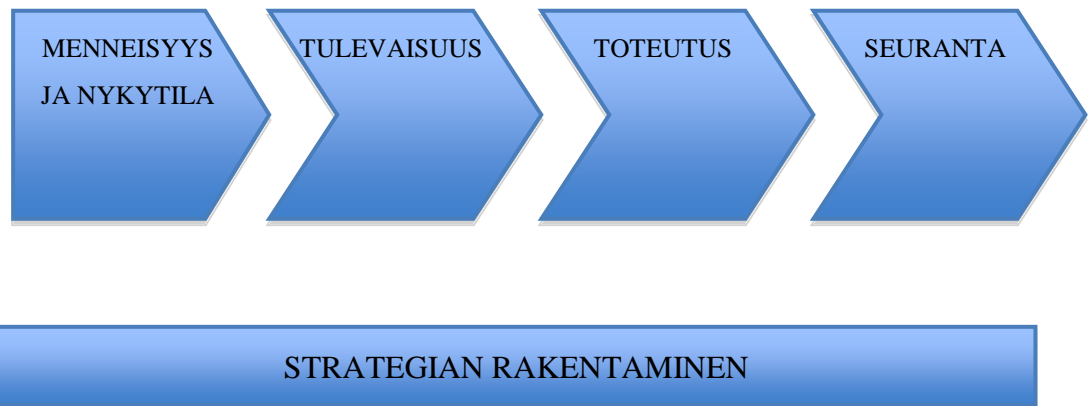
Yksilöhaastatteluja on tarkoitus toteuttaa noin 20. Yksilöhaastattelu luo haastattelutavalle vapaan sanan mahdollisuuden. Kenenkään mielipiteitä ei julkaista nimellä ilman heidän omaa suostumustaan. Haastattelurunko lähetään haastateltaville sähköpostilla, jotta haastateltava voi tutustua keskusteltaviin aiheisiin etukäteen. Yksilöhaastattelut tuottavat selvityksen kisojen menneisyydestä ja nykytilasta.

Toisessa osiossa haastatellaan ryhmää, jota kutsutaan strategiatiimiksi. Strategiatiimin kasaa kilpailupäällikkö Leila Lepistö. Ryhmähaastattelun tarkoitus on olla enemmän keskustelevampi kuin yksilöhaastattelun. Haastattelua varten luodaan runko, joka johdattelee keskustelua, mutta se on paljon löyhempi kuin yksilöhaastatteluissa. Haastattelu alkaa yksilöhaastatteluista saatujen tulosten esittelyllä. Keskustelun pääteemana on kuitenkin kisojen tulevaisuus. Tarkoituksena on luoda visio ja tavoitteet sekä keskustella keinoista saavuttaa nämä. Lisäksi laaditaan kisoille selkeä missio (miksi kisat ovat olemassa?) sekä toimintaa tukevat arvot.

Tutkimusta tukevat aiemmin toteutetut tutkimukset: Nora Kiurun ja Riitta Koiviston Kyselytutkimus Salpausselän Kisojen tunnettuudesta (2010), Kati Paasirannan ja Suvi Rantalan Asiakastytyväisyyskysely Salpausselän Kisoille 2010 (2010), Jenni Salmen ja Essi Sandbergin opinnäytetyö Asiakastytyväisyystutkimus – Salpausselän Kisat 2008 (2008), Johanna Meron ja Maiju Vironmäen VIP-

tutkimus (2007), Jesse Kiurun opinnäytetyö Palveluiden kehittäminen ja lanseeraus urheilutapahtumassa – Salpauselän kisojen VIP-palvelut 2004 (2003) sekä Jesse Kiurun laatima Salpauselän Kisojen toimintastrategia 2010 (2004).

1.2 Teoreettinen viitekehys



KUVIO 1. Viitekehys. (Karlöf 2004, 7. mukailtu)

Työn teoriaosuus lähtee liikkeelle strategian määritelmästä. Tämän jälkeen siirrytään strategian suunnitteluvaiheeseen, jonka ensimmäinen askel on nykytilan kartoittaminen. Täytyy selvittää, miten mahdollinen vanha strategia on toteutunut ja jäikö vielä jotain saavutettavaa. Lisäksi on selvitettävä, mikä on organisaation asema tällä hetkellä suhteessa ympäristöön ja asiakkaisiin.

Kun nykytila on selvillä, voidaan alkaa pohtia tulevaisuutta. Mihin haluamme päästä? Mitä tulemme olemaan? Miten näihin tavoitteisiin päästään? Strategian kulmakivinä voidaan pitää missiota, visiota ja arvoja. Jokaisen työntekijänkin tulisi olla selvillä siitä, miksi organisaatio on olemassa ja mikä on hänen työpanoksensa merkitys. Lisäksi jokaisen tulisi tietää, mitä varten hän työtään tekee. Mitä organisaatio tavoittelee? On olemassa vielä arvot, joiden mukaan organisaatio ja sitä kautta koko henkilöstö toimii. Kun perusteet ovat selvillä, voidaan luoda välitavoitteita, joiden avulla pyritään saavuttamaan määritelty visio. Visiota ja muita tavoitteita laadittaessa, on syytä ottaa huomioon erilaiset ympäristötekijät. Nämä tekijät yhdessä organisaation resurssien kanssa luovat strategialle tietoperustan,

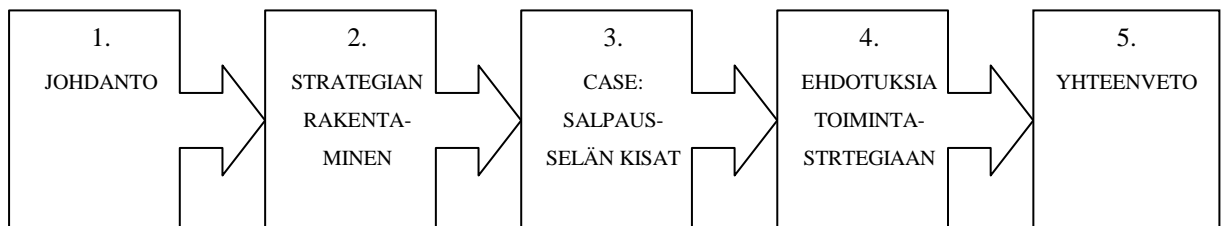
joka määrittelee tietynlaiset raamit ja rajat strategialle.

Strategian toteutus on strategian rakentamisen haasteellisin vaihe. Tärkeintä on saada koko henkilöstö työskentelemään strategian puolesta. Lisäksi on luotava mittareita, jotka auttavat strategian toteutumisen seurannassa. Yksi hyväksi todettu mittariväline on tuloskortti-menetelmä eli Balanced Scorecard, jonka avulla strategian toteutumista voidaan seurata neljästä eri näkökulmasta (taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma).

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä lukijalle työn tarkoitus, tavoitteet ja teoriapohja. Toisessa luvussa tarkastellaan strategian rakentamista, toteutusta ja seuranta aiemmin esitellyn työn teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Luku perustuu olemassa olevaan alan kirjallisuuteen, jonka pohjalta laaditaan ja toteutetaan empiirinen tutkimus kisaorganisaation sisällä. Kolmannessa luvussa paneudutaan Salpausselän Kisoihin tapahtumana ja organisaationa. Lisäksi toteutetaan tutkimusta varten tarvittavat haastattelut ja esitellään tutkimuksesta saadut tulokset.

Neljäs luku sitoo teorian ja empiriaosuudet yhteen ja esittelee Salpausselän kisoille asioita, jotka olisi hyvä huomioida uudessa strategiassa. Viidennessä luvussa tehdään yhteenveto koko tutkimuksesta sekä annetaan toimeksiantajalle ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

2 STRATEGIAN RAKENTAMINEN

2.1 Strategian määrittely

Strategia on suunnitelma, jolla tavoitellaan tahtotilaa, joka halutaan saavuttaa pitkällä aikavälillä. Strategiaa suunniteltaessa on otettava huomioon neljä seuraavaa näkökulmaa:

1. Strategialla tavoitellaan parasta mahdollista tulevaisuutta. Tulevaisuuden ei tule olla itsestään selvää, eikä sen pidä vain päättää jotain mennyttä.
2. Sen täytyy olla saavutettava.
3. Täytyy olla olemassa selkeä suunnitelma tahtotilan saavuttamiseksi.
4. Lopuksi, siitä on tiedotettava ymmärrettävästi koko organisaatiolle, jotta strategiasta voi tulla totta.

(McKean 2009, 5-6.)

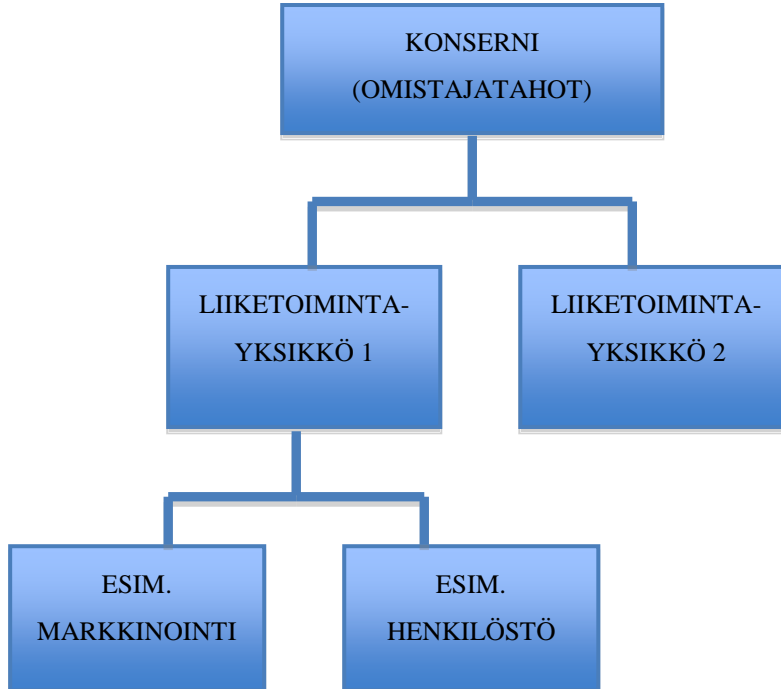
Strategian määrittely koostuu visiosta (=mihin menemme), missioista (=miksi juuri sinne) ja tavasta, jolla tavoitteisiin päästään. Toisin sanoen strategia kertoo ”mihin menemme, miksi juuri sinne ja miten”. Tärkeää on, että strategia elää ja on mukana jokapäiväisessä työssä. Lisäksi sen tulisi olla jatkuvaa vuoropuhelua johdon, henkilöstön, omistajien, asiakkaiden ja partnereiden välillä. (Åhlman & Runola 2006, 25.)

Strategioita on kolmenlaisia: portfolio-, liiketoiminta- ja toimintostrategia. Portfoliostrategiaksi - tunnettu myös nimellä konsernistrategia - nimitetään suurten yrittäjäryhmien strategioita, jotka laaditaan omistustasolla. Portfoliot voivat olla joko hajautettuja tai synergisia, riippuen siitä, kuinka paljon portfolioon kuuluvilla yrityksillä on yhteistä. Esimerkki hajautettuja portfolioita ovat konsernit, jotka koostuvat rahoituksellisesti tai poliittisesti yhtenäisistä liiketoimintayksiköistä, jotka ovat muuten toiminnaltaan itsenäisiä.

Liiketoimintastrategia koskee puolestaan juuri näitä yksittäisiä liiketoimintayksiköitä, jotka määrittelevät liikeideansa ja käsittelevät strategiaansa viiden seuraavan osatekijän perusteella:

1. tarpeet ja kysyntä
2. asiakkaat
3. tuotteiden ja palveluiden tarjonta
4. ydinosaaminen
5. kilpailuetu

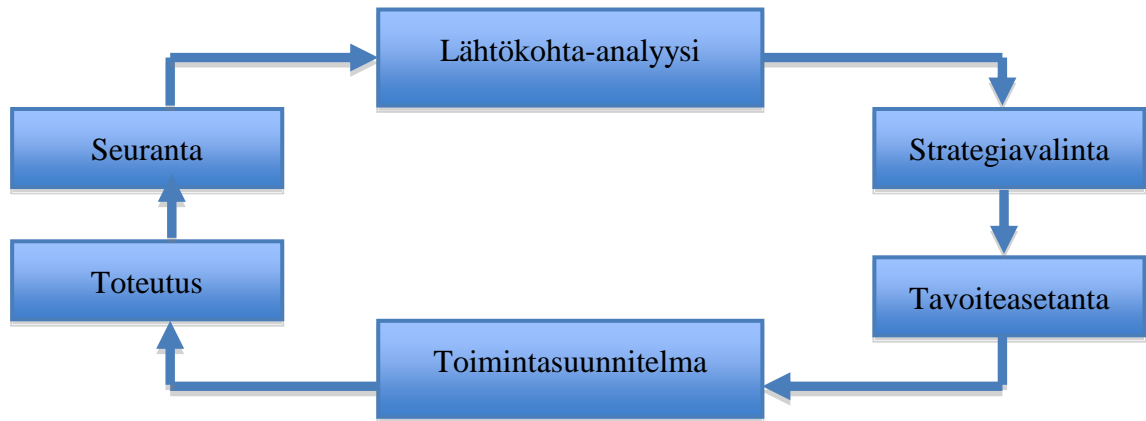
Lisäksi on vielä toimintostrategia, joka tarkoittaa tapaa, jolla organisaatio on jaettu eri toimintoihin, prosesseihin ja yksiköihin kuten, henkilöstö- tai markkinointiyksiköihin. Nämä yksiköt luovat puolestaan omat strategiansa, jotka ovat yhteisymmärryksessä koko organisaation strategian kanssa. (Karlöf 2004, 10–13.) Alla oleva kuvio havainnollistaa eri organisaatiotasolla tehtäviä strategioita:



KUVIO 3. Strategioiden perustyyppit: portfolio- liiketoimintayksikkö ja toimintos-
tartergia (Karlöf 2006, 11, mukailtu)

2.2 Strategian suunnittelu

Strategian suunnitteluprosessia voidaan kuvata esimerkiksi seuraavanlaisella kaaviolla: (Rope 2003, 34.)



