
ARVIOINTIJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN SUOMEN RAVIRADOILLE



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma

Visamäki 30.3.2012

Suvi Louhelainen

VISAMÄKI

Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma

Tekijä

Suvi Louhelainen

Vuosi 2012**Työn nimi**

Arviointijärjestelmän kehittäminen Suomen raviradoille

TIIVISTELMÄ

Ehdotus raviratojen arviointijärjestelmästä kehitettiin yhteistyössä Suomen Hippos ry:n kanssa. Järjestelmä pohjautuu laatujohtamisen käsitteisiin ja teoriaan. Työn taustana ovat toimineet tasapainoisen tulokortin Balanced Scorecardin teoria ja esimerkit kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan perustuvista laukupalkintomalleista. Varsinaisessa työssä on tehty katsaukset European foundation for quality management, Common assesment framework ja Malcolm Baldrige -mallien kriteereihin. Tutkimusmenetelmiä olivat teemahaastattelu ja strukturoitu e-kysely.

Järjestelmä tarjoaa raviradoille johtamiseen apuvälineen, joka tuottaa tietoa toiminnan suunnittelua ja kehittämistä varten. Raviradat saavat järjestelmän kautta tietoa oman toimintansa kehittymisestä sekä vertailutietoa muista raviradoista ja raviratojen hyvistä toimintamalleista. Järjestelmä selkeyttää Suomen Hippoksen raviradoille antamaa toiminnan ohjeistusta. Arviointijärjestelmä kannustaa raviratoja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja itsearviointiin sekä laatu- ja kulttuurin ylläpitämiseen. Järjestelmällä lisätään vuoropuhelua raviratojen ja Suomen Hippoksen välillä. Suomen Hippokselle järjestelmä tuottaa objektiivista tietoa suomalaisen raviurheilun kehittämiseksi.

Raviratojen kriittisiksi menestystekijöiksi selvityksessä toteutetuissa haastatteluissa, kyselyissä ja raviratojen kanssa käydyissä keskusteluissa nousivat pelimyynti, maksettavat palkinnot, toiminnan tehokkuus, asiakastyytyväisyys, raviratojen välinen yhteistyö, sidosryhmäyhteistyö, henkilöstön osaaminen, tekniikka ja järjestelmät, muutosvalmius, kilpailutoiminta sekä raviurheilun markkinointi ja näkyvyys. Järjestelmän perusajatuksena on, että raviradat raportoivat vuosittain arviointialueiden mittaristotiedot Suomen Hippokselle. Merkittävä osa järjestelmää ovat Suomen Hippoksen toimesta joka toinen vuosi toteutettavat Rata-tapaamiset.

Avainsanat ravirata, raviurheilu, johtaminen, tasapainoinen tulokortti, kokonaisvaltainen laadunhallinta

Sivut 85 s. + liitteet 9 s.

VISAMÄKI
Degree programme in Rural Development

Author	Suvi Louhelainen	Year 2012
Subject of Master's thesis	The development of assessment framework for the Finnish trotting associations	

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to create a suggestion for a new quality evaluation system that can be used by trotting associations in Finland. The main co-operation partner is Suomen Hippos, the Finnish trotting and breeding association.

The thesis is based on the theory of the Balanced Scorecard and the examples of total quality management. European foundation for quality management, Common assessment framework and Malcolm Baldrige -criteria have also been the ground theories. The assessment framework will be a tool for planning, management and developing racetracks. The system will produce information for each racetrack and also make possible to compare functions between different racetracks. Added value for trotting associations of this work is improvement of instructions and increasing dialogue with Suomen Hippos. Perspective for Suomen Hippos is to define and develop instruction for racetracks. The system will offer objective information to improve trotting sport in Finland and share the knowledge about best practises. The framework will also encourage racetracks to introduce total quality management.

According to interviews, inquiries and dialogues with the trotting associations the main critical success factors appeared to be betting turnover, level of prizes, effectivity of management, customer satisfaction, co-operation with other racetracks and stakeholders, know-how, technic equipment and structures, management of change, processes of racing, marketing and communication. Suggestion is that information of racetracks will be measured once a year. Meetings that are organized every other year between racetracks and Suomen Hippos are key players of this system.

Keywords racetrack, trotting, management, Balanced Scorecard, total quality management

Pages 85 p. + appendices 9 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS JA TAVOITE.....	2
2.1	Kehittämistehtävän kuvaus.....	2
2.2	Raviratojen arviointijärjestelmän tarkoitus	2
3	SUOMEN RAVIURHEILUN NYKYTILA	3
3.1	Kuvaus raviurheilun toimintaympäristöstä.....	3
3.2	Raviratarakenne ja raviratojen johtaminen.....	6
3.2.1	Rataluokitus.....	6
3.2.2	Suomen Hippoksen, Fintoton ja raviratojen roolit	7
3.3	Raviratojen resurssien jaon perusteet vuonna 2011	11
3.3.1	Palkintotuki	11
3.3.2	Investointituet.....	12
3.4	Analysointia raviurheilun nykytilasta	12
3.4.1	Raviurheilun sisäinen toimintaympäristö ja vahvuudet.....	13
3.4.2	Raviurheilun sisäinen toimintaympäristö ja heikkoudet.....	14
3.4.3	Raviurheilun ulkoinen toimintaympäristö ja mahdollisuudet	15
3.4.4	Raviurheilun ulkoinen ympäristö ja uhat	17
3.5	Raviratojen johtamista käsittelevät tutkimukset.....	18
4	STRATEGINEN LAATUJOHTAMINEN	20
4.1	Strategisen laatujohtamisen keskeiset käsitteet	20
4.1.1	Laatu nykykäsityksen mukaan	20
4.1.2	Kokonaisvaltainen laadunhallinta.....	20
4.1.3	Laatujohtaminen	21
4.2	Tasapainoinen tulokortti, BSC.....	22
4.2.1	Alkuperäisen mallin neljä näkökulmaa.....	26
4.2.1.1	Talousnäkökulma.....	27
4.2.1.2	Asiakasnäkökulma.....	28
4.2.1.3	Prosessinäkökulma.....	28
4.2.1.4	Oppiminen ja kasvu –näkökulma	29
4.2.2	Mittariston rakentaminen	29
4.3	Katsaus olemassa oleviin organisaatioiden itsearviointimalleihin	30
4.3.1	Laatupalkintomallit	30
4.3.1.1	Malcolm Baldrige	31
4.3.1.2	Euroopan laatupalkintomalli (EFQM)	32
4.3.1.3	Julkisten organisaatioiden arviointimalli (CAF)	33
4.3.2	Laatupalkintomallien vertailua	35
4.3.3	Arviointimallit urheiluseuratoiminnassa	36
4.3.3.1	Sinettiseuratoiminta	36
4.3.3.2	Suomen Jääkiekkoliiton PASS-malli.....	37
4.4	Strategisen laatujohtamisen soveltaminen raviradoilla	37
4.4.1	Tasapainoinen tulokortti, BSC.....	38
4.4.2	Laatupalkintomallien soveltaminen arviointijärjestelmässä	39

5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN MENETELMÄT JA VAIHEET.....	40
5.1	Kehittämisprosessin kuvaus	40
5.2	Metodiikka ja menetelmävalinnat.....	43
5.3	Kehittämisprosessin eri vaiheissa kootut aineistot	44
5.3.1	Teemahaastattelu	44
5.3.2	E-kysely raviradoille.....	46
5.3.3	Tapaamiset raviratojen edustajien kanssa	47
5.3.4	Muut toimenpiteet.....	48
6	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN ERI VAIHEISSA KERÄTTY TIETO.....	49
6.1	Teemahaastattelujen tulokset.....	49
6.1.1	Järjestelmällä tavoiteltavat hyödyt	49
6.1.2	Toiminnan vahvuudet	50
6.1.3	Toiminnan kehittämiskohteet	50
6.1.4	Toiminnan mahdollisuudet.....	51
6.1.5	Toiminnan uhkakuvat	52
6.1.6	Visio 2020 haastatteluiden perusteella.....	52
6.2	Raviratojen edustajien tapaaminen	53
6.3	Raviratakyselyn tulokset	54
6.3.1	Henkilöstö	55
6.3.2	Strateginen johtaminen	56
6.3.3	Yhteistyö sidosryhmien kanssa	56
6.3.4	Tiedottaminen ja viestintä	58
6.3.5	Talous ja johtamisjärjestelmät.....	59
6.3.6	Olosuhteiden kehittäminen ja kiinteistöjen huolto	61
6.3.7	Onnistuminen raviurheilun eri osa-alueissa	62
6.3.8	Raviratojen välinen yhteistyö ja toiveet keskusjärjestölle	63
6.3.9	Visio 2021 raviratojen näkökulmasta	64
6.4	Palautekyselyn tulokset.....	64
7	EHDOTUS RAVIRATOJEN ARVIOINTIJÄRJESTELMÄKSI.....	66
7.1	Raviratojen toiminnan kehittämiskohteet tulevaisuudessa.....	66
7.2	Järjestelmän tavoitteet ja hyödyt.....	69
7.3	Rata-järjestelmäehdotus	69
8	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOSTEN LUOTETTAVUUS.....	74
9	POHDINTAA RATA-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTOSTA.....	76
	LÄHTEET	79
	INTERNETLÄHTEET	82
	JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET.....	84

Liite 1 Kysely kesä- ja maakuntaradoille

Liite 2 Palautekysely kesä- ja maakuntaradoille

1 JOHDANTO

Ensimmäiset tiedossa olevat ravikilpailut on järjestetty Suomessa vuonna 1817 Turussa Aurajoen jäällä. Toota on pelattu ensimmäisen kerran Suomessa Helsingissä järjestetyissä ravikilpailuissa vuonna 1928. (Mahlamäki 2003, 11-30.) Nykyään ravikilpailuja järjestetään 363 päivänä vuodessa, eli kaikkina päivinä jouluaatto ja ensimmäistä joulupäivää lukuun ottamatta. Ravikilpailuja järjestetään ympäri Suomen 43 raviradalla. Tätä vauhdikasta lajia harrastaa tai seuraa yli 200 000 suomalaista (Suomen Hippos 2011b). Pelivaihto Suomen raviradoilla on merkittävä, sillä Suomessa hevospelejä pelataan vuosittain noin 250 miljoonaa euroa (Suomen Hippos 2012). Raviradat maksavat palkintoja kilpailijoille lähes 20 miljoonaa euroa vuodessa (Suomen Hippos 2011c).

Suomen Hippos tukee raviratojen maksamia ravikilpailupalkintoja. Palkintotukien kohdentamisessa on käytetty niin sanottua tasatukijärjestelmää. Tasatukijärjestelmän mukaan tietyssä rataluokassa olevat raviradat ovat saaneet samansuuruisen tuen kilpailupäivien rakenteen perusteella. Raviratojen toimintaa Suomessa on arvioitu Suomen Hippoksen toimesta tapahtumakohtaisella auditointimenettelyllä. Auditoinnista ovat vastanneet Suomen Hippoksen valtuuttamat suurkilpailuvalvojat. Taloudellisten tunnuslukujen ja tilinpäätösten analysointi on ollut osa Suomen Hippoksen toteuttamaa raviratojen arviointia. Raviratojen johtamisen tueksi rakennettavalla järjestelmällä voidaan kannustaa raviratoja entistä selkeämmin jatkuvaan toimintansa kehittämiseen. Raviratojen johtamisen prosessien tukeminen on tarpeellista suomalaisen raviurheilun kilpailukyvyyn varmistamiseksi alati muuttuvassa yhteiskunnassa. Järjestelmällisen ja kokonaisvaltaisen arviointimenettelyn kehittäminen on perusteltua alan rahavirtoja tarkasteltaessa.

Työn toimeksiantajana oli Suomen raviurheilun ja hevoskasvatuksen keskusjärjestö Suomen Hippos ry (myöhemmin Suomen Hippos). Ravikilpailujen järjestämiseen liittyvän laadun kehittäminen on yksi Suomen Hippoksen asettamista painopisteistä (Suomen Hippos 2009, 20). Arviointijärjestelmä tarvitaan, koska Suomen Hippoksella ei ole käytössään riittäviä menetelmiä raviratojen objektiivisen resurssien jaon turvaamiseksi. Työn ajankohtaisuutta lisää hevospelien siirtyminen kokonaisuudessaan Veikkaus Oy:ltä Fintoto Oy:n (myöhemmin Fintoto) hoidettavaksi vuoden 2012 alusta lähtien.

Opinnäytetyössä kuvatusen ehdotuksen kautta syntyvä järjestelmä tarjoaa raviradoille apuvälineen toiminnan johtamiseen tuottaen tietoa raviratojen toiminnan suunnittelua ja kehittämistä varten.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS JA TAVOITE

2.1 Kehittämistehtävän kuvaus

Tavoitteena on kehittää ehdotus Suomen raviratojen arviointijärjestelmäksi.