KUVIO 4. Strategiansuunnitteluprosessi (Rope 2003, 34.)

Kuvatussa prosessissa on oleellista sen jatkuvuus. Seurantavaiheesta on suora jatko seuraavaan suunnitteluprosessin analyysivaiheeseen. Edellisen vaiheen tulokset toimivat pohjana seuraavalle vaiheelle. Suunnitteluprosessin ei tulisi päättyä milloinkaan vaan se on tarkoitettu ”ikuisesti kiertäväksi”. (Rope 2003, 34.) Strategiatyön tulee olla jatkuvaa. Aika ajoin on jokaisen organisaation hyvä tarkistaa, onko olemassa oleva strategia tarpeeksi laadukas, jota voi hallinnoida ja päivittää, vai olisiko aika luoda aivan uusi strategia. (Karlöf 2004, 26.)

Strategian perus lähtökohtina ovat yksinkertaisuus, ihminen ja ymmärrys. On tärkeää esittää asiat yksinkertaisesti ja käytännön esimerkein. Ihmiset ovat niitä, jotka ymmärrettyään strategian saavat asiat tapahtumaan tai sitten eivät. ”Ymmärrys tulevaisuudesta toivottavasti auttaa tekemään hyviä päätöksiä tänään.” Strategia on kuollut, jos se ei kiinnosta ketään. Jotta yritys voi muuttua ja menestyä, on sen saatava strategia elämään. Kuollutta ja elävää strategiaa voidaan verrata seuraavasti: (Åhlman & Runola 2006, 12.)

KUOLLUT STRATEGIA	ELÄVÄ STRATEGIA
Hankala hahmottaa	Ymmärrettävä ja konkreettinen
Ei merkitse mitään, on mitään sanomaton	Tuo merkityksen tunnetta omalle työlle
On vain vuosittainen standardiprosessi	Tehdään tarpeen eikä sääntöjen mukaan
Tylsä	Innostava
Ylläpitää pysyvyyttä toimintavoissa	Saa aikaan muutosta
Ylläpitää olemassa olevaa ajattelua	Edistää uutta ajattelua ja kyseenalaistamista
Kuvataan faktoilla ja numeroilla	Linkittyy tarinoihin, vertauskuviin ja käytännön esimerkkeihin
On monimutkainen	On yksinkertainen
Latistaa tunnelmaa	Herättää intohimoa ja innostusta
On pelkästään rationaalinen	Vaatii myös intuition ja hiljaisen tiedon hyödyntämistä ja tunnelman merkityksen ymmärtämistä
Ymmärtäminen vaatii pitkän koulutuksen	On mahdollista viestittää edelleen kohtuullisella perehdyttämisellä.

KUVIO 5. Kuolleen ja elävän strategian vertailua. (Åhlman & Runola 2006, 16.)

2.2.1 Menneisyys ja nykytila

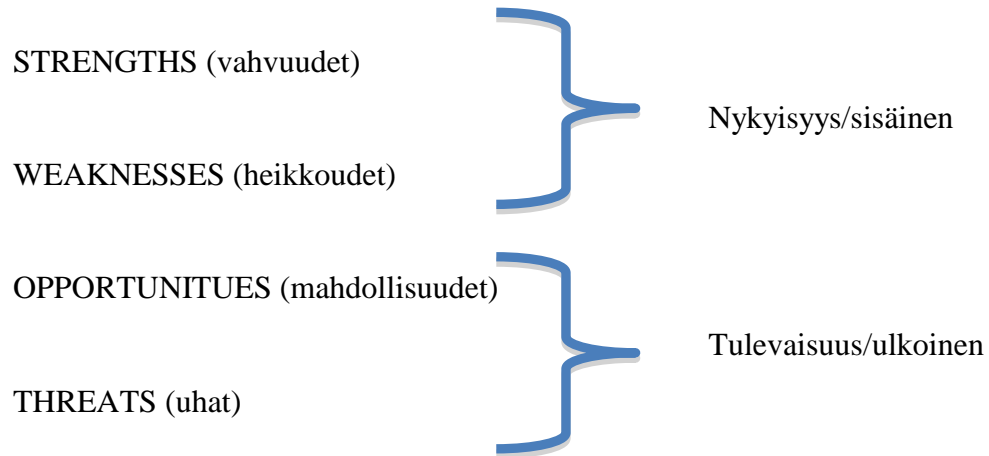
Jotta voidaan lähteä luomaan jotain uutta, on syytä ensin pohtia missä ollaan nyt ja miten tähän tilaan on päästy tai jouduttu. Jokaisen organisaation historiaan mahtuu niin onnistumisia kuin tappion hetkiäkin. Koska henkilöstön vaihtuvuus on organisaatioissa nykypäivänä suurta, häviää paljon niin sanottua hiljaista tietoa kuin tuhkana tuuleen. Nykypäivän strategiatyön tulisi käsittää koko henkilöstöä eikä vain pientä johtoryhmää, jotka tekevät päätöksiä suljettujen ovien takana. Tämän vuoksi strategian luomista varten tulisi kerätä tiimi, joka käsittää henkilöitä niin johtoportaasta kuin ”työmyyrätasoltakin”. Ryhmää voidaan täydentää henkilöillä, joilla on pitkä työhistoria ja tuntevat näin ollen hyvin organisaation historian. Kun laaditaan kuvaa organisaation menneisyydestä, on tärkeää ottaa huomioon seuraavat näkökulmat (Karlöf 2004, 50–51.):

1. tärkeät asiakassuhteet
2. avainhenkilöt
3. tuloskehitys
4. tuotteiden ja palveluiden kehittäminen
5. arvot
6. tärkeät tapahtumat ja valintatilanteet

Kun menneisyyttä ruoditaan, ei ole syytä mennä liian kauas historiassa. Todennäköisesti kannattavampaa on tutkia lähihistoriaa yksityiskohtaisemmin ja kaivaa esiin onnistumisen hetket ja ennen kaikkea ne epäonnistumiset. Usein epäonnistumiset unohdetaan, mikä lisää riskiä ajautua samoihin ansoihin uudestaan. (Karlöf 2004, 48–50.) Historia opettaa: miksi aikanaan onnistuimme? Entä mikä meni silloin pieleen?

Kun menneisyys on selvillä, siirrytään pohtimaan nykytilaa. Tunnetuimpia ja helpoimpia tapoja listata faktoja nykytilasta on SWOT-analyysi. SWOT-analyysissa

listataan organisaation vahvuuksia ja heikkouksia, jotka voidaan ajatella nykyhetkeen ja yrityksen sisälle kohdistuvia faktoja. Lisäksi luetellaan organisaation mahdollisuudet ja uhat, jotka puolestaan ajatellaan liittyvän tulevaisuuteen ja organisaation ulkoisiin asioihin. (Karlöf 2004, 50–51.)



SWOT-analyysi esitetään usein nelikenttäisenä taulukkona, mutta se voidaan laajentaa kahdeksankenttäiseksi, jossa analysoidaan, kuinka kääntää heikkoudet ja uhat vahvuuksiksi ja mahdollisuuksiksi. SWOT-analyysi voi kuitenkin helposti jäädä hyvin pinnalliseksi, sillä usein omia vahvuuksia yliarvioidaan tai vastaavasti aliarvioidaan kilpailijoiden mahdollisuuksia. (Karlöf 2004, 50–51.)

Organisaation tärkeimpiä sidosryhmiä ovat asiakkaat, omistajat (rahoittajat) ja työntekijät. Yritykset ja organisaatiot keskittyvät entistä enemmän omaan ydinosaamiseen, joka on lisännyt erinäisten toimintojen ulkoistamista. Tämä on lisännyt kumppaneiden ja tavarantoimittajien määrää ja näin ollen näihin pidettävien suhteiden merkitystä. Heistä on tullut tärkeimpiä sidosryhmiä. Strategiaprosessissa on tärkeää muodostaa yhteinen käsitys siitä, mitkä ovat organisaation sidosryhmiä ja mikä on niiden merkitys organisaation toiminnalle. Toisin sanoen luodaan sidosryhmäanalyysi. (Karlöf 2004, 54–56.) Tämä auttaa myös hahmottamaan nykytilaa ja paljastaa mahdolliset puutteet tai ylikuormitukset sidosryhmissä.

Yksi keino selvittää yrityksen nykytilaa on pyytää johtoryhmää tai strategiatiimiä kertomaan organisaation tarina. Tarinan kerronta lähtee liikkeelle nykytilan, vision ja haasteiden kuvaamisella joko sanoin tai kuvin. Tämän jälkeen näitä analysoi-

daan pidemmälle esimerkiksi seuraavin kysymyksin: Mitä toimijoita, haastajia, kumppaneita ja asiakkaita näihin kuuluu ja millaisia tekoja edellä mainitut tekevät? Millaiset ovat organisaation voimavarat? Mitkä ovat merkittäviä tapahtumia organisaation historiassa?

Lopulta saadaan aikaan strategiatarina nykyhetkestä tulevaisuuteen, jossa pääosaa esittävät: organisaation toimijat, haastajat, kumppanit, asiakkaat, teot, historia ja voimavarat sekä näiden osien ominaisuudet. Tällaisessa menetelmässä jokainen ryhmän tai tiimin jäsen pääsee osallistumaan strategiakeskusteluun eikä jää altavastajaksi. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen ja Teikari 2006, 23–28.)

2.2.2 Tulevaisuus

Mihin pyrimme? Mitä haluamme olla? Miksi? Miten? Siinä kysymyksiä, joiden vastaukset kuvaavat ja määrittelevät organisaation tahtotilaa.

Strategian sanotaan koostuvan visiosta ja missiosta, mutta myös arvoista. Näiden tekijöiden tulisi yhdessä ohjata organisaation toimintaa. Niiden ja koko strategian tehtävänä on: (Åhlman & Runola 2006, 66–72.)

1. Luoda ja selkeyttää liiketoimintaa.
2. Inspiroida ihmisiä työskentelemään tulevaisuutta varten.
3. Ohjata ihmisiä päätöksenteossa.
4. Toteutuessaan kehittää yrityksen brändiä.

Missiolle, visiolle ja arvoille on olemassa useita eri määritelmiä ja kriteerejä. Alla muutamia esimerkkejä niistä: (Åhlman & Runola 2006, 66–72.)

MISSIO

- Määrittelee organisaation olemassaolon syyn
- Kertoo, mikä merkitys organisaation työntekijöiden työllä on
- Pitkäikäinen
- Rajaa organisaation toimintaa

VISIO

- Tulevaisuuden tavoite, joka antaa suuntaviivat organisaation toiminnalle
- Kuvaus siitä, kuinka asiat tulevat olemaan ja missä, kenen kanssa ja mitä tullaan tekemään
- Helppo muistaa, mukaansatempaava, innostava
- Realistinen, mitattava, käyttäytymistä ohjaava

ARVOT

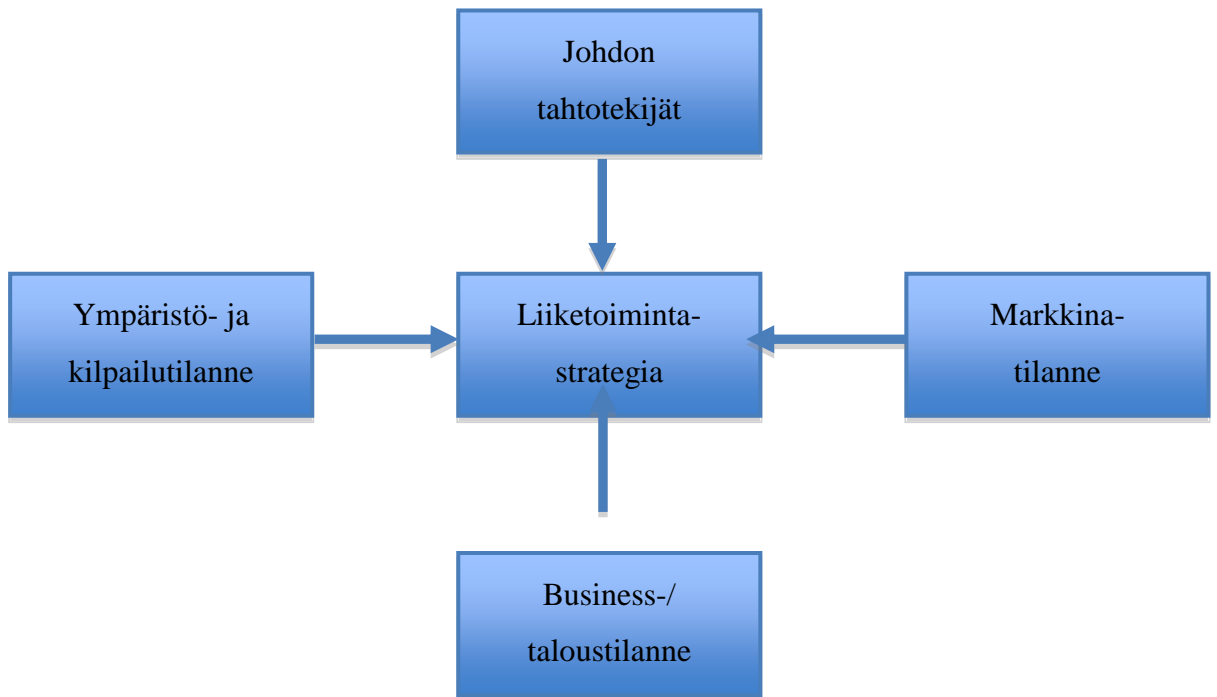
- Ohjaavat organisaation toimintatapoja
- Näkyvät organisaation käyttäytymisessä
- Käytännönläheisiä ja jokapäiväisiä
- Yrityskulttuurin ydin
- Näkyy ja tuntuu kommunikoinnissa mm. asiakaspalvelussa ja viestinnässä

(Åhlman & Runola 2006, 66–72.)