Työtä ohjaavat seuraavat kysymykset

- mitkä ovat Suomen raviratojen toiminnan kehittämisen kannalta keskeiset arvioitavat osa-alueet?
- millainen suomalaisten raviratojen toiminnan arviointijärjestelmän on oltava?

2.2 Raviratojen arviointijärjestelmän tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ehdotus Suomen raviratojen arviointijärjestelmäksi. Suomen Hippoksen kanssa tiiviissä yhteistyössä kehitettävä järjestelmä toimii raviratojen johtamisen apuvälineenä ja tarjoaa tietoa vuodesta 2013 eteenpäin Suomen Hippoksen raviratoja koskevan päätöksenteon pohjaksi.

Raviratojen arviointijärjestelmä tarvitaan tukemaan raviratojen toiminnan jatkuvaa parantamista ja kehittämistä sekä varmistamaan eri kohderyhmien, kuten pelaajien ja raviyleisön, kilpailijoiden, yhteistyöyritysten ja muiden sidosryhmien, tyytyväisyys. Järjestelmä ohjaa osaltaan Suomen Hippoksen päätöksentekoa resurssien jakamisesta raviradoille.

Raviratojen näkökulmasta järjestelmä on johtamisen lisätyökalu ja tuki. Tavoitteena on, että hyödyntämällä luotavaa järjestelmää ravirata saa tietoa paitsi oman toimintansa kehittymisestä, myös vertailutietoa muista raviradoista. Järjestelmä tarjoaa tietoa raviratojen hyvistä toimintamalleista ja kannustaa raviratojen toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Suomen Hippoksen näkökulmasta järjestelmä täsmentää ja kehittää raviratojen ohjeistusta, on objektiivinen raviratojen toiminnan seurantaväline sekä tuottaa tietoa Suomen raviurheilun kehittämiseksi. Järjestelmä lisää vuoropuhelua Suomen Hippoksen ja raviratojen kanssa.

3 SUOMEN RAVIURHEILUN NYKYTILA

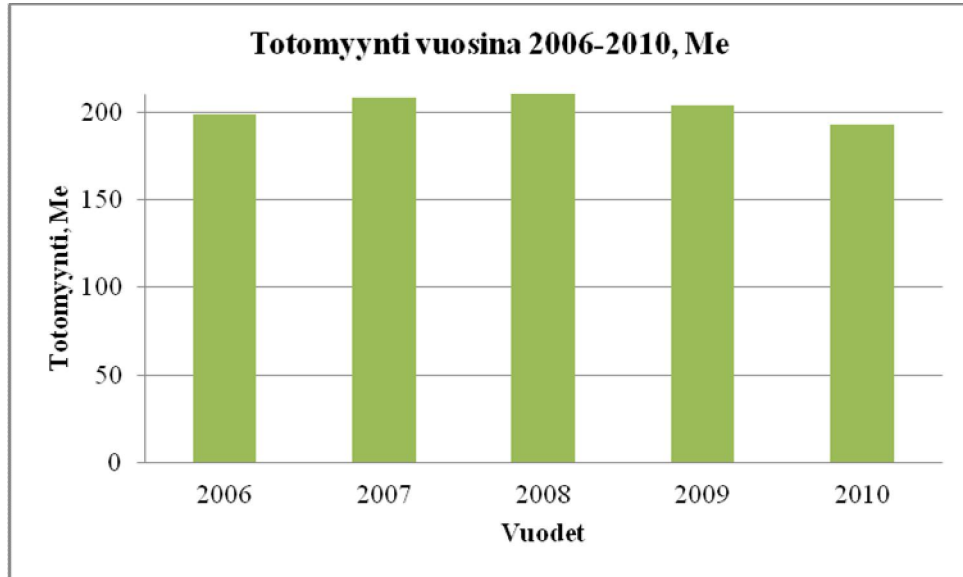
3.1 Kuvaus raviurheilun toimintaympäristöstä

Vuonna 2010 ravikilpailupäiviä toteutui yhteensä 614. Varsinaisten ravikilpailujen lisäksi paikallisravitapahtumia järjestettiin yhteensä 53. (Suomen Hippos 2011b.) Ravikilpailupäivällä tarkoitetaan Suomen Hippoksen määritelmän mukaista raviradalla ajettavaa ravikilpailua, johon pelataan tolopelejä. Yksi kalenteripäivä voi sisältää useampia ravikilpailupäiviä. Ravikilpailuja voidaan järjestää Suomen Hippoksen hyväksymillä raviradoilla.

Kansantaloudelliset vaihtelut vaikuttavat raviurheiluun. Vuosi 2010 oli Suomen ravitalouden kannalta vaikea: totomyynti jäi edellisvuoden tasosta jälkeen 5,0 prosenttia, raviveikkauspelit 7,4 prosenttia ja hevospelit kokonaisuudessaan 5,7 prosenttia. Laskussa oli etenkin raviradoilla tapahtunut pelaaminen, niin kutsuttu ratapeli. (Kemiläinen 2011a.) Pelimyynnin kokonaismäärä heijastuu raviradoilla kilpailevien hevosten omistajille maksettaviin palkintoihin ja tätä kautta ravivalmennusyritysten kannattavuuteen. Vuoden 2008 jälkeen laskenut palkintotaso on vaikuttanut raviurheilun yleiseen ilmapiiriin. Heikentynyt alan taloudellinen tilanne pakottaa toimintojen tehostamiseen paitsi ravivalmennusyrityksissä myös raviradoilla. (Kemiläinen 2010; Kemiläinen 2011a.)

Vuonna 2012 Suomen raviurheilurintamalla tapahtuu paljon muutoksia, kun hevospelit siirtyvät kokonaisuudessaan Fintoton haltuun. Muutosvaiheeseen liittyy paljon mahdollisuuksia ja toivoa hevospelien vetovoiman kasvusta. Tilanne on aiheuttanut harrastajien keskuudessa kuitenkin myös epävarmuutta. Raviratojen palkintojenmaksukyvyn turvaaminen on perusedellytys raviurheilun vetovoiman säilymiselle. Suomen Hippoksen hallituksen linjausten mukaan raviviikkoa profiloidaan jatkossa yhä vahvemmin lauantain Toto75-tapahtuman varaan palkintotasoa nostamalla ja tapahtuman näkyvyyttä lisäämällä. (Hämäläinen 2011.)

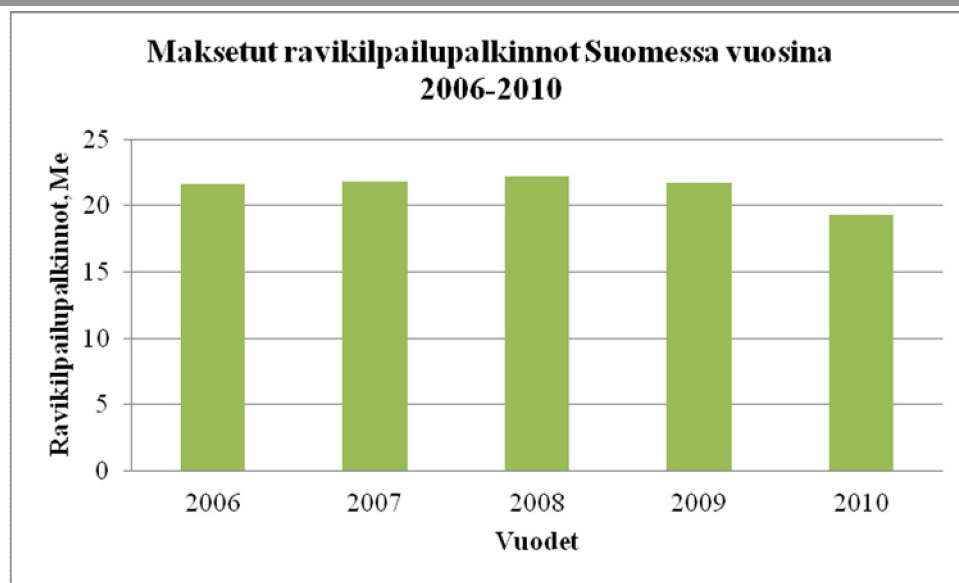
Hevospelien kokonaisvaihto vuonna 2010 oli 243,3 milj. euroa, josta totopelien osuus oli 193,9 milj. euroa (Fintoto 2011a). Totopelivaihdot ovat laskeneet vuoden 2008 jälkeen, kuten kuva 1. osoittaa. Totopelivaihdot ovat jääneet edellisen kerran vuoden 2010 tasoa alhaisemmaksi vuonna 2004 (Kemiläinen 2011a).



Kuva 1. Totopelimyyni Suomessa vuosina 2006-2010 (Suomen Hippos 2007; 2008; 2009b; 2010; 2011c)

Pelivaihtojen kokonaismäärät vaikuttavat raviratojen taloudelliseen tulokseen ja palkintojenmaksukykyyn. Raviradat maksoivat vuonna 2010 palkintoja 19,3 miljoonaa euroa. Kuten pelivaihdot, myös maksetut ravikilpailupalkinnot ovat laskeneet vuoden 2008 jälkeen (Kuva 1. ja Kuva 2.). Palkintotukia radoille maksetaan vuosittain noin yhdeksän miljoonaa euroa. (Suomen Hippos 2009b, 9, 42; Suomen Hippos 2011c).

Maksettavan palkintotuen osuus on noin 25 % keskusjärjestön suunnasta tulevasta rahoituksesta, muu osa keskusjärjestöltä tulevasta rahoituksesta rakentuu raviratojen pelimyntituottojen osuuksista ja investointituista. (Soini 2010a.) Raviratojen talous rakentuu pääosin pelimyntikorvauksien ja palkintotukien varaan. Raviratojen muita tuottoja ovat ravintola- ja oheismyynti, tuotot yhteistyösopimuksista, pääsylipputulot sekä ravirata-alueiden ja kiinteistöjen vuokratuotot. Merkittäviä kulueriä ovat muun muassa henkilöstökulut, maksettavat ravikilpailupalkinnot, kiinteistöjen hoitokulut ja radanhoitokulut sekä markkinointikulut.



Kuva 2. Kilpailulle ravihevosille maksetut palkinnot Suomessa vuosina 2006-2010 (Suomen Hippos 2007; 2008; 2009b; 2010; 2011c)

Raviurheilua harjoitetaan kaikkialla maailmassa. Euroopassa raviurheilua on 19 eri maassa. Kansainvälisesti tarkasteltuna Suomi sijoittuu Euroopan viiden merkittävimmän ravimaan joukkoon yhdessä Ranskan, Italian, Ruotsin ja Norjan kanssa. Maailmanlaajuisessa tarkastelussa Suomi asettuu sijalle kuusi (Taulukko 1.). Suomalaisen raviurheilun erikoispiirteenä verrattuna muihin maihin on harrastajien suuri osuus toimijoista. Ammattivalmentaja- ja ohjastajalisenssejä oli vuonna 2010 yhteensä 150 ja harrastajavalmentajalisenssejä 6700 kpl. (Suomen Hippos 2011a.). Aktiivisia raviharrastajia on Suomessa noin 50 000 (Hippolis 2011b, 5). Ravikilpailuja järjestetään Suomessa kahdelle eri rodulle, lämminverisille ja suomenhevosille. Suomenhevoset takaavat omaleimaisen ravikilpailutoiminnan. (Suomen Hippos 2011b.) Myös Norjassa ja Ruotsissa järjestetään lämminverilähtöjen lisäksi ravilähtöjä kylmäverisille ravihevosille.