SMART-menetelmä määrittelee tavoitteille tietynlaisia kriteerejä. Kriteerien mukaan tavoitteiden tulee olla spesifisiä (specific), mitattavia (measurable), saavutettavissa oleva (achievable), realistisia (realistic, relevant) ja ajallisesti määrätty (timed). Nämä kriteerit tulisikin ottaa huomioon jo tavoitteita laadittaessa. (McKean 2009, 62.)

Spesifinen tarkoittaa, että tavoitteen tulee olla tarkoin määrätty. Sen tulee kertoa, keitä ja mitä aluetta tavoite koskee. Lisäksi siitä pitää käydä ilmi, mitä vaikutuksia sillä oletetaan olevan tulevaisuudessa. Tavoitteen toteutumista täytyy pystyä seuraamaan jollakin tavoin, siksi tavoitteen tulee olla mitattava. (Karlöf 2004, 103–104.) Järkevä tavoite on saavutettavissa olevia, realistinen ja relevantti. Ei ole järkeä tavoitella jotain sellaista, mikä on mahdotonta saavuttaa tai jotain sellaista, mikä ei ole kyseisellä hetkellä ajankohtaista tai ylipäättänsä olennaista. (McKean 2009, 62, 161.) Lopuksi tavoitteelle määritellään aika, johon mennessä tavoite on saavutettu. (Karlöf 2004, 104).

Tulevaisuuden strategia päätöksiin vaikuttavat myös seuraavat osa-alueet: business-/taloustilanne, markkinatilanne, ympäristö- ja kilpailutilanne sekä johdon tahtotila. Taloustilanne kertoo, millaiset rahalliset resurssit liiketoiminnalla on. Nämä resurssit saattavat antaa kapasiteettia ja edesauttaa organisaatioita ottamaan suurempia taloudellisia riskejä. Toisaalta resurssien vähäisyys saattavat rajoittaa ja jopa estää halutun strategian toteutumista. Markkinatilanne tarjoaa myös rajoitteita ja mahdollisuuksia. Noususuhdanteessa markkinat kasvavat vahvasti ja antavat näin mahdollisuuksia strategisiin irtiottoihin. Elettäessä lamaa tai muuten kysynnän ollessa heikko, ei suuriin siirtoihin ole varaa. Ympäristötekijät ja niiden muutokset luovat organisaation ulkopuolelta tulevia uhkia ja mahdollisuuksia. Yksi tärkeimmistä ympäristötekijöistä on kilpailutilanne, joka selvittää myös oman organisaation asemaa vallitsevalla kentällä. Muita tärkeitä ympäristötekijöitä ovat esimerkiksi poliittiset tekijät, infrastruktuuri, kansainvälistyminen ja teknologia. Toki tähän vaikuttaa myös organisaation johdon tahtotila eli visio; mihin suuntaan yritystä halutaan viedä. (Rope 2003, 40–41, 58.)



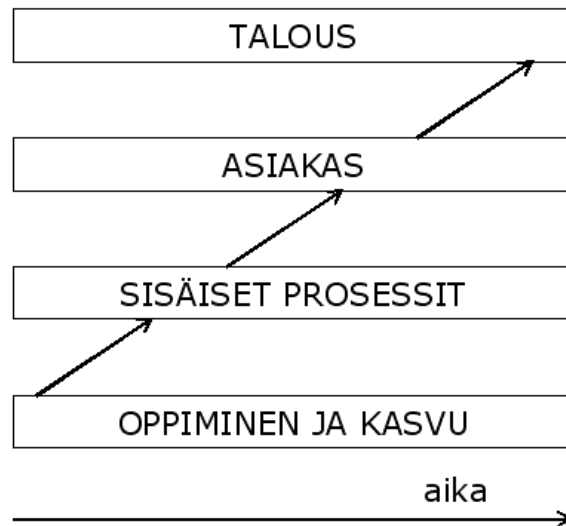
KUVIO 6. Strategiapäätöksiin vaikuttavat osa-alueet. (Rope 2003, 40)

2.2.3 Strategiakartat ja mittarit

Yhä useammat organisaatiot hyödyntävät strategiakarttoja strategian rakentamisessa. Strategiakartta toimii organisaation strategian viitekehyksenä. Strategiakartan avulla seurataan eri näkökulmista strategisten tavoitteiden toteutumista operatiivisten toiminnan mittareiden avulla. (Lindroos & Lohivesi 2004, 179). Balanced Scorecard-mittaristo (BSC) tarjoaa strategiakartalle neljä eri näkökulmaa: taloudellinen näkökulman, asiakas- ja prosessinäkökulman ja oppimisen ja kasvun näkökulman.

Organisaation tärkein päämäärä on olla taloudellisesti kannattava sekä tuottaa pitkäaikaista arvoa omistajille ja sidosryhmille. Organisaatioarvo kasvaa tyytyväisten asiakkaiden kautta. Toisin sanoen asiakkaalle luvattu arvolupaus täyttyy. Organisaation sisäiset prosessit tuottavat toiminnallaan asiakkaille arvoa. Lisäksi prosessit vaativat tiettyjä kuluja, jotka puolestaan vaikuttavat taloudellisiin tuotta-

vuustavoitteisiin. Oppimisen ja kasvun näkökulma käsittää organisaation aineettoman pääoman kuten osaamisen, järjestelmät ja kulttuurin, jotka omalta taholtaan tukevat koko arvonluomisprosessia. (Kaplan & Norton 2009, 123–125.) Alla oleva kuvio havainnollistaa näiden neljän näkökulman syy-seuraussuhdetta.



KUVIO 7. Tulokortin näkökulmien syy-seuraussuhde.

(<http://fi.wikipedia.org/wiki/Tiedosto:Syysseurauskuva.png>)

BSC määrittelee organisaatiolle kaksi taloudellista strategiaa: kasvustrategian ja tuottavuusstrategian. Kasvustrategian lähtökohtana ovat yksinkertaisesti rahanlähteet eli asiakkaat. Se keskittyy esimerkiksi uusien asiakkaiden hankkimiseen tai/ja vanhojen asiakkaiden sitouttamiseen tarjoamalla heille lisäarvoa. Tuottavuusstrategia puolestaan pyrkii maksimoimaan resurssien hyödyntämistä mahdollisimman pienin kustannuksin. (Lindroos & Lohivesi 2004, 184–185.)




BSC:n asiakasnäkökulma käsittää erilaisia kilpailustrategioita organisaation eri osa-alueilla. Kilpailustrategiat voivat tavoitella ”operatiivista erinomaisuutta”, keskittyä tuote- ja palvelujohtamiseen tai pyrkiä tarjoamaan ”parhaan asiakasratkaisun”. ”Operatiivinen erinomaisuuden” pääsääntö on tarjota laadukkaita tuotteita tai palveluja mahdollisimman edullisesti. Tämä sääntö noudattelee pitkälti markkinointimixiä: eli määritellään tuote, hinta ja saatavuus. Tuote- ja palvelujohtajuus puolestaan haluaa tarjota mahdollisimman ainutlaatuisia tuotteita ja palveluita. ”Paras asiakasratkaisu-strategia pyrkii tarjoamaan asiakkaalle parhaimman

kokonaispaketin, joka on niin kattava, ettei asiakkaan kannata mennä muualle. (Lindroos & Lohivesi 2004, 185–188.)

Sisäisissä prosesseissa pyritään luomaan sellaisia toimintoja, jotka ohjaavat kilpailustrategioissa esitettyjä tavoitteiden toteutumista. Osa toiminnoista on kytköksissä kilpailustrategioihin ja osa puolestaan kytkeytyvät yleensä suoraan tuottavuusstrategiaan hypäten asiakasnäkökulman yli. (Lindroos & Lohivesi 2004, 189.)

Esimerkkejä erilaisista prosesseista ovat seuraavat: operatiiviset johtamis-, asiakashallinta-, innovaatio ja sosiaaliset prosessit. (Kaplan & Norton 2009, 125).

Oppimisen ja kasvun näkökulma taiteilee kolmen eri aineettoman pääoman välillä. Niitä ovat inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. Tämän näkökulman ydinajatuksena on tarjota henkilöstölle mahdollisimman hyvät työvälineet, mahdollisuus kehittää osaamistaan ja nauttia hyvästä työyhteisöstä. (Kaplan & Norton 2009, 125.)

näkökulma	OMISTAJA-ARVON PARANTAMINEN			
TALOUS 	KASVUSTRATEGIA uudet asiakkaat	nykyisten asiakkaiden sitouttaminen	TUOTTAVUUSSTRATEGIA pienemmät kulut	tehokkaampi pääoman käyttö
ASIAKAS 	KILPAILUSTRATEGIAT operatiivinen erinomaisuus hinta, laatu, saatavuus	tuote-/palvelu- johtajuus	paras asiakasratkaisu	imago/brändi
PROSESSIT 	OPER. JOHTAMINEN hankinta valmistus riskienhallinta	ASIAKASHALLINTA asiakasvalinta asiakashankinta säilyttäminen sitouttaminen	INNOVAATIO tutkimus- ja tuotekehitys suunnittelu uudet mahdollisuudet	SOSIAALISET ympäristö työllistäminen yhteisö
OPPIMINEN & KASVU	INHIMILLINEN PÄÄOMA osaaminen	INFORMAATIO- PÄÄOMA tekniikka tietojärjestelmät	ORGANISAATIO- PÄÄOMA kulttuuri johtajuus yhteistyö	

KUVIO 8. Balanced Scorecard.

(Kaplan & Norton 2009, 125, Lindroos & Lohivesi 2004, 185.)

Jokaiselle strategiakartassa esitellylle tekijälle tulisi pyrkiä esittämään jokin mittari. Mittareita on erilaisia. Taloudellisia mittareita ovat perinteisesti liikevaihto ja kannattavuuslaskelmat. Näiden toteutumista on helppo seurata numeerisesti. Asiakasnäkökulman mittarina toimivat usein asiakastyytyväisyysmittaukset. Lisäksi puhutaan innovatiivisuuden mittareista, jolla mitataan esimerkiksi, kuinka monta uutta tuotetta tai palvelua on kehitetty strategiakauden aikana. Tarkemman tuloksen saa, kun vielä laskee uusien tuotteiden osuuden liikevaihdosta. Lisäksi voidaan tutkia henkilöstön tyytyväisyyttä yms. organisaation sisäisiä asioita. Huonoja mittareita ovat esimerkiksi sellaiset, joilla mitataan vain onko jokin asia tehty vai ei. Mittareiden tulee osoittaa selkeästi miten tavoiteltava asia on kehittynyt. (Lindroos & Lohivesi 2004, 191–194.)

2.3 Strategian toteutus

Strategian toteuttaminen tai toimeenpaneminen on yhtä kuin johtaminen. Organisaation johto on kuitenkin keskeisimmässä roolissa strategioiden luomisessa, mutta itse toteutukseen he tarvitsevat nimenomaan koko henkilöstöä. Tässä kohtaa tarvitaan johdolta hyvää ja selkeää johtamista. Koska uuden strategian toimeenpano tarkoittaa usein jonkin asteista muutosta organisaatiossa, johtaminen tulee olemaan hyvin haastavaa. Yhtenä haasteena voidaan pitää kommunikointia. Miten uusi strategia dokumentoidaan? Miten uudesta strategiasta kerrotaan henkilöstölle niin, että jokainen ymmärtää sen samalla tavalla? Entä miten työntekijät saadaan työskentelemään strategian puolesta? (Lindroos & Lohivesi 2004, 159–164.)

Strategiaa laadittaessa kohdataan usein vastoinkäymisiä. Jotta ongelmiin voitaisiin reagoida ajoissa, on hyvä tunnistaa ja tiedostaa muutamia seikkoja, jotka usein vaikuttavat strategian epäonnistumiseen. Strategiaa pidetään usein liian luottamuksellisena asiana. Vain päättävät elimet ovat mukana suunnittelussa ja saatuja tuloksia pidetään lähes salassa. Usein pelätään, että tulevaisuuden strategiset menestyksen avaimet päätyvät kilpailijoiden tietoisuuteen. Luottamuksen tulisi kuitenkin koskea koko organisaatioita. Jotta strategia voi toteutua, sen tulee olla mukana kaikkien jokapäiväisessä työssä. Jokaisen työntekijän tulee tietää käytännös-

sä, mitä hänen odotetaan tekevän strategian eteen. Tämä vaatii selkeää viestintää johdon ja työntekijöiden välillä. (McKean 2009, 9–12.)

Yhtenä ongelmana uuden strategian luomiselle saattaa olla organisaation hyvä menestys. Tällöin strategian laatiminen koetaan turhana. Tulokset osoittavat, että jo olemassa oleva konsepti toimii ja näin ollen ei osata kyseenalaistaa menestyksen jatkuvuutta. Markkinat ja teknologia kuitenkin muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Jos ympäristön muutoksiin ei ole varauduttu, menestys ajautuu vaakalaudalle. Monet menestyvät organisaatiot kyllä laativat säännöllisesti strategioita, mutta ne helposti noudattavat samaa kaavaa ja menetelmiä. Maailman muuttuessa on kuitenkin syytä pohtia, ovatko käytettävät menetelmät tarpeeksi hyödyllisiä. Toisaalta monet organisaatiot puolestaan sortuvat siihen, että ne tavoittelevat liikaa. Hyvä strategia on selkeästi ja saavutettavissa oleva. Organisaation täytyy olla realistinen. Pitää tuntea omat resurssit: käytössä oleva budjetti, henkilöstön osaaminen ja työvälineet. (McKean 2009, 9–12.)

Yhtenä suurimmista ongelmista strategian laatimisessa on kuitenkin ajanpuute. Tyypillisesti kokouksissa operatiiviset päätökset vievät kaiken ajan eikä organisaatiolle jää aikaa miettiä tulevaisuutta. Tämän vuoksi strategiset kokoukset tulisi pitää omanaan. Strategiaa pitää pystyä muuttamaan tarvittaessa strategiakauden aikana. Siksi sitä tulee seurata säännöllisesti. Seuranta helpottavat erilaiset mittarit, joiden avulla voidaan tarkistaa tavoitteiden toteutumista. (McKean 2009, 9–12.)

Usein keskitytään liikaa hyvän ja tehokkaan strategian luomiseen ja kehittämiseen, itse toteutus jää taka-alalle. Viimeisimmät tutkimukset kuitenkin osoittavat, että tärkeämpää on strategian toteutus kuin sen ominaisuudet. Muutenkin strategiat ovat muuttuneet. Ennen strategiat keskittyivät pääasiassa aineellisen pääoman hallintaan. Strategian tuloksia oli helppo mitata tuloslaskelman avulla. Strategia oli onnistunut, kun kulut olivat pienet ja käteen jäävä voitto oli suuri. Nykyään aineettomat pääomat (esim. henkilöstön osaaminen, asiakassuhteet) ovat nousseet yhdeksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä, sillä ne luovat yrityksen tuotteille ja palveluille arvoa.

Strategiat kuuluvat entistä enemmän koko organisaatiolle eikä vain yritysjohdolle. Useat organisaatiot ovat kokeneet, että työntekijöiltä saatu tieto sekä heidän osaamisensa ja suhteensa tuottavat suurempaa kilpailuetua kuin suuret aineelliset sijoitukset. Nämä organisaatiot ovat jakaneet henkilöstönsä erillisiksi liiketoimintayksiköiksi ja tiimeiksi. Jotta strategiat voivat toteutua, se edellyttää jokaiselta yksiköltä ja tiimiltä strategian mukaista työskentelyä. Lisäksi menestymisen takia on tärkeää, että jokainen työntekijä ymmärtää ja omaksuu organisaation strategian. (Kaplan & Norton 2002, 1–3.)

Uudesta strategiasta on ehdottomasti laadittava selkeä asiakirja, jossa strategiaa ilmentetään kuvin ja tekstein. Asiakirjasta tulee käydä selkeästi ilmi, mitä ollaan muuttamassa, miksi ja miten. Asiakirja itsessään pitää olla koko henkilöstön luettavissa joko intranetissä tai muussa helppossa paikassa. Strategia usein esitellään koko henkilöstölle esimerkiksi erillisenä seminaarina, jossa edellä mainittu asiakirja on referoitu Power Point -esitykseksi. Mikäli tällainen esitys toteutetaan, sen on oltava hyvin selkeällä ja kaikille ymmärrettävällä kielellä kirjoitettu ja esitetty. Erilaisille tulkinnoille ei voi jättää tilaa. Toisaalta suuret seminaarit eivät ole ideaalein tilaisuus keskusteluille. Helpommin strategia ymmärretään ja siitä uskalletaan keskustella, jos sitä ruoditaan pienemmissä ryhmissä esimerkiksi osastopalaverissa tai muissa vastaavissa. Tällöin jokainen osasto voi tulkita yhdessä uutta strategiaa ja keskustella siitä, miten se vaikuttaa juuri kyseisen osaston toimintaan. Näin jokainen työntekijä ymmärtää helpommin, mitä uusi strategia tarkoittaa juuri hänen jokapäiväisessä työssään. Tämän jälkeen vasta strategiaa päästään testaamaan asiakaspinnassa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 159–164, 172.)

Edelleen ihmiset ovat niitä, jotka strategian toteuttavat. Vaikka nykyään strategioissa huomioidaan entistä enemmän työntekijöiden osaamista, motivaation ja taitojen kehittäminen on jäänyt kuitenkin taka-alalle. Ihmisen suoritustasoon vaikuttavat hänen osaaminen, käytössä olevat resurssit (esim. työvälineet) ja ennen kaikkea tahto tehdä kyseistä työtä. Henkilöstön osaamisen kehittäminen nousee usein ajankohtaiseksi uuden strategian yhteydessä. Järkevää on ensin kartoittaa, mitä henkilöstön osaamisen taso tällä hetkellä. Koulutustarpeet yleensä vähenevät, kun sijoitetaan ihmiset osaamistaan vastaaviin työtehtäviin. Työ tuntuu paljon

mielekkäämmältä, kun työntekijä pääsee hyödyntämään kokonaisvaltaisesti osaamistaan. Motivaation lähteenä pidetään myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esimerkiksi tiimityöskentelyssä määritellään yhteiset tavoitteet koko tiimille ja onnistuessaan koko tiimi palkitaan. Jotta tiimi voisi onnistua, on heidän työskenneltävä yhdessä yhteisen tavoitteen hyväksi. Yhteenkuuluvuuden tunne tai ylipäättänsä johonkin yhteisöön kuuluminen luo ihmiselle tietynlaista turvaa ja vahvuutta. (Lindroos & Lohimäki 2004, 164–169.)

2.4 Seuranta

Strategian toteutumista tulee seurata koko strategiakauden ajan. Vuosittain strategiaa voidaan tarkastella esimerkiksi 2-3 kertaa erillisissä strategiapalaverissa. Jokaisessa palaverissa ei tarvitse käsitellä kaikkia asioita vaan kussakin palaverissa tulisi olla omat teemansa. Näin jokaiselle strategiselle seikalle jää tarpeeksi aikaa tarkasteluun. (Harvard Business Review on Strategic Renewal 2008, 160–161.)

Johdon tarkoituksena on seurata niin operatiivisia kuin strategisia toimintoja. Molemmista toiminnoista tulee kuitenkin pitää erilliset kokoukset. Akuutimmat operatiiviset kysymykset koetaan yleensä tärkeämpinä ja ne jättävät strategiset kysymykset varjoonsa. Todellisuudessa strategiset kysymykset olisivat tärkeämpiä, vaikka niihin ei tarvitsekaan löytää vastausta heti. Strategiset pohdinnat vaativat luovempaa ympäristöä, siksi strategiapalaverit olisi hyvä pitää jossain muualla kaukana siitä päivittäisestä operatiivisesta ympäristöstä. (Karlöf 2004, 115–116.)

Johdon pitämät seurantakokoukset, joissa on tarkoituksena seurata, oppia, parantaa ja päivittää, voidaan jakaa kolmeen eri kokoustyyppiin: operatiivisen toiminnan seurantakokous, strategian seurantakokous ja strategian testaus- ja päivityskokous.

Operatiivisen toiminnan seurantakokouksessa tavoitteena on seurata ja ohjata lyhyen aikavälin taloudellisia ja operatiivisia tuloksia. Lisäksi käsitellään mahdollisia kiireellisiä ongelmia, joihin on löydettävä ratkaisu heti. Tällaisia kokouksia

pidetään noin kerran kuukaudessa. Monet yksiköt tai osastot pitävät vastaavia palavereita keskenään viikoittain. (Kaplan & Norton 2009, 259–260, 262.)

Strategian seurantakokous puolestaan keskittyy strategisten hankkeiden ja tuloskortin (BSC) seurantaan ja ohjaukseen. Tavoitteena olisi arvioida strategian toteuttamiseen liittyviä edistystä, esteitä ja riskejä. Organisaatiosta riippuen näiden kokousten järjestämistiheys vaihtelee kuukausittaisesta neljännesvuosittaiseen. (Kaplan & Norton 2009, 259–260, 271–272.)

Strategian testaus- ja päivityskokouksissa pohditaan, onko strategia toimiva ja tarkastellaan strategiakartassa tai tuloskortissa esitettyjä strategisia oletuksia ja niiden paikkansa pitävyyttä. Jos kokouksessa todetaan strategian olevan edelleen pätevä, päivitetään vain tavoitearvoja ja mahdollisesti laitetaan hankkeita uuteen tärkeysjärjestykseen sekä kehitetään uusia mittareita. Toisaalta joskus joudutaan toteamaan, ettei strategia enää palvele tarkoitustaan. Näitä kokouksia puolestaan olisi hyvä järjestää joko vuosittain tai useammin kuten neljännesvuosittain. (Kaplan & Norton 2009, 259–260, 293–294.)

3 CASE: SALPAUSSELÄN KISAT

Salpausselän Kisoja on järjestetty aina vuodesta 1923 lähtien. Kisojen isänä pidetään Lauri ”Tahko” Pihkalaa, joka kirjoitti Suomen Urheilulehdessä 13.3.1922, että Suomessa tulisi järjestää jokavuotiset kansainväliset suurhiihdot. Kolmen viikon kuluttua kirjoituksesta perustettiin Lahteen Lahden Hiihtoseura, jonka tarkoituksena oli järjestää tasavertaiset hiihtokisat Holmenkollenin kanssa. Salpausselän Kisoista kasvoi kansainvälisesti arvostettu urheilun suurtaapahtuma. Kisat on jouduttu perumaan kolmesti. 1930 kisoja ei voitu järjestää lumenpuutteen vuoksi, ja vuosina 1940 ja 1942 kisat jouduttiin perumaan sodan takia. Kuudesti Salpausselän Kisat ovat kantaneet MM-kisojen arvoa: 1926, 1938, 1958, 1978, 1989 ja 2001. Seuraavia kisoja haetaan vuodelle 2017.