Taulukko 1. Hevospelien kokonaisvaihto ja kilpailevien hevosten kokonaismäärä maailmanlaajuisesti tarkasteluna (Raviurheilun maailmankonferenssi 2011)

Valtio	Hevospelien kokonaisvaihto, Me	Kilpailevat hevoset, kpl
1. Ranska	4 838	15 887
2. Yhdysvallat	1 684	24 215
3. Australia	1 579	12 521
4. Ruotsi	1 225	13 135
5. Italia	1 016	10 194
6. Norja	434	6073
7. Suomi	243	7856

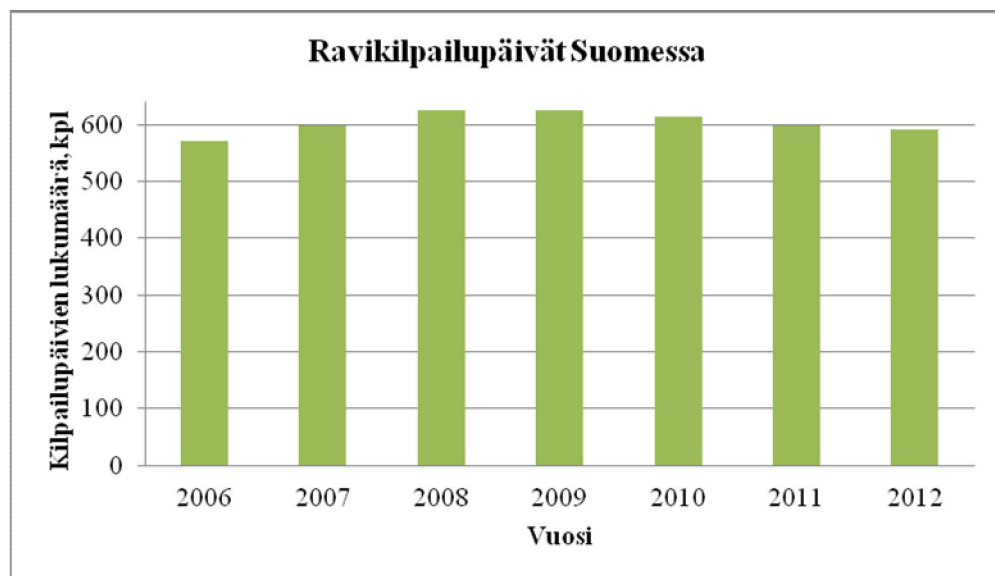
3.2 Raviratarakenne ja raviratojen johtaminen

3.2.1 Rataluokitus

Raviradalla tarkoitetaan ravirata-aluetta, joka pitää sisällään yleisöalueen mahdollisine rakennuksineen, kilpailijoille varatun tallialueen ja mahdolliset ravirata-alueella sijaitsevat ravitallit. Raviradalla tarkoitetaan myös koko ravirataorganisaatiota, joka ylläpitää ja järjestää ravikilpailuja. Hevosten harjoituskäytössä olevista raviradoista käytetään nimitystä harjoitusravirata. Harjoitusraviradoilla ei järjestetä totoraveja. Totoraveilla tarkoitetaan ravitapahtumaa, johon voidaan pelata hevospelejä.

Suomessa totoraveja järjestetään 43 raviradalla. Valtakunnallista ravikilpailutoimintaa järjestäviä maakuntaratoja on 19 ja ainoastaan kesäisin ravikilpailuja järjestäviä ratoja on 23. Vermon ravirata Espoossa on Suomen päärata. (Suomen Hippos 2011a.) Raviradat työllistävät 1-10 ihmistä kukin. Osaa kesäradoista johdetaan talkoovoimin. Lisäksi raviradoilla toimii merkittävä joukko vapaaehtoisia kilpailutoiminnassa tai raviradan oheis- ja tukitoiminnoissa.

Ajettavien kilpailupäivien lukumäärä vaihtelee vuosittain. Vuonna 2012 kesäradoilla ajetaan Suomen Hippoksen suunnitelman mukaan 50 kilpailupäivää ja maakuntaradoilla 550 kilpailupäivää (Niskanen 2011a). Kilpailupäivien kokonaismäärä on kasvanut vuodesta 2006 vuoteen 2009. Vuonna 2010 ajettavien kilpailupäivien lukumäärä on ollut kahtena edellisenä vuonna järjestettyihin kilpailupäivien lukumääriin verrattuna pienempi (Kuva 3.).



Kuva 3. Ravikilpailupäivien lukumäärä Suomessa vuosina 2006-2010 (Suomen Hippos 2007, 2008, 2009b, 2010, 2011c, Niskanen 2011a)

3.2.2 Suomen Hippoksen, Fintoton ja raviratojen roolit

Suomen Hippos on Suomen raviurheilun ja hevoskasvatuksen keskusjärjestö. Se kehittää ja johtaa ravikilpailutoimintaa sekä hevostaloutta Suomessa. Suomen Hippos maa- ja metsätalousministeriön hyväksymänä jalostusjärjestönä edistää toimillaan kotimaista hevosjalostusta ja -kasvatusta. Suomen Hippoksen tehtävänä on luoda edellytykset ravipelien järjestämiseksi hevostaloutta hyödyttävällä tavalla. Suomen Hippos edistää raviratojen ja muiden jäsenyhteisöjensä toimintaa ja yhteistyötä sekä hoitaa Suomen hevostalouden yhteiskunnallisia ja kansainvälisiä suhteita. Sillä on 128 jäsenyhdistystä. Jäsenyhdistykset ovat pääsääntöisesti raviratoja, hevosjalostusliittoja ja rotuyhdistyksiä. (Suomen Hippos 2004; Suomen Hippos 2009b, 32.)

Suomen Hippoksen strategian painopisteitä ovat omaleimainen ravikilpailutoiminta, hevostalouden toimintaympäristön kehittäminen, peli-toiminnan seuranta ja korkeatasoiset palvelut sekä aktiivinen viestintä ja markkinointi. Osana Suomen Hippoksen strategiaa ovat myös jatkuva kehitys- ja koulutustoiminta ja oman organisaation kehittäminen. (Suomen Hippos 2010c.)

Fintoto Oy on Suomen Hippoksen kokonaan omistama peliyhtiö, joka järjestää hevospelit Suomessa. Fintoto päättää yhdessä Suomen Hippoksen kanssa valtakunnallisesta ja vuosittaisesta ravikilpailukalenterista, vastaa kansallisten ja kansainvälisten totojärjestelmien kehittämisestä sekä tiedottaa ja viestii yhdessä Suomen Hippoksen kanssa raviurheilusta raviurheilun toimijoille ja ulkopuoliselle yleisölle. (Fintoto 2010.) Fintoton arvoja ovat asiakaslähtöinen vastuullinen hevostalouden parhaaksi tähtäävä tuloksellinen toiminta sekä eettisyys ja oikeudenmukaisuus (Fintoto 2010).

Fintotolla on valtioneuvoston myöntämä rahapelilupa hevospelien järjestämiseen. Rahapeliyhtiöitä on kolme: Veikkaus Oy, Raha-automaattiyhdistys ry ja Fintoto Oy. Valtiolla on vuodenvaihteessa 2011-2012 tapahtuneen muutoksen jälkeen määräysvalta edellä mainittujen rahapeliyhtiöiden, mukaan lukien Fintoton, hallituksissa. Sisäasiainministeriö valvoo rahapelilupien alaista toimintaa. (Peluuri 2011.)

Maa- ja metsätalousministeriön asettama hevostalousneuvottelukunta on määritellyt totopelien valtionosuudesta kertyvien tuottojen käytön hevoskasvatuksen ja hevosjalostuksen edistämiseksi. Hevostalousneuvottelukunnassa ovat edustettuina maa- ja metsätalousministeriö, valtiovarainministeriö, opetusministeriö, Suomen Hippos, Fintoto ja Suomen Ratsastajainliitto ry. (maa- ja metsätalousministeriö 2005.) Hevostalouskertymä on totopelivaihtojen valtion osuudesta hevostalouden kehittämiseen maa- ja metsätalousministeriön kautta palautuva osuus. Hevostalouskertymästä on ohjattu tukea muun muassa kasvattajapalkkioihin, raviratojen investointiavustuksiin ja totojärjestelmien tukemiseen, dopingtutkimuksiin, kansainväliseen kilpailutoimintaan ja raviratojen palkintotukiin. (Suomen

Hippos 2011b.) Palkintotuella tarkoitetaan Fintoton, Suomen Hippoksen ja maa- ja metsätalousministeriön raviradoille vuosittain maksamia ravikilpailupalkintoihin tarkoitettuja taloudellisia tukia. Palkintotuki rakentuu kiinteästä ravipäivien profiilin mukaisesta tuesta, totomyyntituotoista ja suurkilpailujen kohdekorvauksista. Kilpailupäivien profiileja ovat vuoden 2012 alusta alkaen Toto4, Toto5, Toto65 sekä tavanomainen Toto75 ja Toto75-finaalikerros.

Totopelien valtionosuuden käyttämisestä hevostalouden edistämiseen on säädetty valtioneuvoston asetuksessa (Valtioneuvoston asetus 1476/2001). Totomyynistä ohjattiin vuonna 2010 arpajaisveron muodossa kolme prosenttia Suomen valtiolle, valtion osuutena hevostaloukertymään neljä prosenttia, raviradoille ja Fintotolle 20 prosenttia ja pelaajille 73 prosenttia (Suomen Hippos 2011b). Vuonna 2010 valtion osuus oli neljä prosenttia totopelivaihtoista. Hevostaloukertymän suuruus vuonna 2010 oli 8,3 milj. euroa. (Suomen Hippos 2011b.) Hevostaloukertymän muodostuminen ja tulouttaminen muuttuu vuonna 2012 hevospelien siirtyessä kokonaisuudessaan Fintoton ohjaukseen.

Totomyyntituotot jaetaan aluemyynti- ja kohdekorvaukseen. Aluemyynnillä tarkoitetaan kunkin radan pelialueen pelipisteissä tapahtunutta pelimyyntiä. Suomi on jaettu 21 pelialueeseen Fintoton ja raviratojen keskinäisillä sopimuksilla. Kohdemyynnillä tarkoitetaan yksittäiseen ravikilpailutapahtumaan kohdistunutta pelimyyntiä. Suomen Hippos maksaa tukea myös paikallisravitapahtumille ja harjoitusraviradoille. Paikallisraveille maksetaan tukea vuosittain ja harjoitusraviradoille kahden vuoden välein. Paikallisravit ovat vapaaehtoisvoimin toteutettavia ravitapahtumia, joissa ei ole mahdollista pelata topeleja. (Niskanen 2011b.)

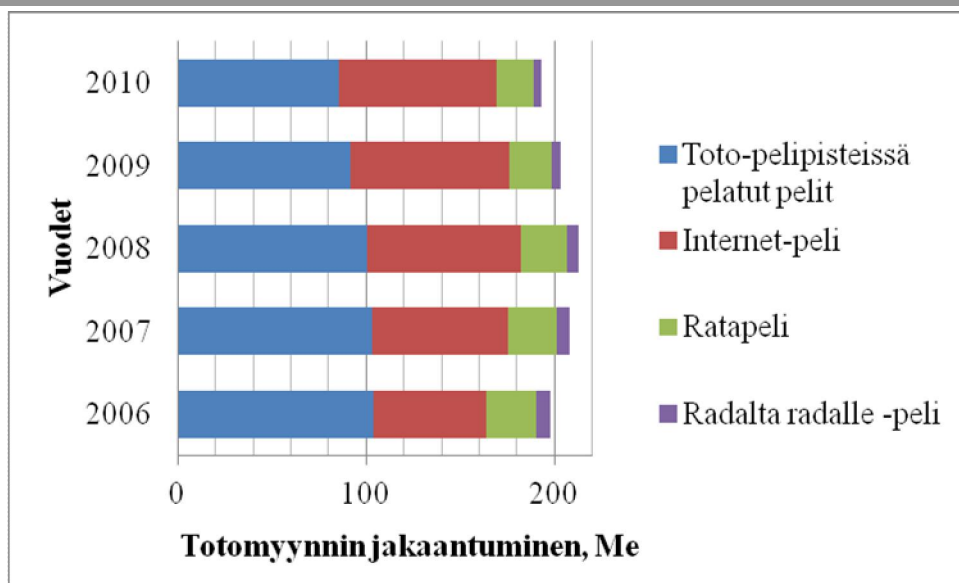
Raviradoilla (kesä-, maakunta- ja pääradalla) on hallittavanaan monipuolinen toimintaympäristö ja raviratojen johdolta vaaditaan laajojen osa-alueiden hallintaa (Kuva 4). Sidosryhmiin kuuluvat muun muassa hevosjalostusliitot, Suomen Hippos ja Fintoto sekä ympäröivät kaupungit ja kunnat. Yritysyhteistyö on oleellinen osa raviratojen toimintaa.



Kuva 4. Raviradan sidosryhmät

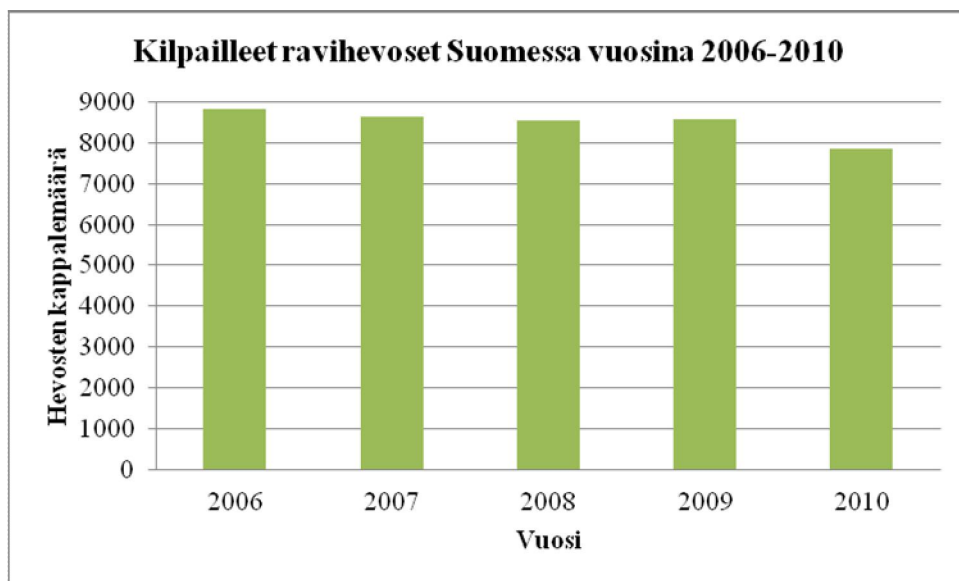
Maakuntaradat ja päärata seuraavat aktiivisesti kansainvälistä kilpailutoimintaa ja pitävät yllä yhteyksiä kansainvälisiin kollegoihin, hevosenomistajiin ja valmentajiin varmistaakseen kiinnostavimmat kilpailijat järjestämiinsä suurkilpailuihin.