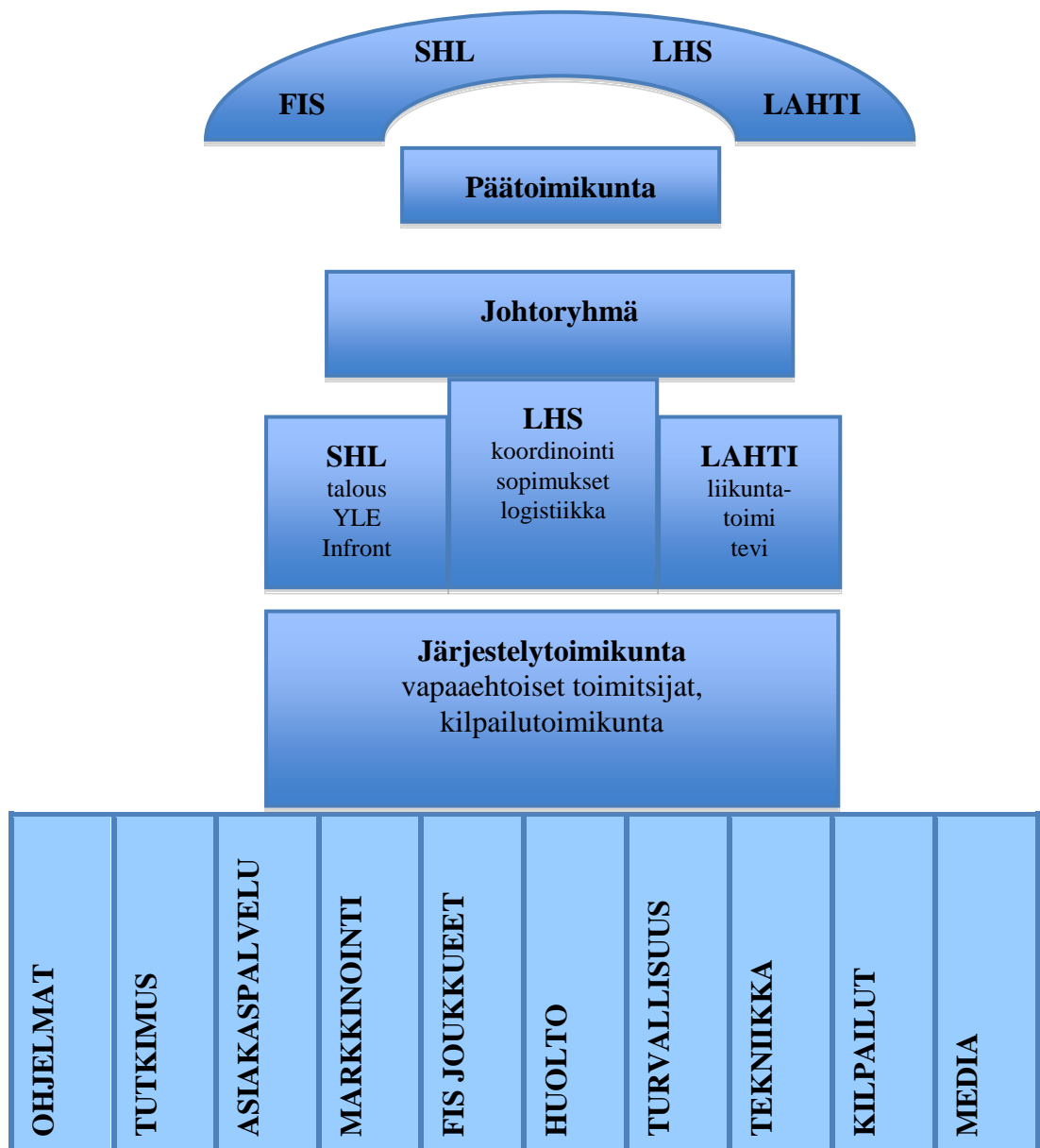
([http://lahtiskigames.com/historia/.](http://lahtiskigames.com/historia/))

Tämän päivän kisoissa kilpaillaan kahdeksan (8) maailmancupin osakilpailua: neljä (4) maastohiihdossa, mäkihypyssä ja yhdistetyssä molemmissa kaksi (2). Näiden lisäksi käydään FIS Youth Cup – kilpailu HS70-mäessä.

Nykyään Salpausselän Kisojen järjestämisessä on mukana neljä päätahoa: Lahden Hiihtoseura (LHS), Lahden Kaupunki, Suomen Hiihtoliitto (SHL) ja Kansainvälinen Hiihtoliitto (FIS). (Kiuru 2003, 46.) LHS yhdessä kisaorganisaation kanssa vastaa kisojen koordinoinnista, viestinnästä, sopimuksista ja logistiikasta. Lahden kaupunki omistaa kisa-alueen ja näin ollen huolehtii suorituspaikkojen ja muiden fasilitteettien kunnosta ja niiden yleisilmeestä omien resurssiensa puitteissa. SHL on kisojen suurin rahoittaja. Se solmii sopimukset YLE:n ja urheilumarkkinointiyhtiön Infront Finlandin kanssa. (Kiuru 2004, 25). FIS valvoo pääasiassa sitä, että Salpausselän Kisat täyttävät maailmancup-kisojen edellytykset. FIS:n asema kuitenkin vahvistuu vuosi vuodelta ja näin ollen se myös rajoittaa kisaorganisaation toimintaa. (Salmi & Sandberg 2008, 4).

Tärkeä osa kisojen järjestämisessä ovat vapaaehtoiset toimitsijat ja talkootyövoima. Toimitsijat on jaettu omiin valiokuntiin, joita ovat esimerkiksi huoltovalio-

kunta, turvallisuus- ja tietoliikennevaliokunta, ohjelmavaliokunta yms.. Seuraava organisaatiokaavio esittää, miten eri tahot ovat jakautuneet omiin osa-alueisiin.



KUVIO 9. Salpausselän Kisojen organisaatio kaavio (Kiuru 2004, 25, mukailtu.)

3.1 Haastattelujen toteutus

Toteutettava tutkimus on kvalitatiivinen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on edetä induktiivisesti. Tutkimuksesta ei esitetä mitään hypoteeseja eli ehdotuksia tai olettamuksia tutkittavasta aiheesta. Tutkimus itse tuottaa yhdessä muun aineis-

ton kanssa hypoteeseja, joiden pohjalta voidaan lähteä luomaan Salpausselän Kisoille uutta strategiaa.

Yksilöhaastattelut toteutettiin keväällä 2010. Haastattelukutsuja lähetettiin yhteensä 24 henkilölle. Kutsuihin vastasi 9 henkilöä, joista haastatteluihin päätyi 7 henkilöä. 2 henkilöä vastasi haastattelurunkoon kirjallisesti. Ryhmähaastattelu toteutettiin lokakuussa 2010. Haastatteluun osallistui 2 henkilöä.

Yksilöhaastatteluihin osallistuneet henkilöt ovat Salpausselän Kisojen vapaaehtoisia toimitsijoita. Haastatteluissa selvitettiin vastauksia erilaisiin teemoihin. Tarkoituksena oli selvittää kisojen nykytilaa ja menneisyyttä. Toisin sanoen haastattelulla etsittiin vastauksia jo edellä mainittuihin tutkimuksen alaongelmiin sekä kehitysehdotuksia tuleviin kisoihin.

Salpausselän Kisojen strategian 2010 visiona oli ” Salpausselän Kisat – maailman paras pohjoismaisten hiihtolajien maailmancup-tapahtuma”. Haastateltavilta kyseltiin heidän ajatuksiaan visioista, ja oliko se heidän mielestään toteutunut. Vuoden 2010 strategiassa oli määritelty lisäksi seitsemän strategista päämäärää, joiden toteutumisesta myös keskusteltiin. (Kiuru 2004, 14).

1. Salpausselän Kisat on jokavuotinen pohjoismaisten hiihtolajien näyttämö maailmancupin osakilpailuilla.
2. Salpausselän Kisat on taloudellisesti kannattava tapahtuma SHL:n, LHS:n sekä kisaprojektin näkökulmasta.
3. Kisaorganisaation toiminta ja yhteistyö on kiitettävää kaikilla tasoilla.
4. Lahti ja Salpausselkä tarjoavat esimerkilliset olosuhteet tapahtumille ja huippu-urheilulle.
5. Salpausselän Kisojen yleisömäärät jatkavat kasvua strategiakaudella.
6. Yrityselämän osallistuminen Salpausselän Kisoihin kasvaa strategiakaudella.
7. Salpausselän Kisat on urheilumedian ykköstuote kisaviikolla.

Nykytilan kartoittamisessa käytettiin hyväksi markkinointimixiä eli haastatteluissa analysoitiin organisaation tuotetta (tai palvelua), hintaa, saatavuutta ja markkinointiviestintää. Haastatteluissa kyseltiin kisojen tuotteiden ja palvelujen toimivuutta ja riittävyttä sekä arvioitiin olemassa olevien erilaisten lipputyypin selkeyttä ja niiden hintoja saatavuutta. Lisäksi kyseltiin kisojen tärkeimmistä kohderyhmistä ja asiakassegmenteistä ja niihin kohdistuvan markkinoinnin onnistumisesta? Lisäksi pohdittiin syitä, miksi asiakas tulee kisoihin tai miksi vastaavasti jättää tulematta.

Muita teemoja olivat resurssit ja niiden riittävyys sekä kisojen kilpailijat. Tärkeitä kysymyksiä olivat myös SWOT-analyysia varten selvitetty kisojen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Lisäksi jokainen haastateltava sai kertoa mieleenpainuvimman hetken kisojen historiasta sekä ajatuksia siitä, miten kisoja tulisi kehittää.

Ryhmähaastattelu aloitettiin tutustumalla yksilöhaastatteluista saatuihin tuloksiin, joista haastateltavat saivat esittää omia ajatuksiaan. Tämän jälkeen alettiin keskustella Salpausselän kisojen tulevaisuudesta. Tarkoituksena oli määritellä kisojen olemassa olon tarkoitus eli missio sekä toimintaa ohjaavat arvot. Pohdittiin, oliko kisojen missio ja arvot muuttuneet edelliseen strategiaan verrattuna. Lisäksi keskusteltiin nykyisistä asiakasryhmistä, tuotteista ja palveluista, käytettävistä resursseista sekä tavoiteltavasta imagosta. Haastattelussa pyrittiin myös hahmottelemaan tulevaa visiota ja siihen liittyviä alatavoitteita ja mittareita, joiden avulla tahtotila voitaisiin saavuttaa. Näiden lisäksi pohdittiin erilaisia operatiivisia kehitysehdotuksia.

3.2 Tutkimustulokset

Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että strategia 2010 on toteutunut mallikkaasti. Strategia ei ollut kovin monelle haastateltavalle tuttu, mutta heidän poh-tiessaan aiemmin mainittua visiota ja strategisia päämääriä, suurin haastateltujen

mielestä ne olivat toteutuneet ja selkeää kehitystä oli tapahtunut viime vuosien aikana.

Tuotteisiin ja palveluihin kaivattaisiin selkeämpää ja yhtenäisempää linjaa. Tuotteilla ja palveluilla tarkoitetaan erilaisia lipputyyppejä sekä oheistoimintaa/-palveluja. Muutamat pitivät lipputyyppeiden ja oheistoiminnan tarjontaa liian kirjavana. Kyse on kuitenkin urheilutapahtumasta. Toisaalta monet olivat kuitenkin sitä mieltä, että oheistoimintaa tulisi lisätä entisestään. Lippujen hintoja pidettiin kohtuullisina, ehkä jopa liian alhaisina. Hinta ei haastateltujen mielestä voi olla esteenä kisoihin saapumiselle.

Asiakkaisiin kaivattiin selkeämpää segmentointia. Täten markkinointiviestintä voitaisiin kohdistaa paremmin eri asiakasryhmille. Ehdotuksia segmenteistä olivat mm. nuoret, eläkeläiset, perheet ja yritykset. Moni toivoi, että päiväkohtainen kohdistaminen eri segmenteille voitaisiin toteuttaa vielä entistä tehokkaammin. Nuorille kohdistuvassa markkinoinnissa ehdotettiin suurempaa Internetin käyttöä. Paikallinen markkinointi oli haastateltavien mielestä selkeästi parantunut, mutta edelleen toivottiin parempaa näkyvyyttä katukuvaan esimerkiksi erilaisten pienimuotoisten tapahtumien muodossa. Lisäksi markkinoinnin toivottiin ulottuvan paremmin muualle Suomeen kuten pääkaupunkiseudulle ja Varsinais-Suomeen. Yhtenä ajatuksena oli viedä markkinointia myös Pietariin, josta kisavieraat pääsisivät Lahteen kätevästi junalla ja näin ollen voitaisiin ajatella esimerkiksi yhteistyötä VR:n kanssa.

Resursseista kaikki pitivät talkootyövoimaa tärkeänä, mutta moni oli jo huolestunut se jatkumisesta. Heidän mielestään asia ei kuitenkaan vielä ollut ajankohtainen, mutta asia tulisi ottaa esille ehkä jo viiden vuoden päästä. Suurimpana ongelmana resurssien puitteissa pidettiin Lahden ja lähikuntien vähäistä majoitustarjontaa. Moni ulkopaikkakuntalainen jättää kisat väliin todennäköisesti juuri majoituspulan takia. Tässä mielessä saatavuus on eräänlainen ongelma, johon ei kisaorganisaatio kuitenkaan pysty vaikuttamaan. Suorituspaikat ja tekniikka olivat monen mielestä parannusta kaipaavia kohteita. Näidenkin suhteen kisaorganisaatio on riippuvainen merkittävästä yhteistyökumppanista Lahden kaupungista.

Kysymys kilpailijoista tuntui monelle vaikealta. Kilpailevana tapahtumana voitaisiin pitää esimerkiksi Pelicansin peliä tai muuta vastaavaa urheilutapahtumaa, mutta harvoin vastaavia tapahtumia osuu samalle viikonlopulle. Lopulta tultiin siihen tulokseen, että kisojen pahimpia kilpailijoita ovat yleensä muut aktiviteetit ja hovit, joita ihmisille tarjotaan. Yksi tällainen kilpailija on oma sohva. Miksi mennä ulos räntäsateeseen, kun saman ja ehkä jopa paremmin näkee televisiosta? Sää nousi muutenkin yhdeksi pääsyistä, miksi asiakas jättää tulematta kisoihin. Jotkut sanoivat myös, että huono asiakaspalvelu ja ruuhkat olisivat seikkoja, jotka jättävät ihmiset mieluummin kotiin. Tietysti myös suomalaisten urheilijoiden menestys vaikuttaa asiakaskäyttäytymiseen. Monilla saattaa olla edelleen myös mielessä vuoden 2001 traagiset MM-kilpailut.