Yleisöä ravitapahtumissa käy paikan päällä vuosittain noin 800 000. Pelaamista on siirtynyt raviradoilta internettiin ja raviratojen ulkopuolisiin pelipisteisiin (Kuva 5.). Pelipisteissä tai raviradalta toiselle raviradalle toteutunutta pelimyyntiä kutsutaan etäpeliksi. Ratapelillä tarkoitetaan ravikilpailutapahtumassa toteutunutta ja raviradalla järjestettyyn ravikilpailutapahtumaan kohdistunutta pelimyyntiä. (Niskanen 2011b). Raviradoilla kilpailuja seuraavan yleisön kokonaismäärä on viime vuosina vähentynyt (Suomen Hippos 2011b).



Kuva 5. Totopelimyynnin jakaantuminen Suomessa vuosina 2006-2010

Suomen noin 73 000 hevosesta 36 prosenttia on lämminverisiä ravihevosta ja 27 prosenttia suomenhevosta. Ratsuhevosia ja poneja on hevosmäärästä yhteensä 37 prosenttia. (Suomen Hippos 2009a.) Kilpailevien ravihevosten määrä on viime vuosina vähentynyt. Suomen raviradoilla kilpaili vuonna 2010 kaikkiaan 7 856 lämminverihevosta, suomenhevosta tai raviponia, mikä on noin tuhat hevosta vähemmän kuin vuonna 2006 (Kuva 6.). Hevosten ravikilpailusuorituksia oli vuonna 2009 raviradoilla 74 796. (Suomen Hippos 2010; Suomen Hippos 2011b.)



Kuva 6. Kilpailleet ravihevokset Suomessa vuosina 2006-2010

3.3 Raviratojen resurssien jaon perusteet vuonna 2011

Raviradoille kohdistettavilla resursseilla tarkoitetaan ravikilpailupäiviä sekä Suomen Hippoksen ja Fintoton raviradoille maksamaa palkinto- ja investointitukea.

Raviratoja on arvioitu aiemmin tietyillä taloudellisilla tunnusluvuilla ja Suomen Hippoksen tekemällä tilinpäätösanalyysillä. Aiempina vuosina käytettyinä mittareina ovat toimineet kilpailutarjonta, tapahtumien kiinnostavuus sekä toiminnan aktiivisuus, tehokkuus ja laatu. (Hieta 2011a.)

Auditoinnissa Suomen Hippoksen valtuuttamat suurkilpailuvalvojat arvioivat ravikilpailutapahtumia. Auditoinnissa tarkastellaan yleisöalueen turvallisuutta ja viihtyvyyttä, teknisen toimintaympäristön, kuten valaistuksen, äänentoiston ja totopelaamiseen liittyvän tekniikan toimivuutta, tapahtuman organisointia sekä ravikilpailijoiden toimintaympäristöä. Ravitapahtumien auditointimenettely on ollut Suomessa käytössä vuodesta 1989. Auditointi suoritetaan jokaisesta V75- ja suurtapahtumasta. Yhtä ravirataa auditoidaan korkeintaan kolme kertaa vuodessa. Kaikkiaan tapahtumia arvioidaan vuositasolla 70 kappaletta ennakoon laaditun vuosisuunnitelman mukaisesti. (Junttila 2010; Niskanen 2011c.)

3.3.1 Palkintotuki

Raviratojen palkintotukien jakamisen perusteena on aiemmin ollut käytössä ns. tasatukijärjestelmä, jossa samassa rataluokassa olevat radat saavat samansuuruisen tuen. Palkintotukien osuus raviratojen keskusjärjestön suunnasta tulevasta kokonaisrahoituksesta on noin 25 prosenttia. Kokonaisrahoituksen loppuosa muodostuu Fintoton maksamasta aluemyynti- ja kohdemyyntikorvauksesta. Raviradoille kohdistuva vuosittainen Suomen Hippoksen kautta tuleva tuki on noin 32 miljoonaa euroa. Tästä noin 23 miljoonaa euroa jaetaan raviradoille alue- ja kohdemyynnin sekä internetpelin myynnin mukaisessa suhteessa. (Soini 2010a.) Palkintotukia ohjautuu raviradoille sekä Fintoton kautta että maa- ja metsätalousministeriöstä hevostalouskertymästä Suomen Hippoksen kautta raviradoille vuosittain noin 9 miljoonaa euroa. (Suomen Hippos 2009a.)

Suomen Hippoksen, Fintoton ja raviratojen totopeleistä kertyvä osuus vuonna 2010 oli 33,8 miljoonaa euroa. Palkintotuki jaetaan raviradoille kilpailupäivien profiiliin mukaan. Lisäksi Suomen Hippos maksaa Hippoksen tamma- ja nuorten sarjoihin erillistä palkintotukea. (Suomen Hippos 2011b; Soini 2011a.)

Raviradat maksoivat vuonna 2010 palkintoja 19,3 miljoonaa euroa. Tämä jakaantuu Fintoton palkintotukeen, maa- ja metsätalousministeriön osuuteen ja raviratojen omaan osuuteen (Suomen Hippos 2011b).

3.3.2 Investointituet

Suomen Hippos myöntää raviradoille hakemusten perusteella investointiavustuksia vuosittain. Vuonna 2010 investointiavustuksia maksettiin hevosalouskertymästä yhteensä noin 100 000 € (Niskanen 2011c). Investointiavustuksella tarkoitetaan Suomen Hippoksen tulouttamaa taloudellista tukea raviratojen investointeihin.

3.4 Analysointia raviurheilun nykytilasta

Tässä luvussa tehdään katsaus Suomen raviurheilun nykytilaan SWOT-analyysin kautta (Kuhanen, Mäkelä & Louhelainen 2011). SWOT-analyysin pohjana toimineeseen kyselyyn osallistunut asiantuntijajoukko muodostui ravihevosten kasvattajista, valmentajista, raviratojen toiminnanjohtajista, hevosurheilujärjestöjen toimihenkilöistä, sponsoreista, toimittajista, ravipe-laajista ja hevosjalostusliittojen toimihenkilöistä sekä ulkomailla työskentelevistä suomalaisista ravialan ammattilaisista. (Rättyä 2011b.) Seuraavissa kappaleissa pureudutaan syvemmin suomalaisen raviurheilun vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä alan tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin (Kuva 7.).

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> - Kaksi kilpailuvaa rotua: suomenhevonen ja lämminverinen - Raviurheilun pitkät perinteet - Keskusjärjestön hyvät kansainväliset suhteet - Hevosiin kohdistuvan yleisen kiinnostuksen kasvu - Alueelliset erityispiirteet (ravitapahtumat, ravipersoonat) - Ammattilaisten ja harrastajien vahvat hevostaidot - Miehiä ja naisia kiinnostava laji - Kansainvälisesti arvostetut suurkilpailut - Kansainvälisesti arvostetut ravivalmentajat, ohjastajat ja hevostenhoitajat - Valtakunnallisuus ja laaja rataverkosto - Osaava kansainvälinen tutkimus ja opetusverkosto - Lajin urheilullisuus - Laaja harrastajapohja - Harrastajien ja pelaajien sitoutuminen ja "lajiuskollisuus" 	<ul style="list-style-type: none"> - Pohjoiset olosuhteet: riski ja kustannustekijä niin kilpailu-, kuin kasvatustoiminnallekin - Pitkät välimatkat - Raviratojen vanha infrastruktuuri - Ravivalmentajien liiketalousosaamisen kehittämistarpeet - Ammattimaisen työvoiman puute - Laaja ravirataverkosto : myös heikkous? - Keskusjärjestön muutosvalmius? (vrt. päätöksentekojärjestelmä) - Harrastajien ja ammattilaisten ikääntyminen - Kasvatustoiminnan pienet volyymit - Lajin monisäikeisyydestä johtuva vaikeus
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> - Suomalaisen ostovoiman kasvu - Elämystalouden vahvistuminen yhteiskunnassa - Ihmisten vapaa-ajan arvostuksen nousu - Väestön ikääntyminen, "harmaat pantterit" - Maaseudun arvostuksen ja perinteisten arvojen nousu - Lajin kansainvälistyminen - Hevospelien haltuunotto kokonaisuudessaan Fintotoon - Teknologian kehitys ja mobilisoituminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Muut vedonlyöntikohteet ja –pelit - Muut vapaa-ajan harrastukset - Ilmastonmuutoksen aiheuttamien sääolosuhteiden suuret vaihtelut - Yhtiöpäinen eläinsuojelu ja aktivismi - Harrastajien välinpitämättömyys ja osaamattomuus: hevosten hyvinvointiongelmät - Vaarallisten eläntautien maahantulo (esim. näivetystauti Romaniasta) - Osaamisen (työntekijät) ja parhaiden hevosten "karkaaminen" ulkomaille - Hevostutkimuksen ja opetuksen resurssien väheneminen - Pelimonopolin loppuminen - Öljyn hinnan nousu

Kuva 7. SWOT-analyysi Suomen raviurheilun nykytilasta (Kuhanen ym. 2011)

3.4.1 Raviurheilun sisäinen toimintaympäristö ja vahvuudet

Suomalaisella raviurheilulla on pitkät perinteet 1800-luvun jäällä järjestetyistä ravikilpailuista lähtien. Hevostaidot ovat periytyneet sukupolvelta toiselle työhevosten aikakauden jälkeen pitkälti raviurheilun ansiosta. Raviurheilu ja hevoskasvatus elävät parhaillaan murroskauttaan. Selvitysten mukaan yritystai maatilataustalla toimivien hevoskasvattajien keski-ikä on 52 vuotta ja ravivalmentajien keski-ikä 44 vuotta (Pussinen & Thuneberg, 2010, 22, 27). Laadukas kotimainen hevoskasvatus on lajin kansainvälisen menestyksen perustekijä. Kiinnostavat suomalaiset menestyshevokset tuovat yleisön ja pelaajat raviradoille. Viime vuosien Suomessa syntyneitä kansainvälisiä tähtihevosia ovat olleet muun muassa tamma Passionate Kemp ja ori Brad De Veluwe.

Raviratojen heterogeenisuus ja maantieteellinen sijoittuminen tarjoavat mahdollisuuksia hyvin erilaisten ja omaleimaisten ravitapahtumien järjestämiseen. Laaja rataverkosto on samaan aikaan vahvuus ja heikkous. Jaettavien investointi- ja palkintotukien sekä palkintorahojen keskittäminen suppeammalle joukolla raviratoja saattaisi tarkoittaa palkintotason ja olosuhteiden laadun nousua, toisaalta mahdollisuudet harjoittaa ravikilpailutoimintaa kaikilla tasoilla ympäri Suomen heikkenisivät etäisyyksien kasvaessa. Laajan ravirataverkoston voidaan katsoa olevan etu uuden yleisön tavoittamiseksi. Ravitapahtumat vaihtelevat yleisömäärältään 500 hengen iltaraveista 30 000 hengen suur tapahtumiin. Osa raveista toteutetaan talkoovoimin, osalla raviradoista on kokoaikaista henkilöstöä.

Lajin harrastajapohja on laaja, harrastajavalmentajalisenssin omistaa 7 000 henkilöä ja raviurheilua seuraa radoilla vuosittain noin 800 000 henkeä. Raviurheilusta kiinnostuneiden suomalaisten lukumääräksi on arvioitu 200 000. (Suomen Hippos 2010.) Harrastajajoukossa on kaiken ikäisiä sekä miehiä että naisia ja erilaisiin yhteiskunnallisiin asemiin sijoittuneita ihmisiä monenlaisilla sosiaalisilla taustoilla. Vaikka hevosista kiinnostuneet naiset useimmissa tapauksessa päätyvät ratsastuksen harrastajiksi, osa innostuu raviurheilustakin. Asiakaskunta ja toimintakenttä on raviradoilla hyvin monimuotoinen.

Uusien harrastajien, hevostenomistajien ja kasvattajien mukaan saaminen raviurheiluun on ehdottoman tärkeää. Hevosalan järjestöt ovat tehneet aktiivista kehittämistyötä hevostenomistajuuden edistämiseksi (Hippolis ry 2011a). Lajin markkinoinnissa hyödynnetäänkin muun muassa kimppaomistamisen tarjoamia mahdollisuuksia. Kimppaomistamisella tarkoitetaan usean omistajan muodostamaa hevosen yhteisomistussuhdetta. Kimppaomistamisen muotoja on muutaman omistajan yhteisomistussuhteista kymmenien, satojen ja jopa tuhannen osakkaan ”kimppoihin”. Uuden hevostenomistaja- ja kasvattajasukupolven rintaman vahvistuminen on edellytys kotimaisen raviurheilun menestyksen tulevaisuuden turvaamiseksi ja raviratojen olemassaolon takaamiseksi.

Poniravikerhot ja -koulut sekä nuorisoraviurheilu toimivat paitsi uusien harrastajien hankkimiseksi ja lajin yleisen kiinnostuksen lisäämiseksi, myös raviratojen tulevien toimihenkilöresurssien vahvistamiseksi. Suomen raviurheilun monimuotoinen nuorisotoiminta on lajin ehdoton vahvuustekijä. Suomessa on 2000-luvulta lähtien tehty aktiivisesti töitä lajin nuorisotoiminnan edistämiseksi. Suomen Hippos organisoii raviurheilun nuorisotoiminnan. Poniravikerhoja tai poniravikouluja toimii Suomessa yhteensä 26 eri puolilla Suomea. Toiminta on usein järjestetty raviratajohtoisesti. Poniravilähtöihin osallistui vuonna 2010 yhteensä 459 ohjastajaa.

Raviurheilulle ominainen piirre on harrastajien syvä sitoutuminen lajiin. Raviurheilu tarjoaa harrastajille ja ammattilaisille monta tapaa olla mukana lajissa: pelaajana tai yleisönä vain lajin urheilullisuudesta nauttien, hevosenomistajana, valmentajana, hoitajana tai hevosen sukujen seuraajana. Raviurheilussa harrastajia ja ammattilaisia kiehtovat lajin jännitys, elämykset ja urheilullisuus, mutta toisaalta myös syvät, tunnepitoiset suhteet harrastuskumppaneihin, hevosiin. Näitä valtteja raviradat ovat hyödyntäneet markkinoinnissaan.

Raviurheilun toimintaedellytyksiin vaikuttavaa hevosalan kehittämistyötä tehdään laajassa valtakunnallisten järjestöjen, tutkimuslaitoksen ja opetuksen yhteistyössä Hevosalan haasteet -työryhmän toimesta. Kattavat verkostot ja toimiva yhteistyösuhde on perusedellytys hevosalan kehittämiseksi ja epäkohtiin vastaamiseksi. Raviurheilun tukena on paitsi vahva valtakunnallinen, myös alueellinen raviratojen ja hevosjalostusliittojen muodostama verkosto. Valtakunnalliset ja alueelliset verkostot edesauttavat myös onnistuneessa alan sisäisessä tiedottamisessa.

Raviurheilun toimijakumppanuudet ulottuvat myös ulkomaille niin Suomen Hippoksen, Fintoton, raviratojen kuin yksittäisten ravivalmentajienkin osalta. Suomalaisella raviurheilulla on kansainvälisesti hyvä maine ja kattavat suhteet. Toimintaympäristön yhä kansainvälistyessä on luontevaa vahvistaa kansainvälisiä verkostoja edelleen lajin kansainvälisen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi.

3.4.2 Raviurheilun sisäinen toimintaympäristö ja heikkoudet

Iltaravitapahtumat ovat kamppailleet yleisömäärän vähenemisen kanssa jo pitkään. Internetissä tapahtuva pelaaminen on ollut tähän suurimpana vaikuttajana. Samaan aikaan kuitenkin suurravitapahtumien yleisömäärä on jopa kasvanut. Pienemmällä paikkakunnilla järjestettävien kesäravitapahtumien yleisömäärän kehitys on ollut myös pääsääntöisesti kasvava. Perinteinen asetelma on näin muuttumassa. Raviurheilun strategisissa linjauksissa on valittava haluttu suunta joko yleisömäärien luontaiseen kehitykseen tyytymiseksi tai toisenlaisen suunnan tavoittelemiseksi.

Raviradat ylläpitävät laajoja kiinteistökokonaisuuksia yleisömäärältään hyvin vaihtelevien tapahtumien puitteissa. Suomen ravitalouden heikkoutena voidaan nähdä vanhentunut raviratojen infrastuktuuri. Raviratojen heikentynyt taloudellinen tilanne on vaikuttanut raviratojen investointimahdollisuuksiin. Tulevaisuudessakin on tavoitteena oltava järkevät, taloudelliseen kasvuun oikein mitoitettut ja hallitut investointitoimet.

Hevosalan yrittäjäksi siirrytään lähes poikkeuksetta harrastuksen kautta. Hevosalan yrittäjien hevostaidot ovat vahvat, mutta yrittäjien liiketoimintaosaamiseen liittyy kehittämistarpeita. (Pussinen & Thuneberg 2010, 34.) Tarkoituksenmukaisella ja riittävillä neuvonta- ja koulutuspalveluilla voidaan vaikuttaa hevosalan yrittäjien, mukaan lukien ravivalmentajien, liiketoimintaosaamisen kehittymiseen. Hevosalan hallitun kasvun näkökulmasta tarkoituksenmukaisinta on keskittää neuvonnan ja koulutuksen voimavaroja jo toimiville hevosalan yrityksille. Alueensa onnistuneesta neuvonnasta ja koulutuspalveluista hyötyvät myös raviradat. Raviratojen alueellinen yhteistyö hevosalan neuvontajärjestöjen, oppilaitosten, hevosjalostusliittojen ja muiden hevosalan yhdistysten kanssa on tarkoituksenmukaista.

Pitkät välimatkat kilpailupaikoille ovat ravivalmentajille ja hevostenomistajille merkittävä kustannustekijä. Raviratojen riittävällä palkintojenmaksukyvyllä ja ravivalmennusyritysten järkevillä rakenteilla ja yhteistyöverkostoilla voidaan pitkien etäisyyksien tuomia haittoja minimoida.

Laadukkaan koulutuksen, työelämän tarpeisiin vastaavan hevosalan ammattilaisten koulutuksen sekä riittävän palkkauksen keinoin on pystyttävä varmistamaan riittävät työvoimaresurssit. Työntekijöiden kansainvälinen työkokemus on ravivalmentajille etu. Kuitenkin samaan aikaan on pystyttävä pitämään huolta Suomen vetovoimasta kotimaana niin ravivalmentajien kuin hevostenhoitajienkin näkökulmasta.

3.4.3 Raviurheilun ulkoinen toimintaympäristö ja mahdollisuudet

Raviurheilun toimintaympäristö on ollut viime vuosina voimakkaan muutoksen alla. Muutoksia on tapahtunut ja tapahtuu edelleen asiakaskunnan rakenteessa ja käyttäytymisessä, hevostaloutta, raviurheilua ja hevospelejä koskevassa lainsäädännössä sekä rahapelimaailman kilpailutilanteessa. (Rättyä 2011a.)

Maaseudun arvostuksen nousua heijastavat signaalit tukevat myös raviurheiluun kohdistuvan kiinnostuksen säilymistä. Sitran Maamerkitbarometrissä (2009) esitetyt viisi merkittävintä maaseudun liiketoimintamahdollisuutta ovat matkailu, vapaa-ajanasumiseen liittyvät palvelut, erikoistuva maatalous, uusiutuvan energian tuotanto ja luomutuotanto. Hevosalan yrittäjäisyys ja ravivalmennus ovat arvoiltaan hyvin linjassa näiden Sitran barometrissä listattujen alojen kanssa, vaikka ne eivät sellaisenaan

esiinny listalla. Ravivalmennustoimintaa harjoitetaan pääosin maaseudulla. Hevosalan yritystoiminnasta 75 prosenttia tapahtuu maataloilla ja lisäksi 17 prosenttia muutoin maaseudulla (Saastamoinen 2009).

Elinkeinoelämän Keskusliiton Tulevaisuusluotain -väliraportissa (2004, 26) tuodaan esille mahdollisuus, jossa Suomella olisi etulyöntiasema muuhun maailmaan verrattuna hyvinvointipalveluihin liittyvissä innovaatioissa ja liiketoiminnassa. Tulevaisuuden eläkeläiset ovat selvitysten mukaan varakkaampia kuin nykypäivän eläkeläiset. Virkistys-, hyvinvointi- sekä matkailupalveluille nähdään enenevissä määrin kysyntää tulevaisuudessa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2004, 16.) Nämä ajatukset ovat myönteisiä myös raviurheilun kannalta. Raviurheilun uutta asiakaskuntaa voidaan hakea vaikkapa elämyshakuisista kaupunkilaisista tai varakkaista ikääntyneistä ”harmaista panttereista” ja yhä kasvussa olevien ratsastuksen aikuis-harrastajien joukosta.

Tutkijat ovat eri yhteyksissä nostaneet esiin elämystalouden vahvistumisen tulevaisuudessa (Hautamäki 2001, 14). Muiden toimialojen ohella raviurheilu voi hyötyä Suomen pohjoisista oloista ja eksotiikasta. Mielenkiintoisena kokeiluna maaliskuussa 2011 Levillä järjestettiin totoravit nykypäivän uudenaikaisessa ympäristössä ja olosuhteissa järven jäällä (Mäntyvaaran ravirata 2010). Elämystalouden vahvistuminen ja virkistyspalveluiden kysynnän kasvu tukevat myös raviurheilun toimintaedellytysten säilymistä ja heijastavat raviurheilun taloudellisen menestymisen näkökulmasta oikeita signaaleja. Onnistunut raviurheilun markkinointi ja oikeiden viestinnän painopisteiden löytäminen on perusedellytys raviurheilun taloudellisen menestyksen takaamiseksi. Hevonen kaikessa kiehtovuudessaan sekä pelien ja kilpailun tuoma jännitys tarjoavat monipuoliset ainekset mukaansa tempaavan markkinoinnin luomiseksi. Suomen Hippoksen viestintästrategian pääviestit ovat vauhdikas urheilu, raviurheilun soveltuvuus kaikille ja lajin hienous harrastuksena ja monipuolisena elinkeinona (Suomen Hippos 2009b, 17). Suomen Hippos laatii järjestelmällisesti yhteistyössä raviratojen ja hevosjalostusliittojen kanssa vuosittain päivitettävän viestintäsuunnitelman, niin sanotun viestintäkellon, joka toimii lajin viestinnän runkona (Suomen Hippos 2009b, 17). Lajin markkinointiin on pystyttävä varaamaan tulevaisuudessa riittävät taloudelliset ja toiminnallisetkin resurssit.

Kansainvälisyys on merkittävä osa myös suomalaista raviurheilua. Hevostalous kokonaisuudessaan on hyvin kansainvälistä. Kansainvälisyys näkyy raviurheilussa ulkomailla kilpailevien ja valmennuksessa olevien suomalaisten hevosten lukumäärän kasvuna, valmentajien kansainvälisten verkostojen kehittymisenä ja peliyhtiön kansainvälisten verkostojen vahvistumisena. Kansainvälistyminen on yleisesti tunnustettu mahdollisuus ja taloudellisen menestymisen edellytys raviurheilulle (Halinen 2011). Suomalaisten työmoraali on perinteisesti ollut korkea ja arvostettu myös ulkomailla. Esimerkiksi suomalaiset hevosenhoitajat ovat haluttua työvoimaa ulkomailla. Lukuisat hevosenhoitajat hakevat työkokemusta ulkomailla, osa

sinne jääden. Yhteiskuntamme kansainvälistymiseen peilaten voi tämän trendin ennakoida raviurheilussa jatkuvan.

Raviurheilun mahdollisuuksina voidaan nähdä myös teknologian, verkkoviestinnän ja mobilisoitumisen kehittyminen. Internet tuo ravit lähes kaikkialle ja esimerkiksi hevosten ilmoittaminen ravikilpailuihin tapahtuu pääsääntöisesti internetissä. Puhelimella ja internetissä pelaaminen ja lähtöjen seuraaminen onnistuu lähes mistä tahansa. Ravivalmentajat voivat päivittää omia internetsivujaan puhelimitse. Valmentajat ja kimpanvetäjät voivat hyödyntää sosiaalista mediaa toiminnassaan ja välittää vaikkapa kilpailutunnelmia internetissä videona. Teknologiaan ja verkkovälineisiin liittyviä mahdollisuuksia on juuri niin paljon kuin vain alan toimijat, mukaan lukien raviradat, haluavat ja pystyvät hyödyntämään.

3.4.4 Raviurheilun ulkoinen ympäristö ja uhat

Ulkoisina uhkatekijöinä voidaan nähdä etenkin muut vedonlyöntikohteet ja -pelit sekä muut virkistys- ja elämyspalvelut. Onnistunut ja riittävin resurssien tehty markkinointi on yksi tulevaisuuden tärkeimmistä raviurheilun toimista. Raviurheilu ei saa jäädä sisäpiiriin toimijoiden puuhasteluksi. Toisaalta synergiaetuja voidaan hakea yhteistyöstä muiden lajien kanssa. Esimerkkinä tästä on 2000-luvulla Fintoton Olympiakomitean kanssa yhteistyössä toteuttama Olympiaravit -tapahtuma. Raviradoilla olemassa olevien kiinteistöjen ja rata-alueiden vuokraaminen ja hyödyntäminen raviurheilun ulkopuolisissa tarkoituksissa voi parhaimmassa tapauksessa tuoda lisätuloa ja näkyvyyttä raviradoille.