Millaiset kisat meillä sitten on vuonna 2015? Monen mielestä kisat muistuttavat hyvin paljon nykyisiä kisoja, jotka tarkoittavat ainakin kisoja kolmessa eri lajissa (hiihto, mäkihyppy ja yhdistetty). Kisoja on kuitenkin joka vuosi kehitettävä, jotta ne säilyttävät ajankohtaisen ilmeen. Muutamat ehdottivat markkinoinnin ulkoistamista ja muutenkin yritysysteistyön lisäämistä. Lisäksi toivottiin kehitystä kisojen koordinointiin.

Seuraava kaavio esittää Salpausselän Kisojen tämän hetkiset vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet:

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> Perinne Kokemus Osaaminen Halu järjestää ja uudistaa Talkootyö Organisaatio Olosuhteet/fasilitetit *Lahti *Keskustan läheisyys *Suorituspaikat Varmat kävijät Yleisömäärät Yleisöpalvelu Ajankohta Tunnettuus 	<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> MM-kisat Talviolympialaiset Kehittäminen Tunnettuuden kasvattaminen Markkinoinnin tehostaminen Uudet tuotteet Kansainvälisyys Uudet asiakkaat Kävijämäärien kasvattaminen pe ja su Tuotteen säilyttäminen
<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> Talkoolaisten ikä Perinne Tuuli Hissit Kunnostus Rakenteet Uudistaminen Urheilijoiden menestys Resurssien epävarmuus "Näkymätön" Ennakointi sääolosuhteisiin Majoitus Ahtaus 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> Urheilijoiden huono menestys Hotellitilanne Kuusamo Lajien asema Talkooväen poistuminen ->kustannukset ->osaamispula Ilmastonmuutos Lahden kaupungin maine Hiihtoliiton maine FIS Perinne Ei MM-kisoja

KUVIO 10. SWOT-analyysi

Ryhmähaastattelusta saadut tulokset jäivät harmittavan suppeiksi. Totesimme niin nykyisen mission kuin asiakasryhmien, tuotteiden ja palveluiden, resurssien sekä tavoiteltavan imagonkin säilyneen hyvin pitkälti ennallaan.

Salpausselän missiona on ollut aiemmassa strategiassa ” Salpausselän Kisat kansainvälisesti merkittävänä urheilutapahtumana vaalii lahtelaisia perinteitä sekä vahvistaa hiihtourheilun asemaa paikallisesti ja valtakunnallisesti.” Pohdimme kuitenkin, onko Salpausselän Kisat enää vain pelkkä urheilutapahtuma, vai pitäisikö se määritellä laajemmin tapahtumaksi tai jopa festivaaliksi. Tähän muutokseen ovat vaikuttaneet oheistapahtumien lisääntyminen.

Aikaisemmassa strategiassa asiakasryhmät oli jaettu seuraavasti: suuri yleisö, yritys- ja media. Uusina asiakasryhminä voidaan pitää kisoihin saapuvia joukkueita ja sekä talkooväkeä. Haastattelussa mietittiin myös suuren yleisön jakamista erillisiin segmentteihin: nuoret (12-17v.), perheet ja varmat kävijät. Yrityksille suuntautuva myynti puolestaan olisi oma segmenttinsä.

Tuoteryhmiksi luokiteltiin vanhassa strategiassa: lipunmyynti, sopimukset ja kisatori. Aiemmassa strategiassa kisatori käsitti kaikki oheisohjelman sekä muun tavaraj- ja ruokamyynnin. Nykyisessä strategiassa oheisohjelma tulisi kategorioida omaksi tuotteeksi, jonka alaisuuteen kuuluisivat Lahti Hallin konsertit sekä muut maksulliset lisätapahtumat.

Resursseja ovat ennestään olleet talous, osaaminen, fasilitetit. Talouteen ja fasilitetteihin liittyvät entistä voimakkaammin kisojen omistajatahot, joita ovat Lahden Hiihtoseura, Suomen Hiihtoliitto, FIS ja Lahden kaupunki. Nämä vaikuttavat tahtoiltaan esim. kisojen budjettiin, kisapaikan kunnostukseen ja hankittavaan tekniikkaan.

Kisojen imagolla halutaan edelleen luoda kisoista mielikuvia, jotka houkuttelevat kisoihin asiakkaita. Mielikuvat ja kävijöiden kokemukset yhdessä lisäävät kisojen tunnettuutta. Positiiviset kokemukset saavat asiakkaat tulemaan uudestaan ja näin ollen synnyttävät asiakasuskollisuutta. Lisäksi tyytyväinen asiakas lisää kisojen tunnettuutta kertomalla kisoista uusille ihmisille.

Vaikeuksia tuotti organisaation arvojen määrittäminen. Kumpikaan haastateltavista ei pystynyt kertomaan arvoja suoraan. Lopulta tultiin siihen tulokseen, että Sal-

pausselän Kisojen arvojen tulisi olla linjassa Hiihtoseuran ja Hiihtoliiton kanssa, mutta mitään virallisia arvoja ei pystytty määrittämään.

Vision laatiminen osoittautui hankalaksi tehtäväksi, sillä mitään todellisia päätöksiä ei pystytty tekemään. Haastateltavat yhtyivät yksilohaastatteluissa saatuun tulokseen ja totesivat edellisen vision saavutetuksi. Aikaisempaa visiota kritisoiitiin sen ympärilyöreydestä. Sitä ei pystytty mittaamaan millään mittareilla ja näin ollen todistamaan toteutuneeksi. ”Salpausselän Kisat – maailman paras pohjoismaisten hiihtolajien maailmancup-tapahtuma”. Kenen mielestä se on paras? Asiaa tulisi virallisesti tarkastella yleisön, median, FIS:n, kilpailjoiden, ym. tahojen näkökulmasta.

Haastattelussa hahmoteltiin kaikesta huolimatta ehdotus uudeksi visioksi. ”Strategiakauden aikana Salpausselän Kisat vakiinnuttaa vuotuisen kävijämäärän 100 000 maksavaan kävijään.” Tämän jälkeen määriteltiin seitsemän strategista tavoitetta tai näkökulmaa, jotka tulee ottaa huomioon, jotta visio toteutuisi. Niitä ovat:

1. Salpausselän Kisat – jokavuotinen tapahtuma
2. Taloudellisesti kannattava tapahtuma
3. Markkinoinnin lisääminen pääkaupunkiseudulla
4. Yritysyhteistyöt jatkuvat ja ne ovat kannattavia
5. Oheistoiminnan lisääminen
6. Fasilitteettien kunnostaminen ja kehittäminen
7. Yhteistyö median kanssa lisää näkyvyyttä ja tunnettuutta

Kun puhuttiin operatiivisista kehitysehdotuksista, todettiin, että näkyvyyden lisäämisessä voitaisiin pohtia uudenlaisia menetelmiä ja elementtejä. Lisäksi Suurhallin hyödyntäminen kisojen aikana olisi lähes välttämätön parannus. Näihin asioihin viittasivat myös monet yksilohaastatteluihin osallistuneet.

3.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimustuloksista voidaan yhteenvetona sanoa, että ne vastaavat kohtalaisesti tutkimusongelmiin. Pääongelmaan löydettiin ympäröivää vastausta, jonka mukaan Salpausselän Kisat muistuttavat vuonna 2015 hyvin pitkälti tämän päivän kisoja. Alaongelmiin löydettiin yhtä lukuun ottamatta tyydyttävästi vastauksia. Tutkimustulokset osoittavat, että kisojen vanha strategia oli tavalla tai toisella saavutettu. Lisäksi saatiin vastauksia kysymyksiin kisojen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Vastausten laatu ei välttämättä ollut aivan sitä luokkaa, mitä olisi toivottu. Viimeiseen alaongelmaan ei saatu kovinkaan selkeitä vastauksia. Toisaalta haastattelukysymykset eivät olleet tarpeeksi selkeitä tämän ongelman ratkaisemiseksi.

Tutkimusta arvioidessa määritellään tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti kertoo, kuinka hyvin on onnistuttu mittaamaan tutkittua asiaa ja saamaan vastaukset tutkimusongelmiin. Tässä tutkimuksessa käytettiin menetelmänä haastatteluja, joten validiteetti tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka onnistuneita kysymykset ovat olleet ja onko niiden avulla löydetty vastaukset tutkimusongelmiin. Reliabiliteetilla puolestaan arvioidaan saatujen tulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta. Reliabiliteetti voidaan määritellä sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäinen reliabiliteetti mittaa tulosten pysyvyyttä, jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan samassa ympäristössä. Ulkoinen reliabiliteetti puolestaan liittyy tutkimuksen toteuttamiseen muissa tilanteissa. (Tuomi 2007, 150.)

Jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan, haastattelujen kysymykset laadittaisiin hieman eri tavalla. Kysymysten teemat todennäköisesti muistuttaisivat nykyisiä, mutta kysymykset itse muotoiltaisiin eri tavalla, lähinnä selkeämmin. Lähinnä haastatteluissa olisi pitänyt löytää selkeämmin vastaukset kysymyksiin: Mitä? Miksi? Miten? Milloin? Eniten muokkausta kaipaisivat yksilohaastattelun kysymykset. Tosin nykyisillä kysymyksilläkin saatiin aikaan yllättävän riittäviä vastauksia. Haastateltavista henkilöistä moni koki kysymykset vaikeiksi. Toisaalta siihen vaikutti myös se, etteivät he tunteneet kunnolla vanhaa strategiaa.

Jälkimmäisen ryhmähaastattelun kysymykset olivat onnistuneempia. Valitettavasti sen haastattelun tulokset jäivät kuitenkin kovin häilyviksi, sillä haastateltavat kaksi henkilöä eivät välttämättä olleet oikeat henkilöt vastaamaan kysymyksiin kahdestaan. Ryhmähaastatteluun olisi kaivattu näiden kahden lisäksi enemmän henkilöitä ja etenkin päättävässä asemassa olevia.

Tutkimuksesta voidaan todeta, että sen validiteetti oli ihan kohtalainen. Toisaalta vastaavanlaisesta tutkimuksesta samassa ympäristössä saataisiin todennäköisesti vastaavanlaiset tulokset. Yksilöhaastatteluissa henkilöiden vastaukset alkoivat toistaa itseään. Lisäksi ryhmähaastattelussa käytiin läpi yksilöhaastattelujen tuloksia ja nämä haastateltavat yhtyivät saatuihin tuloksiin. Toisin sanoen yksilöhaastattelujen reliabiliteetti on hyvällä tasolla. Mitä ryhmähaastatteluun tulee, sen reliabiliteetti jää kovin heikoksi, sillä kuten jo mainittiin, haastateltavien määrä oli hyvin vähäinen.

Aikataulut ja case-organisaation henkilöstön vaihtelut vaikuttivat tutkimuksen toteutukseen. Vastaavanlainen projekti vaatisi selkeämmän aikataulun, tarkan suunnitelman ja sitoutuneet osapuolet, jotta sen hyötyaste olisi suurempi.

4 EHDOTUKSIA SALPAUSSELÄN KISOJEN TOIMINTASTRATEGIAAN

Tämän luvun tarkoituksena on antaa eväitä Salpausselän Kisojen virallisen strategian luomiseen. Tässä luvussa esitetyt asiat pohjautuvat tehtyihin haastatteluihin, viimeisimpään asiakastyytyväisyyskyselyyn, tutkimukseen kisojen tunnettuudesta, vuoden 2010 kisojen loppuraporttiin, toimintastrategiaan 2010 sekä tekijän omiin ajatuksiin. Lisäksi luvussa on hyödynnetty Lahden Hiihtoseuran ja Suomen Hiihtoliiton Internet- sivuja. Tarkoituksena on edetä teoriaosuudessa esitettyjen vaiheiden mukaisesti. Salpausselän Kisojen menneisyyttä ja nykytilaa selvitettiin haastatteluissa, joten niistä saadut tulokset ovat olleet esillä jo aiemmin tutkimustulokset osiossa. Tutkimustuloksissa esiteltiin myös SWOT-analyysi, joten siihenkään ei enää sen tarkemmin palata tässä luvussa. Tämän luvun tarkoitus on keskittyä enemmän kisojen tulevaisuuteen. Ensin esitellään kisojen missio, arvot, jotka on poimittu Lahden Hiihtoseuran sekä Suomen Hiihtoliiton arvoista ryhmähaastattelussa hahmoteltu visio.

Salpausselän Kisojen toiminta-ajatus eli missio:

Salpausselän Kisat kansainvälisesti merkittävänä tapahtumana vaalii lahtelaisia perinteitä sekä vahvistaa hiihtourheilun asemaa paikallisesti ja valtakunnallisesti.

Salpausselän Kisojen arvot:

- *Suomalaisuus*
- *Osaaminen*
- *Yhteistyö*
- *Kansainvälisyys*

Salpausselän Kisojen visio 2015:

Strategiakauden aikana Salpausselän Kisat vakiinnuttaa vuotuisen kävijämäärän 100 000 maksavaan kävijään.