Myös uudenlaisia uhkakuvia on ilmassa. Opetus- ja kulttuuriministeriö väläytteli alkuvuodesta 2011 mahdollisuutta yhdistää kolme rahapeliyhtiötä, Raha-automaattiyhdistys ry, Veikkaus Oy ja Fintoto Oy yhdeksi yhtiöksi. Tilanne vaarantaisi hevosalan asiantuntijoiden mukaan hevostalouden ylläpitämisen ja kehittämisen, sillä päätösvalta siirtyisi yhä kauemmas hevostaloudesta. (Hevosurheilu-lehti 2011) Merkittävä ulkoinen uhka on myös suomalaisen pelimonopolin loppuminen. Yhteistyöllä ja poliittisella vaikuttamisella kansallisella ja Euroopan unionin tasolla on pystyttävä toimimaan niin, että toimintaedellytykset kotimaiselle hevospeliyhtiölle taataan tulevaisuudessakin.

Sääolosuhteiden ääri vaihtelut ja eläintautiepidemiat aiheuttavat häiriöitä pelikohdetarjontaan ja lisäävät pelaajien näkökulmasta hevospelien luotettavuusriskiä (Suomen Hippos 2009b, 21). Ilmastonmuutoksen aiheuttamat sääolosuhteiden vaihtelut, pitkät pakkasjaksot, helleaallot, tai sadekaudet lisäävät ulko-olosuhteissa järjestettävien tapahtumien järjestämisriskiä ja vaikuttavat yleisömenestykseen. Hyvät kilpailuolosuhteet ovat ensiarvoisia kiinnostavien urheilusuoritusten syntymiseksi sekä yleisön ja kilpailijoiden viihtymiseksi. Ilmastonmuutos saattaa tulevaisuudessa lisätä ulkomailta rantautuvien eläintautien uhkaa. Toimiva yhteistyö eläintautien torjunnasta

vastaavan Elintarviketurvallisuusvirasto Eviran kanssa on välttämätöntä, jotta laajoilta epidemioilta kilpailevien ravihevosten keskuudessa vältytään. Järjestöjen, tutkimuksen ja viranomaisten panos hevosten terveydenhuoltoon ja eläintautien ehkäisyyn on ensiarvoisen tärkeä. Riittävät eläinlääkäri- ja klinikkapalvelut ravihevosille tarvitaan tulevaisuudessakin ympäri Suomen.

Hevosalan tutkimustoimintaan varattavat resurssit ovat perusedellytys raviurheilun menestymiseksi. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen vuonna 2010 ilmoittamat aikomukset supistaa hevostutkimukseen kohdistuvia resursseja olivat raviurheilulle ikäviä uutisia (Maa- ja elintarviketalouden tutkimuslaitos 2010).

Yhä kallistuva öljyn hinta vaikuttaa raviurheiluun, kuten mihin tahansa toimialaan. Kasvatat polttoaine-, rehu- ja lämmityskustannukset vaikuttavat ravivalmentajien ja raviratojen kannattavuuteen. Palvelujen hintojen nousu vaikuttaa raviurheilun harrastajien ja hevosenomistajien lajin harjoittamisen mahdollisuuksiin. Polttoaineen hinnan nousu vaikuttaa osaltaan myös raviyleisön mahdollisuuksiin ja mielenkiintoon matkustaa ravitapahtumiin.

Kansantaloudellisen tilanteen vaikutukset heijastuvat luonnollisesti myös raviurheiluun. Vuoden 2009 talouden taantuma johti ravitaloudessa säästötoimiin ja heijastui myös hevospelivaihtoihin (Suomen Hippos 2009b, 3). Vuodesta 2009 Suomen Hippoksen puheenjohtajana toiminut Mika Lintilä korostaa Suomen Hippoksen vuoden 2009 toimintakertomuksessa raviurheilun tarvetta tehostaa toimintaa ja yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Lintilä painottaa katsauksessaan, että raviurheilun kokonaisedun on oltava alan toiminnassa edellä yksittäisen lajin toimijan etua. (Suomen Hippos 2009b, 3.) Raviurheilun sisäisen hengen ja yhteisen rintaman säilyminen on epäilemättä perusedellytys vaikeista taloudellisista ajoista selviämiseksi.

3.5 Raviratojen johtamista käsittelevät tutkimukset

Juha Honkanen (1994) Tampereen yliopistosta on selvittänyt ravitapahtumien laatua Pro gradu -tutkielmassaan. Tutkimuksen kohteena Honkasen selvityksessä on ollut Killerin ravirata Jyväskylässä. Honkanen on lähestynyt aihealuetta pelaajien, yleisön ja kilpailijoiden näkökulmasta. Honkanen (1994, 3) toteaa tutkimuksessaan, että palvelun laatu voi myös raviradoilla toimia kilpailutekijänä kilpailussa ihmisten vapaa-ajasta.

Honkasen (1994, 70-73) selvityksen mukaan pelaajien laatumuuttujina ovat ravien käsiohjelman saatavuus ennakkoon, totokassojen lukumäärä, vihjeohjelman asiasisältö, totohenkilökunnan palvelukyky, tuomariryöskentely, videotekniikka ja äänentoisto, kellotuspaalut, kilpailullinen taso, näkyvyys yleisöalueelta, totalisaattoritekniikan toimivuus, ravien aikataulut.

Raviyleisöä koskeviksi laatumuuttujiksi Honkanen (1994, 74-75) nostaa ravien urheilullisen tason, ravien aikataulun pitävyyden, yleisötilojen toimi-

vuuden, ravintola- ja kahvilapalvelut, yleisöalueen näkyvyyden, henkilökunnan asiakaspalvelukyvyyn sekä liitännäispalveluiden monipuolisuuden.

Kilpailijoiden laatumuuttujina Honkanen (1994, 76) listaa raviradan kunnon, toimihenkilöiden osaamisen, tallialueen olosuhteet, ravien aikataulutuksen ja tuomariston työskentelyn sekä liitännäispalveluiden saatavuuden.

Lukuisia Pro gradu -tutkielmia ja väitöskirjoja on tehty monista hevosurheilun aihealueista, kuten hevosten ravitsemuksesta, fysiologiasta ja jalostuksesta. Myös pelaamista on tutkittu paljon. Tutkimusta raviratojen liiketaloudesta ja johtamisesta ei Suomessa ole laajemmin tehty. Kansain-välisiä tutkimuksia tämän kehittämistehtävään aihealueeseen liittyen ei käytössä olevista tietokannoista löydy.

4 STRATEGINEN LAATUJOHTAMINEN

4.1 Strategisen laatujohtamisen keskeiset käsitteet

Raviratojen arviointijärjestelmän rakentaminen pohjautuu laatujohtamisen käsitteisiin ja teoriaan. Tässä luvussa tehdään katsaus laatujohtamiseen ja kokonaisvaltaisen laadunhallinnan käsitteeseen pohjautuviin yleisimpiin laaturaportointomalleihin.

4.1.1 Laatu nykykäsityksen mukaan

Laadulle on lukuisia määritelmiä. Tuotteen ja palvelun laatua voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. (Pesonen 2007, 35.) Laadulla on aiemmin tarkoitettu tuotteen virheettömyyttä ja sittemmin yritysten ja organisaatioiden kokonaisvaltaista kehittämistä. Sitä ei käsitellä erillisenä toimintona yrityksessä, vaan otetaan huomioon kokonaisvaltaisesti yrityksen kaikissa toiminnoissa. (Silen 1998, 13, 15.) Laatu mielletään menestyvän yrityksen tunnusmerkiksi ja organisaation tärkeimmäksi kilpailutekijäksi. (Oakland 1993, 19).

Asiantuntijat määrittelevät tuotteen tai palvelun laadukkaaksi, kun se täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset (Oakland 1993, 4; Pesonen 2007, 37). Organisaation toiminnan suunnittelu ja kehittäminen pohjautuvat laatuajattelun mukaisesti markkinoiden ymmärtämiseen sekä asiakkailta ja sidosryhmiltä saatuun palautteeseen ja sen hyödyntämiseen toiminnassa (Lecklin 2006, 18).

Tuotteen laadulla tarkoitetaan asiakkaiden käsitystä organisaatiosta ja organisaation tuotteista tai palveluista. Toiminnan laatu pitää sisällään onnistumisen sekä sisäisten että ulkoisten prosessien hallinnassa. Organisaatiossa, jossa vallitsee toimiva laatu kulttuuri, laatuajattelu kulkee läpi koko organisaation, käsittäen organisaation arvot, normit ja perusolettamukset. (Silen 1998, 14-15, 47.)

4.1.2 Kokonaisvaltainen laadunhallinta

Kokonaisvaltaisella laadunhallinnalla ymmärretään laadun sisältyvän tuotteen tai palvelun lisäksi johtamiseen, strategiseen suunnitteluun ja koko organisaation kehittämiseen. Kokonaisvaltaista laadunhallintaa toteuttavan organisaation keskiössä ovat asiakkaat. Merkityksensä laatu kokonaisuudessa on myös organisaation sidosryhmillä. (Lecklin 2006, 17.) Kokonaisvaltaiselle laadunhallinnalle on ominaista sisäisen asiakkuuden ja ihmisten vuorovaikutusten, tasa-arvon ja kokonaisuuden korostaminen (Silen 1998, 47). Peruseriaatteena on luoda edellytyksiä kaikkien osapuolten mahdollisuuksille tehdä oikeita ja haluttuja asioita oikealla tavalla (Grimsdal & Gunnarson 1993, 20, 21).

Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan keskeinen ajatus kiteytyy Seppo Määtän (2000, 16) sanoihin ”erinomaisen suorituskyvyn pitkäjänteinen ja kestävä rakentaminen”. Anttilan ja Vakkurin (1998, 6-7) mukaan kokonaisvaltainen laadunhallinta pohjautuu organisaation omaan toimintamalliin, joka tähtää organisaation kilpailukyvyn parantamiseen. Kantavana ajatuksena on laatujohtamisen ja jatkuvan parantamisen kautta lisätä yrityksen arvoa omistajien näkökulmasta.

Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan oivaltaminen parantaa henkilöstön suhtautumista laadun käsitteeseen ja jatkuvaan organisaation kehittämiseen, sillä laatutyöhön sidotaan koko organisaatio sen kaikilla tasoilla (Oakland 1993, 22; Grimsdal & Gunnarson 1993, 20). Laatu työ kuuluu kaikille organisaation jäsenille, ei yksittäiselle henkilölle tai ryhmälle (Grimsdal & Gunnarson 1993, 22).

4.1.3 Laatujohtaminen

Laatujohtamisella tavoitellaan asiakastyytyväisyyttä, toiminnan kannattavuutta ja organisaation kilpailukykyä. Sillä tarkoitetaan laadun huomiointia osana yrityksen toiminnan kokonaisuutta. (Silen 1998, 6, 13.)

Laatujohtamisen elementtejä ovat organisaation perusarvot, missio ja visio, strateginen päämäärä ja tavoitteet sekä organisaation laatu politiikka. Laadun toteutumista arvioidaan toiminnan tuloksellisuuden ja tehokkuuden mitareilla. (Lecklin 2006, 21-26.)

Nykykäsityksen mukaan laatujohtamisella tavoitellaan organisaation erinomaisuutta. Erinomaisuudeksi ymmärretty laatu pitää sisällään tuotteen laadun, virheettömyyden, toiminnan tehokkuuden ja asiakastyytyväisyyden lisäksi myös sosiaaliset ja inhimilliset arvot (Lecklin & Laine 2009, 16). Euroopan laatu palkintomallin, EFQM:n, määritelmän mukaan erinomaiset organisaatiot täyttävät tai ylittävät jatkuvasti asiakkaiden ja sidosryhmien odotukset (EFQM 2010, 2).

Laamanen ja Tuominen (2003, 9) kirjoittavat: ”*Erinomaisen organisaation tunnuspiirteinä nähdään organisaation asiakaslähtöisyys, henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen, jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus, kumppanuuksien kehittäminen, organisaation tuloshakuinen toiminta ja yhteiskunnallinen vastuu. Erinomaisia organisaatioita johdetaan päämäärätietoisesti, prosessilähtöisesti ja tosiasioihin perustuen.*”

4.2 Tasapainoinen tulokortti, BSC

Balanced Scorecardin eli tasapainoisen tulokortin ovat kehittäneet 1990-luvun alussa Robert Kaplan ja David Norton. Tasapainoinen tulokortti pohjautuu organisaation visioon ja strategiaan. Se rakentuu menneisyyttä kuvaavista ja tulevaisuuteen suuntautuneista mittareista sekä organisaation sisäisistä että ulkoisista mittareista. Tulokortin mittareille on ominaista nimensä mukaisesti tasapaino eri osa-alueiden välillä, mittareiden strateginen merkittävyys ja mittareiden väliset syy-seuraussuhteet. (Lecklin 2006, 68-69; Määttä 2000, 33; Malmi ym. 2003, 18.)

Balanced Scorecard tunnetaan nimillä tasapainotettu tulokortti ja tasapainotettu mittaristo sekä lyhenteellä BSC (Olve ym. 1998, 22). Malmi, Peltola ja Toivanen (2003, 15-16) käyttävät siitä myös nimeä moniulotteinen mittaristo ja menestystekijämittaristo.

Järjestelmä on alun perin kehitetty kuvaamaan pitkällä aikajänteellä vaikuttavien aineettomien tavoitteiden saavuttamista taloudellisen tunnuslukujen kuvaamisen lisäksi (Malmi ym. 2003, 16). Olven ja Sjöstrandin (2006, 14) mukaan juuri lisääntynyt tarve aineettomalle pääomalle on ollut aikaansaavana tekijänä tasapainoisen tulokortin synnylle. Aineettomalla pääomalla voidaan tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön osaamista, työmotivaatiota ja toimintatapoja tai esimerkiksi organisaation yhteiskunnallista arvostusta (Malmi, Peltola & Toivanen. 2003, 9).

Tasapainoinen tulokortti on apuväline kuvaamaan monipuolisesti organisaation tai yrityksen toiminnalle asetettuja odotuksia ja niiden täyttymistä. Sillä voidaan sopia yhteisesti toiminnalle asetetuista tavoitteista ja luoda selkeä mittaristo arvioimaan tavoitteiden saavuttamista. (Olve, Roy & Wetter, 1998, 14-16.) Kaplanin ja Nortonin alkuperäisen ajatuksen mukaan kaikkien tasapainoisen tulokortin näkökulmien tulisi läpäistä koko organisaatio. Organisaation koko henkilöstön tulisi ymmärtää niin taloudellisten kuin eitaloudellistenkin mittareiden merkitys. (Kaplan & Norton 1996, 8.)

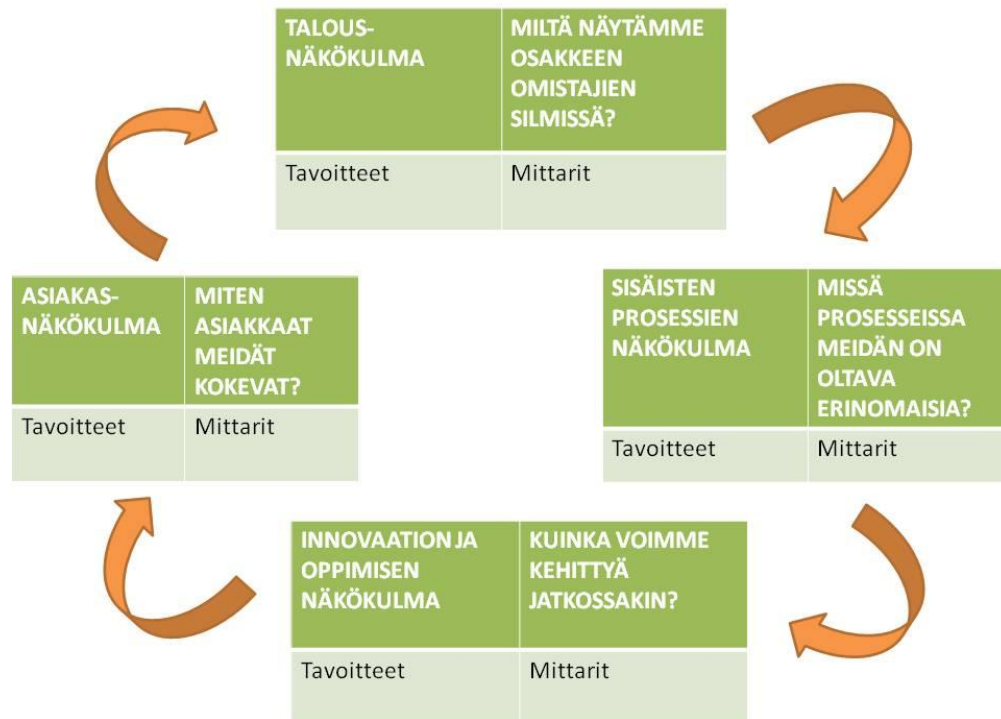
Kaplan ja Norton korostavat, että tulosten saavuttamiseksi tasapainoisen tulokortin on pohjauduttava pitkäjänteisesti yrityksen strategiaan. Tulokorttiin nivotaan yhteen yrityksen eri osastojen ja toiminnan eri osa-alueiden tavoitteiden saavuttamista kuvaavat mittarit. Näin voidaan muodostaa laaja-alainen näkemys yrityksen tuloksista ja sen toiminnasta. Mittaaminen sitouttaa organisaation henkilöstön toteuttamaan organisaation tärkeimmät arvot. (Kaplan & Norton 2004, 27-29; Kaplan & Norton 1992.)

Tulokortin tavoitteena on johtamisen apuvälineenä varmistaa organisaation kilpailukyky ja menestyminen tulevaisuudessa. Alkuperäisen ajatuksen mukaan järjestelmässä painotetaan sekä taloudellisten että toimintaa kuvaavien laadullisten mittareiden tärkeyttä. Järjestelmä ei aseta näitä mittareita eriarvoiseen asemaan vaan perusajatuksena on, että taloudelliset tulokset ovat seurausta onnistuneesta toiminnasta. (Kuva 8.). (Kaplan & Norton 1992.)

Muut kuin taloudellista toimintaa tukevat, aineettomat mittarit ovat apuväline toiminnan kehittämiseen pitkällä aikavälillä (Olve ym. 1998, 20). Aineettomilla mittareilla tarkoitetaan muun muassa henkilöstöön liittyviä osa-alueita, asiakasrakenteen, -tyytyväisyyden ja johtamisen osa-alueita, teknologian toiminnallisuuden ja hyödyntämisen sekä prosessien joustavuuden, toimivuuden ja tehokkuuden mittareita (Määttä 2000, 26-27).

Alkuperäisen ajatuksen mukaan tuloskortissa tulee olla tasapainossa organisaation sisäiset mittarit suhteessa ulkoisiin, lyhyen ja pitkävälisiin tavoitteet suhteessa toisiinsa, menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta painottavat mittarit sekä taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit. Tasapainon tulisi vallita myös helposti mitattavien määrällisten mittareiden ja vaikeammin arvioitavissa olevien laadullisten mittareiden välillä sekä mittareiden osa-alueiden suhteen. (Kaplan & Norton 1996, 10; Olve ym. 1998, 228; Malmi ym. 2003, 31.)

Olve ja Sjöstrand (2006, 2) painottavat, että eri osa-alueiden mittareiden ja niiden välisen tasapainon lisäksi erityistä huomiota on kiinnitettävä mittareiden sekä mittareiden ja osa-alueiden välisiin syy-seuraussuhteisiin. Määttä (2000, 218) muistuttaa, että tärkeämpää kuin tasapaino on rakentaa tarkoituksenmukainen strategiaan perustuva kokonaisuus, vaikka hän pitääkin mittariston tasapainoa tavoiteltavana tekijänä. Myös Olve (1998, 66) korostaa, että mittariston on muodostettava järkevä ja johdonmukainen kokonaisuus ja että mittarit eivät saa toimia toisiaan vastaan.



Kuva 8. Alkuperäisen Balanced Scorecardin viitekehys, (mukaillen Kaplan & Norton 1992)

Kaplanin ja Nortonin mukaan (1996, 10) innovatiiviset yritykset hyödyntävät tasapainoista tulokorttia strategisena johtamisjärjestelmänä. Tulokortti ymmärretäänkin juuri järjestelmänä strategian toteuttamiseksi ja strategian viemiseksi käytäntöön (Malmi ym. 2003, 17, 19). Määttä (2000, 36) kuvaa tasapainoisen tulokortin roolit organisaation mittaamisjärjestelmänä, toiminta- ja johtamisfilosofiana, sekä ymmärtämis- ja keskusteluforumina. Asiantuntijat muistuttavatkin, että organisaation on kirkastettava tarkoitus, mitä varten järjestelmää ollaan rakentamassa ja tavoitteet, joihin luotavalla järjestelmällä tähdätään (Malmi ym. 2003, 16-22).

Selvitysten mukaan tavoitelluimmat hyödyt tasapainoisesta tulokortista ovat strategian muuttaminen käytäntöön ja organisaation toiminnan parempi ohjaus, kriittisten menestystekijöiden hyödyntäminen toiminnan tehostamisessa, yhteisen tavoitetilan luominen sekä voimavarojen keskittäminen ja muutoksen toteuttaminen (Malmi ym. 2003, 48).

Tasapainoista tulokorttia rakennettaessa organisaation on määriteltävä omaan toimintaansa parhaiten sopivat näkökulmat. Asiantuntijat muistuttavat, että mikäli rakennettu mittaristo sopii mille tahansa yritykselle, ovat lähtökohdat mittariston rakentamisessa olleet todennäköisesti väärät. Mittaristo ei siis voi olla yleisluontoinen, vaan organisaation strategian mukainen. (Malmi ym. 2003, 25-26.; Olve ym. 1999, 129; Kankkunen ym. 2005, 17.) Mittareiden luomisessa on otettava huomioon vallitseva tilanne ja kunkin alan ja organisaation toiminnan erityispiirteet (Karlöf 1998, 202). Organisaation kriittiset menestystekijät toimivat hyvänä pohjana avainmittareiden rakentamiselle (Olve ym. 1998, 65).

Tasapainoinen tulokortti on käytössä hyvin erilaisina sovelluksina tuhansissa yrityksissä ympäri maailmaa (Määttä 2000, 14,34; Olve ym. 1999, 121). Sen sisällöt ja toteutusmuodot vaihtelevat yrityksen ja käyttötarkoituksen mukaan (Olve ym. 1997, 5). Malmi, Peltola ja Toivala nimeävät tulokortin sovelluksiksi muun muassa sidosryhmämittaristot, Key performance indicator (KPI) -mittaristot ja strategiamittaristot (Malmi, Peltola ja Toivala 1993, 33-36).

Seppo Määttä (2000, 190-191) on todennut tasapainoisen tulokortin käyttökelpoisuuden myös yleishyödyllisten yhteisöjen toiminnassa. Määttä puhuu tasapainoisesta tulokortista yhteisöjen käytössä nimellä ”tasapainoinen onnistuminen”. Peruseriaatteet ja tavoitteet ovat samat kuin tasapainoisen tulokortin käytössä. Näkökulmat tässä tasapainoisen onnistumisen strategiassa ovat kansalaisen ja poliittisen päätöksentekijän näkökulma, resurssien hallinnan ja talouden näkökulma, organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma sekä työyhteisön ja henkilöstön näkökulma.

Alkuperäisen Balanced Scorecardin kehittäjät Kaplan ja Norton (2002, 145) ovat todenneet, että julkiset organisaatiot ovat kokeneet taloudellisen näkökulman mittarit huonosti sopiviksi toimintaansa. Kaplan ja Norton

suosittelevat käyttämään tällaisissa tapauksissa yhtenä näkökulmana toimeksiantajan tai asiakkaan näkökulmaa. He suosittelevat, että yleishyödylliset organisaatiot asettavat mittaristossaan merkittävälle sijalle yhteisönsä tärkeimmän pitkántähtäimen tavoitteen, jolloin koko mittaristoa voidaan soveltaa ja hyödyntää tämän tärkeimmän pitkän tähtäimen tavoitteen saavuttamisessa.

Outi Soudunsaari (2008) on tutkinut Balanced Scorecardin soveltamista alueellisessa kehittämistyössä kehittämissyhtiön käytössä. Tutkimuksessa Soudunsaari on tullut siihen tulokseen, ettei Kaplanin ja Nortontin kehittämä malli sellaisenaan sovellu kehittämissyhtiön toimintaan, mutta siitä kehitetty sovellus on varsin tarkoituksenmukainen (Soudunsaari 2008, 86).

Alunperin tasapainoinen tuloskortti on toiminut mittausjärjestelmänä, myöhemmin sitä on hyödynnetty yhä enemmän strategisena johtamisjärjestelmänä. Edistyneimmät yritykset ovat linkittäneet sen vahvasti budjetointiin (Niven 2005, 16). Tulevaisuuden suuntauksena lieneekin tasapainoisen tuloskortin käyttäminen yhä enemmän perinteisen budjetoinnin korvaajana (Olve & Sjöstrand 2006, 20). Asiantuntijat näkevät sen kehittyvän yhä keskeisemmin ohjaus- kommunikointi- ja viestintävälineenä (Malmi ym. 2003, 236; Niven 2005, 17).