Vision strategiset päämäärät:	Mittarit:
<i>Salpausselän Kisat</i> – jokavuotinen tapahtuma	-kisat vuosittain - kolmessa lajia, 8 kilpailua
<i>Taloudellisesti kannattava tapahtuma</i>	-tuloslaskelmat sekä muut kannattavuuslaskelmat -> pysytään budjetissa -> tulos positiivinen
<i>Markkinoinnin lisääminen pääkaupunkiseudulla</i>	-asiakastytyväisyyskyselyissä pääkaupunkiseudun osuus kasvaa (2010, osuus 17%)
<i>Yritysyhteistyöt jatkuvat ja ne ovat kannattavia</i>	-yhteistyöyritysten määrä ja niistä saatava taloudellinen hyöty
<i>Oheistoiminnan kannattava lisääminen</i>	-konserttien väkimäärät
<i>Fasilitteettien kunnostaminen ja kehittäminen</i>	-raportit (FIS)
<i>Yhteistyö median kanssa lisää näkyvyyttä ja tunnettuutta</i>	-näkyvyys mediassa ->missä? Etusivu? TV-uutiset?

ASIAKASRYHMÄT

Salpausselän Kisojen asiakasryhmät voidaan jakaa viiteen eri ryhmään: suuri yleisö, yritys-elämä, media, talkooväki ja kisajoukkueet. Taloudellisesti tuottavia näistä ovat kolme ensimmäistä. Talkooväki itsessään on taloudellisesti kannattava asiakasryhmä, mutta se ei suoranaisesti tuota tuloja kisoille. Kisajoukkueet puolestaan ovat merkittävä asiakasryhmä kisojen imagon kannalta. Tässä mitataan kisojen imagoa kisajärjestäjänä, mikä omalta osaltaan vaikuttaa esimerkiksi MM-kisojen saamiseen. Media asiakkaana käsittää tuo kisoille näkyvyyttä ja näin ollen lisää yleisöä. Lisäksi median kanssa luodaan erinäisiä yhteistyösopimuksia kuten televisiointioikeuksia.

Suuri yleisö tulisi jatkossa segmentoida selkeämmin. Esimerkkejä segmenteistä ovat nuoret (12-16v.), perheet ja varmat kävijät. Näin ollen markkinointi voitaisiin kohdistaa tarkemmin eri segmenteille. Eri kisapäivien kohdistamista eri segmen-

teille tulisi jatkaa ja kehittää pidemmälle. Perjantai suunnattaisiin nuorisolle, lauantai on tunnetusti ollut varman yleisön päivä ja sunnuntai tarjoaisi enemmän perheille suunnattua ohjelmaa.

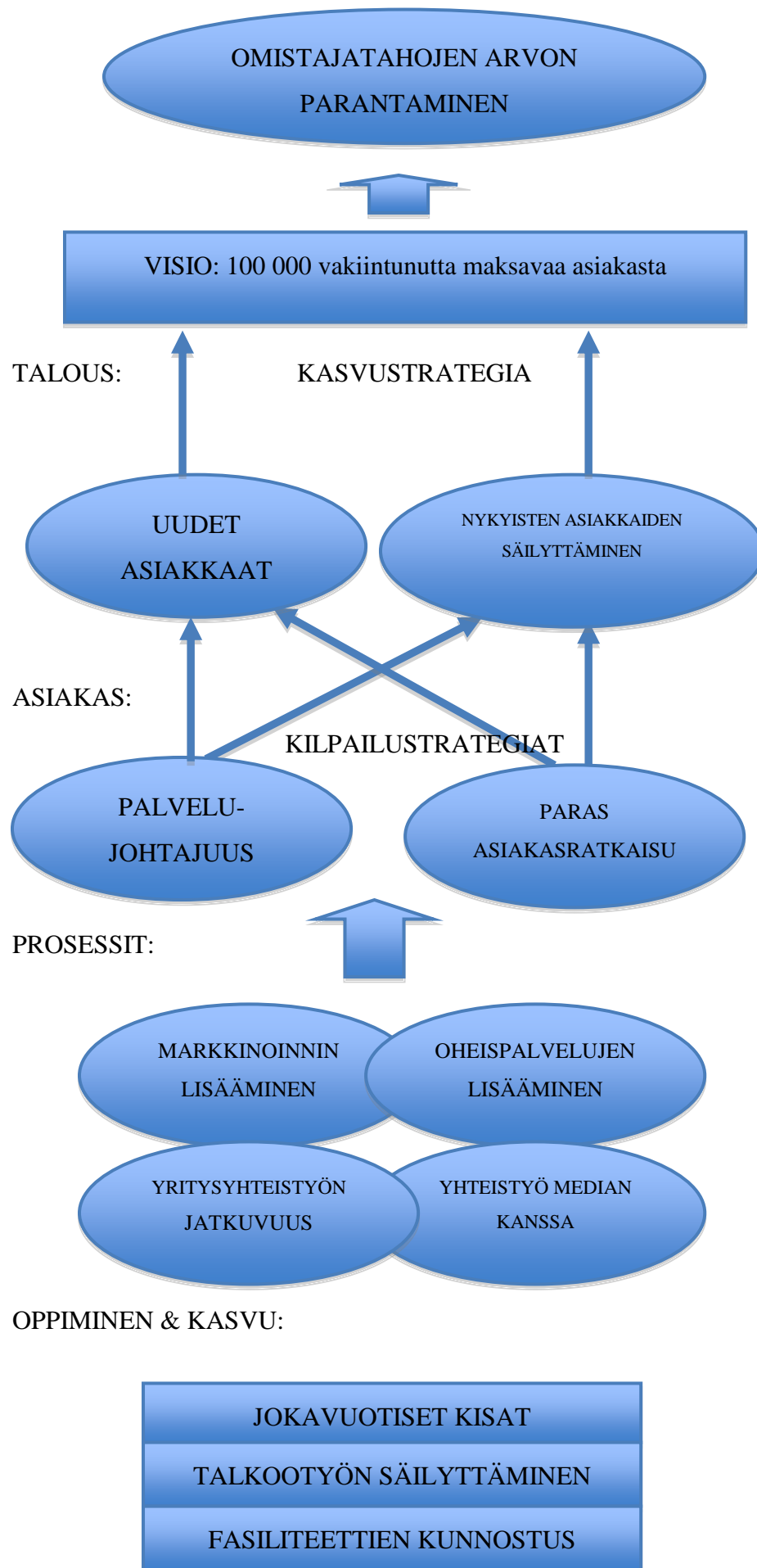
Yrityselämä on toinen merkittävä kisojen rahanlähde yhdessä suuren yleisön kanssa. Yrityselämä voidaan jakaa sponsoreihin, yritysasiakkaisiin ja tavarantoimittajiin. Yrityselämä on ollut toimivaa ja kannattavaa. Sen toivotaan jatkuvan jatkosakin. Uudet yhteistyökumppanit ovat aina tervetulleita. Yritysasiakkaat ostavat eniten VIP-paketteja ja edellisinä vuosina nämä ovat olleet täyteen varattuja. Tässä kohtaa voidaan pohtia, olisiko kysyntää vielä enemmän. Tulisiko VIP-tiloja laajentaa? Riittävätkö resurssit siihen?

TUOTERYHMÄT

Salpausselän Kisat tarjoavat asiakkailleen seuraavanlaisia tuotteita-/palveluita: liput, sopimukset, kisatori ja oheisohjelmat. Liput ovat se perinteisin tuoteperhe, jotka jakautuvat erilaisiin lipputyyppeihin: aluelippuihin, katsomolippuihin ja erilaisiin VIP-lippuihin. Lipputyypit ovat havaittu riittäviksi. Sopimukset ovat yritysten ja median välillä tapahtuvaa kaupankäyntiä. Osan sopimuksista solmivat Hiihtoliito ja FIS. Kisatori käsittää tarjolla olevia ruokailumahdollisuuksia sekä alueella myytäviä matkamuistoja yms.. Aikaisemmin oheisohjelmat kuuluivat kisatorin alaisuuteen, mutta nyt ne voidaan erottaa omaksi tuoteryhmäksi. Erilaiset konsertit ja muut erilliset tapahtumat kuuluvat tähän tuoteryhmään.

RESURSSIT

Käytössä olevia resursseja ovat talous, osaaminen ja fasilitetit. Talous määräytyy Hiihtoliiton määräämän budjetin mukaan. Muita taloudellisiin resursseihin vaikuttavia tekijöitä ovat erilaiset sopimukset ja muut taustayhteisöt. Osaaminen puolestaan jakautuu talkootyöhön, laajaan yhteistyöhön esimerkiksi Lahden kaupungin kanssa ja ulkoistettuihin toimintoihin.



KUVIO 11. Salpausselän Kisojen Strategiakartta

STRATEGIAKARTTA

Visio itsessään edellyttää valitsemaan strategiaksi kasvustrategian. Jotta visio voidaan saavuttaa, on saatava uusia asiakkaita. Tärkeää on myös säilyttää jo nykyiset varmat kävijät lisäämällä heidän saamaansa arvoa. Asiakasnäkökulmassa päätetään keskittyä palvelujen/tuotteiden johtamiseen sekä mahdollisimman hyvän asiakasratkaisun tarjoamiseen. Nämä vaativat tiettyjä sisäisiä prosesseja.

Ensimmäisenä lisätään markkinointia pääkaupunkiseudulla ja saadaan sieltä uusia kävijöitä Salpausselän Kisoihin. Oheispalvelujen tarjontaa tulee lisätä. Näin voidaan tarjota mahdollisimman kattava palvelupaketti kisoihin saapuvalla asiakkaalle. Lisäksi kattavat ja toimivat oheispalvelut lisäävät ensikertalaisten mielenkiintoa ja houkuttelevat heitä palaamaan kisoihin myös seuraavana vuonna. Yritys- ja mediayhteistyön jatkuminen lisää kisojen näkyvyyttä ja tunnettuutta, ja täten ne lisäävät myös kisakävijöiden määrää.

Jotta visio sekä yllämainitut prosessit ja strategiat voivat toteutua, tulee kisat ylläpäättänsä järjestää. Tämä vaatii talkootyöläisiä, joita tulee jatkossa saada lisää vanhempien työläisten siirryttyä ”eläkkeelle”. Poistuvalla talkooväellä on hallussaan tärkeää hiljaista tietoa osaamista, jonka jakaminen olisi äärimmäisen tärkeää tulevina vuosina. Jotta kisat voidaan järjestää tai että ne säilyttävät maailmancupinarvon, tulee fasiliteettien olla kunnossa. Fasiliteettien määrä ja kunto vaikuttavat myös asiakkaan saamaan arvoon. Asiakas saa huomaamattaan lisäarvoa, jos kisa- paikka on siisti ja siellä on esimerkiksi tarpeeksi vessoja sekä paikkoja, missä lämmitellä. Kukaan ei välttämättä kiinnitä niihin huomiota silloin, kun ne toimivat. Mutta jos perusmukavuutta lisäävät seikat on hoidettu huonosti, asiakas miettii seuraava vuonna kaksi kertaa, lähteekö kisoihin vai ei.

TOTEUTUS JA SEURANTA

Strategian toteutukseen osallistuvat kaikki. Tämän vuoksi edes jokaisen päätoimikuntaan, johtoryhmään ja järjestelytoimikuntaan kuuluvan tulisi tuntea strategia

perin pohjin. Teoriaosuudessa on kerrottu enemmän strategian toimeenpanemises-
ta.

Toinen tärkeä seikka on strategian seuranta. On tärkeää luoda tavoitteille selkeät
mittarit, joiden avulla strategian toteumista on helppo seurata. Säännölliset seuran-
takokoukset ovat pakollisia strategian toteutumisen kannalta.

KÄYTÄNNÖN EHDOTUKSIA

Perjantai on tunnetusti ollut kävijämäärältään vähäisin päivä. Perjantaille tulisi
kisojen ohessa järjestää nuoria kiinnostavaa ohjelmaa. Lahti tunnetaan hip hop
-kaupunkina. Täällä järjestetään kesäisin joka vuosi kasvava Summer Up -
tapahtuma. Yhteistyössä näiden järjestäjien kanssa voisi järjestää Lahti Halliin
nuorisolle suunnatun konsertin. Summer Up -tapahtuman järjestäjät ovat juuri
avanneet Lahden keskustaan uuden yökerhon, josta voisi esimerkiksi tehdä viralli-
sen kisojen jatkopaikan koko kisaviikonlopulle. Näin ollen yhteistyömahdollisuu-
det heidän kanssaan ovat monipuoliset. Vastaavasti taas sunnuntaipäivällä voisi
kehittää enemmän perheille suunnattua ohjelmaa: esiintyjä, maskotteja yms..

Salpausselän Kisojen tärkeä voimavara on vapaaehtoinen talkooväki, mutta on-
gelmana on talkooväen korkea ikä. Vapaaehtoiset ovat luonnollisesti ainoa talou-
dellisesti kannattava vaihtoehto. Ongelmana on, että joissakin kisojen järjestämi-
sessä vaadittavissa työtehtävissä vaaditaan jonkinasteista koulutusta. Moni am-
matilainen pyytää koulutustaan vastaavasta tehtävästä palkkaa. Toisaalta pitkäai-
kaisilla talkoolaisilla on kisojen järjestämisestä niin vankka kokemus, ettei sellais-
ta ammattitaitoa voi opiskella missään koulussa. Talkoolaisten ikä voi toisaalta
olla myös mahdollisuus, mikäli uutta nuorta verta saadaan kisoihin mukaan. Nuor-
ret tuovat mukanaan uusia tuulia. Moni organisaatio luottaa liikaa vanhoihin toi-
mintatapoihin, eikä näin ollen voi kehittyä tarpeeksi nopeasti. Sukupolvenvaihdos
voisi näin ollen tehdä ihan hyvää myös Salpausselän Kisoille. Mistä nuoria sitten
saadaan mukaan? Erilaiset yhteistyöt esimerkiksi koulujen kanssa, saattaisi lisätä
tunnettuutta nuorten keskuudessa. Lisäksi monissa ammatillisissa kouluissa on
työharjoittelujaksoja. Salpausselän Kisat voisivat olla oiva työharjoittelupaikka

monelle. Osallistuminen erilaisille koulutusmessuille voisi olla oiva markkinointikeino.

Kisojen näkyvyyttä on myös kritisoitu. Erilaiset tempaukset lisääisivät ehdottomasti kisojen näkyvyyttä. Esimerkiksi promotapahtuma Triossa tai Sokoksessa voisivat toimia. Mukana voisi olla mahdollisuuksien mukaan joku nykyinen tai entinen urheilija. Vastaavanlaisia tapahtumia voisi järjestää myös pääkaupunkiseudulla esimerkiksi Kampissa, Forumissa, Itäkeskuksessa tai muussa vastaavassa. Näin herätettäisiin huomioita myös Lahden ulkopuolella. Tämä olisi mainio tilaisuus kertoa pääkaupunkiseutulaisille esimerkiksi kisojen loistavasta tunnelmasta.

Majoituskapasiteetin vähyys on esteenä ulkopaikkakuntalaisten saapumiselle. Yhteistyö VR:n kanssa helpottaisi ainakin juuri pääkaupunkiseutulaisten tuloa kisoihin. Kisaviikonloppuna olisi laajennettu juna-aikataulu tai ainakin muutama myöhäisempi juna Helsinkiin.

5 YHTEENVETO JA JATKOTOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Kun aletaan luoda strategiaa, siitä voidaan erottaa kolme selkeää vaihetta: suunnittelu toteutus ja seuranta. ”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, kuuluu vanha sananlasku. Jotta voidaan alkaa suunnitella uutta strategiaa, tulee organisaation tuntea tarkkaan oma ympäristönsä, vahvuudet ja heikkoudet sekä tiedostaa mahdollisuudet sekä mahdolliset uhkakuvat. On vaikea lähteä suunnittelemaan jotain tulevaa, jos ei tiedetä, missä ollaan nyt. Toteutus vaiheessa nousee esille kommunikation merkitys. Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää uusi strategia. Työntekijät ovat niitä, jotka saavat muutoksen aikaan. Tämä on kuitenkin vaikeaa, jos ei tarkkaan ymmärrä, mitä tekee ja miksi. Seurannan merkitys piilee siinä, ettei ole järkevää jatkaa huonon strategian toteuttamista. Strategioiden on oltava joustavia ja muuttumiskelpoisia. Niitä tulee seurata ja päivittää säännöllisesti.

Työn empiirisessä osuudessa etsittiin vastauksia tutkimusongelmiin. Saadut tulokset olivat kohtalaiset. Toki paljon kehitettävää jäi. Uuden strategian luominen vaatii koko kisaorganisaation panosta. Päätöksiä tulee tehdä yhdessä. Strategian luomiselle täytyy löytää aikaa. Mahdollisimman kattavan strategian rakentaminen vaatii useita eri tutkimuksia ja analyysejä. Tässä työssä niitä on esitetty vain muutamia.

Yksi Salpausselän Kisoille hyödyllinen analyysi olisi sidosryhmäanalyysi, jossa kartoitettaisiin kaikki sidosryhmät ja niiden asema ja tehtävät kisaorganisaation suhteen. Lisäksi kisaorganisaation sisällä tulisi luoda selkeä viestintäsuunnitelma. Tämä toimisi myös apuna uuden strategian tiedottamisessa.

Kokonaisen strategian luomista varten olisi hyvä kasata tiimi, joka koostuisi Salpausselän Kisojen avainhenkilöistä sekä SHL:n ja FIS:n edustajista. Lisäksi mukana voisi olla Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoita, jotka toteuttaisivat strategian vaatimia tutkimuksia sekä kasaisivat virallisen strategia-asiakirjan projektioptimoinaan tai osana opinnäytetyötä.

Tämän työn tarkoituksena oli tuottaa kisaorganisaatiolle työväline strategian rakentamista varten. Toivottavasti tästä työstä ja etenkin työn teoriaosuudesta on hyötyä kisaorganisaatiolle käytännössä. Työn tulisi herättää ajatuksia sekä antaa hyödyllisiä ideoita tulevaisuuden strategiaprojekteille.

LÄHTEET

Karlöf, Bengt. 1996. Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY.

Karlöf, Bengt. 2004. Strategian rakentaminen - sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kaplan, Robert S. & Norton, Davis P.. 2002. Strategialähtöinen organisaatio – Tehokkaan strategiaproessin toteutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaplan, Robert S. & Norton, Davis P..2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kiuru, Jesse. 2003. Palveluiden kehittäminen ja lanseeraus urheilutapahtumassa. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden laitos. Liiketalouden opinnäytetyö.

Kiuru, Jesse. 2004. Toimintastrategia 2010 – suunnitelma Salpausselän Kisojen kehittämiseksi. Dokumentti.

Kiuru, Nora & Koivisto, Riitta. 2010. Kyselytutkimus Salpausselän kisojen tunnettuudesta. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden laitos. Tutkimusraportti.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Mantere, Saku, Aaltonen, Petri, Ikävalko, Heini, Hämäläinen, Virpi, Suominen, Kimmo & Teikari, Veikko. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

McKean, David.2009. Fast Track to Success Strategy. Gosport: Ashford Colour Press Ltd.

Mero, Johanna & Vironmäki, Maiju. 2007. Lahden ammattikorkeakoulu.Liiketalouden laitos. Tutkimus.

Paasiranta, Kati & Rantala, Suvi. 2010. Yritysyhteistyöprojektit – Asiakastyytyväisyyskysely Salpausselän kisoille 2010. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden laitos. Tutkimus.

Rope, Timo. 2003. Johdon markkinointiratkaisut – Strateginen markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Salmi, Jenni & Sandberg, Essi. 2008. Asiakastyytyväisyystutkimus – Salpausselän kisat. Lahden ammattikorkeakoulu. Matkailun laitos. Opinnäytetyö.

Tuomi, Jouni. 2007. Tutki ja lue – Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Tammi, Helsinki

Åhlman, Helena & Runola, Jyrki. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Edita Prima Oy

ELEKTRONISET LÄHTEET

Lahden Hiihtoseura. [viitattu 30.10.2010]. Saatavissa:
<http://www.lahdenhiihtoseura.fi/>.

Salpausselän Kisat. [viitattu 30.10.2010]. Saatavuus: www.lahtiskigames.fi.

Suomen Hiihtoliitto. [viitattu 30.10.2010]. Saatavuus: www.hiihtoliitto.fi.

Wikipedia. Balanced Scorecard. [viitattu 30.10.2010]. Saatavuus:
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Tiedosto:Syysseurauskuva.png>.

HAASTATTELUT

Aalto, Asko. 2010. Salpausselän Kisat. Haastattelu. 8.3.2010.

Ahonen, Maarit. 2010. Salpausselän Kisat. Haastattelu. 23.2.2010.

Alaluukas, Essi. 2010. Lahti Travel Oy. Haastattelu. 26.2.2010.

Haapoja, Matti. 2010. Finlandia-hiito. Haastattelu. 23.2.2010.

Korkiakoski, Anssi. 2010. Infront Finland Oy. Haastattelu. 24.2.2010.

Kiuru, Jesse & Lehman, Hannu. 2010. Salpausselän Kisat. Haastattelu.
25.10.2010.

Lanki, Tommi. 2010. Lahden kaupunki. Haastattelu. 17.3.2010.

Tiilikainen, Ilkka. 2010. Lahden Hiihtoseuran johtokunnan jäsen. Haastattelu.
17.3.2010.

Vaaho, Pekka. 2010. Attaseat. Kirjallinen haastattelu. 9.3.2010.

Viljanen Panu. 2010. Casseli Oy. Kirjallinen haastattelu. 26.2.2010.

LIITTEET

LIITE 1. YKSILÖHAASTATTELURUNKO

1. Mikä on suhteesi Salpausselän Kisoihin? Mikä on työtehtäväsi? Kauan olet ollut mukana kisaorganisaatiossa?
2. Löytyykö Salpausselän Kisojen historiasta sellaisia asioita, jotka haluaisit tuoda kisoihin mukaan uudelleen?
3. Kisojen tuotot tulevat asiakasryhmiltä: suuri yleisö, yritys-elämä ja media.
 - a. Onko näitä asiakasryhmiä huomioitu mielestäsi tarpeeksi kisojen markkinoinnissa?
 - b. Pitäisikö jotain ryhmää huomioida enemmän?
 - c. Suuri yleisö voidaan jakaa seuraaviin ydinryhmiin: varmoihin, houkuteltavissa oleviin kokeneihin ja kiinnostuneisiin kokemattomiin kävijöihin. Onko yleisömarkkinointi ollut mielestäsi tarpeeksi aktiivista? Pitäisikö siihen panostaa vielä lisää? Entä pitäisikö sen olla enemmän kohdistettua?
4. Tarjottavia tuoteryhmiä ovat: liput, sopimukset ja kisatori.
 - a. Ovatko nykyiset lipputyypit toimivia? Mitä mieltä olet hinnoista?
 - b. Ovatko erilaiset yhteistyösopimukset olleet toimivia ja kannattavia?
 - c. Onko kisatorin (muu toiminta) tarjonta ollut riittävää? Onko sitä liikaa vai liian vähän?
5. Kisojen resursseja ovat: talous, osaaminen ja fasilitetit
 - a. Ovatko resurssit riittäviä?
 - b. Onko talkootyö edelleen toimiva vaihtoehto?
 - c. Tarjoaako urheilukeskus tarvittavat puitteet kisoille?
 - d. Toimiiko majoitusjärjestelyt?
 - e. Entä laitteet/tekniikka?
6. Visio strategiakaudella 2010 oli ”Salpausselän Kisat - oma maailman paras pohjoismaisten lajien maailmancuptapahtuma.”
 - a. Mitä ajatuksia se herättää?
 - b. Onko tavoite saavutettu?
 - c. Miten visiota voisi muokata ajatellen seuraavaa strategiakautta?

7. Entä mitä mieltä olet missioista eli strategisista päämääristä, joita olivat:
 - a. Salpausselän Kisat on jokavuotinen pohjoismaisten hiihtolajien näyttämö maailmancupin osakilpailuilla.
 - b. Salpausselän Kisat on taloudellisesti kannattava tapahtuma SHL:n, LHS:n sekä kisaprojektin näkökulmasta.
 - c. Kisaorganisaation toiminta ja yhteistyö on kiitettävää kaikilla tasoilla.
 - d. Lahti ja Salpausselkä tarjoavat esimerkilliset olosuhteet tapahtumille ja huippu-urheilulle.
 - e. Salpausselän Kisojen yleisömäärät jatkavat kasvua strategiakaudella.
 - f. Yrityselämän osallistuminen Salpausselän Kisoihin kasvaa strategiakaudella.
 - g. Salpausselän Kisat on urheilumedian ykköstuote kisaviikolla.
8. Mitkä ovat kisojen vahvuudet?
 - a. heikkoudet?
 - b. mahdollisuudet?
 - c. uhat?
9. Missä asiassa Salpausselän Kisat ovat mielestäsi erityisesti onnistuneet? Tai missä asiassa kisojen tulisi onnistua erinomaisesti?
10. Mikä on Salpausselän Kisojen asema verrattuna muihin maailmancupin kisoihin?
11. Tärkeimmät kohderyhmät? Kenelle tämän päivän kisoja tulisi pääasiassa markkinoida?
 - a. Miksi asiakkaat tulevat kisoihin? Minkä arvelet olevan tärkein syy?
 - b. Entä miksi asiakas jättää tulematta?
12. Ketkä tai mitkä ovat Salpausselän Kisojen pahimpia kilpailijoita?
13. Mihin suuntaan kisoja pitäisi mielestäsi kehittää?
 - a. Mitä pitäisi lisätä?
 - b. Mitä karsia?
 - c. Millaista oheistoimintaa/-palveluja?
14. Kerro lyhyesti millaiset ovat Salpausselän Kisat vuonna 2015?

LIITE 2. RYHMÄHAASTATTELURUNKO

1. Käydään läpi yksilöhaastatteluissa saadut tulokset (SWOT, kehitysehdotukset yms.)
2. Missio?
3. Määritellään
 - a. Selkeät asiakasryhmät
 - b. Tuotteet ja palvelut
 - c. Määritellään resurssit ja niiden kohdistaminen
 - d. Tavoiteltava imago
4. Visio?
5. Strategiset tavoitteet, joita vision toteutuminen edellyttää? (SMART)
 - a. Mitä vaaditaan, että tavoite toteutuu? (specific, achievable)
 - b. Konkreettiset tavoitteet? (achievable, realistic)
 - c. Mittari? (measurable)
 - d. Aika? (time)
6. Arvot?
7. Muita operatiivisia tavoitteita strategiakaudelle?
 - a. Nykytila
 - b. Tavoiteltava muutos