Tasapainoisessa tuloskortissa on paljon samaa verrattuna muihin toiminnan ohjausjärjestelmiin. Sen ominaispiirteitä ovat erityisesti kokonaisuuden huomiointi, mittariston tasapainovaatimukset ja tulevaisuuden huomioiminen (Olve ym. 1997, 148). Järjestelmä ei rankaise organisaation tulevaisuuden menestymiseen tähtäävien toimenpiteiden kustannuksista (Olve 1998, 13). Tasapainoinen tuloskortti antaa monipuolisen kuvan yrityksen johtamisesta, sillä voidaan luoda luottamusta yrityksen ja henkilöstön sekä yrityksen ja asiakkaiden välille sekä ylläpitää osaamista ja luoda pohjaa luovalle ilmapiirille (Olve ym. 1998, 31).

Aivan mutkatonta ei tasapainoisen tuloskortin käyttö kuitenkaan ole. Monet yritykset ja organisaatiot ovat ottaneet sen käyttöön kuvitellen, että tuloskortin käyttö on yksinkertaista ja helppoa. Paul R. Nivenin (2005, 2) mukaan lähes puolet yrityksistä ei ole saavuttanut järjestelmällä haluamiaan tuloksia. Niven näkee syynä itse järjestelmän sijaan tavan, jolla järjestelmää on toteutettu. Tuloskortin huonoina puolina on nostettu esiin sen sopimattomuus eurooppalaiseen yrityskulttuuriin, riski jäämisestä ainoastaan valvontajärjestelmäksi sekä yritysten henkilökunnan heikko sitoutuminen järjestelmään. Mallia on joissakin yhteyksissä myös pidetty liian monimutkaisena. (Malmi ym. 2003, 90.)

4.2.1 Alkuperäisen mallin neljä näkökulmaa

Kaplanin ja Nortonin alkuperäinen Balanced Scorecard on neljän näkökulman malli. Tasapainoisen tulokortin perinteiset näkökulmat ovat talous, asiakkaat, prosessit sekä oppiminen ja kasvu. (Kaplan & Norton 1996, 2, 9.) Näkökulmia voi organisaatio ottaa luotavaan malliin useampiakin, jolloin on kuitenkin oltava erityisen varovainen mittariston tasapainon säilymisessä (Olve ym. 1998, 97).

Seppo Määttä (2000, 72) mukaan näkökulmia tulee olla enintään viidestä kuuteen. Määttä kannustaa organisaatioita pohtimaan omalle toiminnalleen merkitykselliset näkökulmat ja muistuttaa, että alkuperäinen Kaplanin ja Nortonin malli on kehitetty yksittäisten 12 yrityksen lähtökohdista.

Tasapainoisen tulokortin mittareiden lukumäärä on yleisimmin 20-25 (Malmi ym. 2003, 30; Niven 2005, 107). Näkökulmissa on tyypillisesti viisi mittaria, sisäisten prosessin näkökulmassa usein 8-10 mittaria. Suomessa yleisesti on käytössä 4-25 mittaria, useimmiten kuitenkin alle 20. Kontion (2000, 162) mukaan yleisesti itsearviointimittaristojen mittareiden sopiva lukumäärä on 15-20. Olve, Roy ja Wetter (1998, 146) suosittelevat mittareiden lukumääräksi osa-alueita kohden korkeintaan 5-10 mittaria. Asiantuntijat muistuttavat, että tärkeämpää kuin mittareiden lukumäärä on mittariston soveltuvuus organisaation käyttöön (Malmi ym. 2003, 30).

Mittareiden on oltava sellaisia, joihin organisaation henkilöstö pystyy vaikuttamaan (Malmi ym. 1993, 62). Niiden tarkoituksenmukaisuus on arvioitava ja varmistuttava myös järjestelmän rakenteen loogisuudesta (Olve & Sjöstrand 2006, 45).

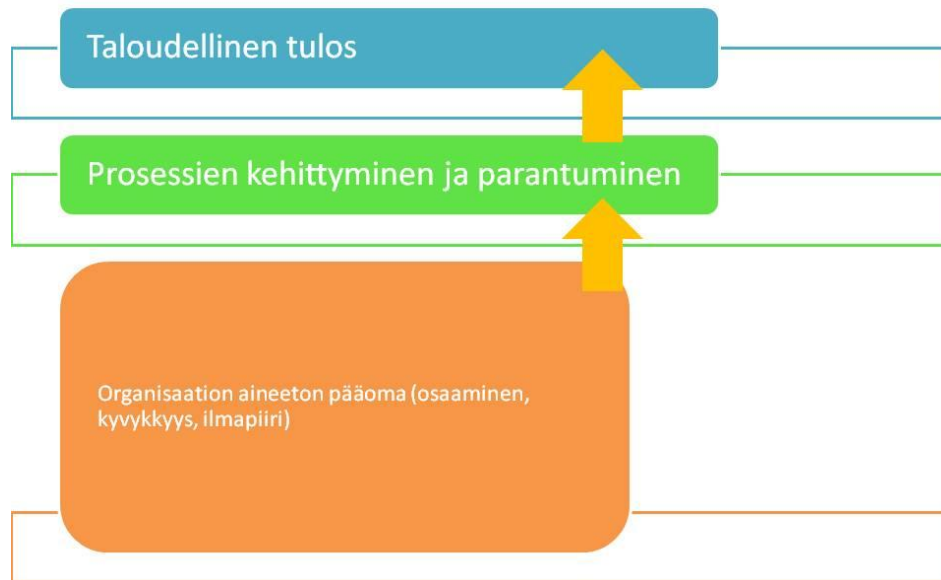
Kankkusen, Matikaisen ja Lehtisen (2005, 27) mukaan onnistunut mittaristo sisältää yhdenmukaiset strategiasta johdetut sekä eri sidosryhmiä ja menneisyyttä ja tulevaisuutta kuvaavia mittareita. Heidän mukaansa se on viety käytäntöön organisaatiossa yksilötason ja eri yksiköiden tason mittareiksi osaksi päivittäistä toimintaa ja sitä uudistetaan organisaation kehittyessä.

Mittariston käyttöönotto toteuttaa kokonaisvaltaisen laatujohtamisen ajatusmallia tosiasioihin perustuvasta johtamisesta. (Kankkunen ym. 2005, 19.) Kaplan ja Norton (2009, 108) korostavat mittaamisen merkitystä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja onnistuneen strategian läpiviennissä. Mittausjärjestelmien tehtävänä on kertoa saavutetuista tuloksista ja ohjata toimintaa. Näistä tehtävistä käytetään nimityksiä tulos- ja prosessitoiminnot (Kankkunen ym. 2005, 93).

Koska mittarit on johdettu organisaation visiosta ja järjestelmän tavoitteena on jalkauttaa strategia koko organisaatioon, on myös mittareiden läpäistävä kaikki organisaation tasot (Olve ym. 1999, 137). Mitä laajemmin organisaation ulkopuolella mittareita käytetään, sitä tärkeämpää on löytää yksi-

selitteiset mittarit. Asiantuntijat painottavat, että mittareiden on oltava myös tarkoituksenmukaisia ja konkreettisia. (Olve ym. 1999, 123, 138.)

Paitsi, että mittaristolla heijastetaan kokonaisvaltaisesti kuva organisaation keskeisestä toiminnasta, mittareiden välillä tulee vallita syy-seuraussuhde. Mittaristo kuvastaa näin toiminnan ja tulosten välisiä yhteyksiä (Kuva 9.). (Olve ym. 1999, 192).



Kuva 9. Syy-seuraussuhteet Balanced Scorecardissa, mukaellen Kaplan & Norton (2004, 29)

4.2.1.1 Talousnäkökulma

Talousnäkökulmassa painotetaan organisaation luonteesta riippuen joko omistajia kiinnostavia taloudellisia mittareita tai julkisen toimijan laatua ja määrää kuvaavia mittareita (Malmi ym. 1993, 24; Kaplan & Norton 2004, 29-31).

Talousnäkökulman tehtävänä on kertoa siitä, miten organisaatio ja organisaation strategia on onnistunut taloudellisesti ja toisaalta myös kuvata strategian kannalta keskeisimmät toiminnan taloudelliset tavoitteet (Malmi ym. 2003, 24-25). Julkisten organisaatioiden ja yleishyödyllisten yhdistysten osalta talousmittarit kertovat siitä onko toiminta ollut taloudellisesti tehokasta (Niven 2005, 13).

Olve, Roy ja Wetter (1997, 21) muistuttavat, että keskittyminen ja huomion kiinnittäminen osa-alueisiin ja asioihin, joissa onnistuminen näkyy taloudellisena tuloksena vasta vuosien päästä, aiheuttaa kustannuksia jo

nykyhetkenä. He painottavat kuitenkin tällaisen pitkänäköisyyden merkitystä organisaation menestymiseksi. Mittariston rakentamisessa on hyvä huomioida, että taloudelliset tulokset ovat usein seurausta muiden tavoitteiden saavuttamisesta. (Olve ym. 1998, 85.) Myös Seppo Määttä (2000, 32) korostaa talousmittareiden tärkeää roolia osana mittaamista. Määttä muistuttaa kuitenkin, että ne kuvaavat menneisyyttä ja kertovat tapahtuneesta. Talousmittareiden kautta ei avaudu se, miksi tai miten on toimittu; mitkä tekijät kyseisen taloudellisen tuloksen ovat tuottaneet. Hänen mukaansa taloudelliset mittarit ovat lyhyen aikavälin mittareita, eikä organisaation henkilökunta aina ymmärrä syy-yhteyksiä oman toimintansa ja talouden tuloksen välillä.

Asiantuntijoiden mukaan taloudellisina mittareina voivat toimia mm. sijoitetun pääoman tuotto, liiketulos, asiakaskohtainen liikevaihto, pääoman tuottavuus, yksikkökustannukset sekä katetuotto, organisaation maksuvalmius ja vakavaraisuus (Kaplan & Norton, 2009, 123; Lecklin 2006, 69).

4.2.1.2 Asiaksnäkökulma

Kaplanin ja Nortonin (2004, 29) mukaan asiakasnäkökulmaa kuvaavat mittarit vaikuttavat erityisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen. Malmi, Peltola ja Toivanen (1993, 26) kutsuvat tulevaisuuteen painottuvia asiakasnäkökulman mittareita ”asiakaslupauksen mittareiksi”. Olve korostaa, että on kiinnitettävä huomiota siihen, miten yritys suhtautuu asiakkaisiin ja toisaalta myös siihen miten asiakkaat suhtautuvat yritykseen (Olve ym. 1998, 93). Asiakasnäkökulma, kuten yrityksen strategiakin pitää sisällään ”asiakkaille annettavan arvolupauksen” (Kaplan & Norton 2004, 29). Paul R Niven (2005, 13) korostaa tämän arvolupauksen lisäksi tavoitetta vastata kysymykseen siitä, ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat.

Asiakasnäkökulman mittareina voidaan käyttää esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä, markkinaosuutta, asiakkaiden pysyvyyttä, asiakasmäärän kasvua, uusasiakkaiden määrää tai asiakaskannattavuutta (Lecklin 2006, 69; Kaplan & Norton 2009, 124).

4.2.1.3 Prosessinäkökulma

Prosessinäkökulmaan sisällytettävien prosessien on tuloskortin kehittäjien Kaplanin ja Nortonin (2009, 124) mukaan oltava sellaisia, joilla on erityistä merkitystä ja lisäarvoa verrattuna kilpailijoiden strategioihin. Prosessinäkökulmassa painotetaan yrityksen kriittisten menestystekijöiden näkökulmasta keskeisiä prosesseja (Lecklin 2006, 69).

Malmi, Peltola ja Toivanen (2003, 27) kuvaavat sisäisten prosessien näkökulman osa-alueeksi, jossa onnistuminen mahdollistaa talous- ja asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttamisen.

Prosessinäkökulman mittareita voivat olla esimerkiksi tuotteiden läpimenoajat, virheprosentit, tuottavuus ja jonotusajat (Olve ym. 1998, 182).

4.2.1.4 Oppiminen ja kasvu –näkökulma

Oppimisen näkökulma kuvaa yrityksen aineetonta pääomaa ja sisältää inhimillisen pääoman, informaatiopääoman eli järjestelmät ja organisaation ilmapiirin (Kaplan&Norton 2004, 29, 124). Oppimis- ja kasvunäkökulmassa seurataan organisaation kehittymistä tulevaisuuden menestyksen takaamiseksi. Oppimisen näkökulmaan sisältyy kolme keskeistä tekijää: ihmiset, järjestelmät ja toimintatavat. (Malmi ym. 2003, 28; Niven 2005, 15-16).

Määttä (2000, 28) painottaa, että yritysten menestyminen perustuu osaamisen kehittämiseksi ja uudistumiskyvylle. Tämä näkökulma on kiinteästi yhteydessä muuhun kolmeen näkökulmaan (Niven 2005, 15-16).

Oppiminen ja kasvu -näkökulmaa kuvaavia mittareita ovat muun muassa henkilöstön osaaminen ja työmoraali, työmenetelmien tehokkuus, tietojärjestelmät sekä organisaation tavoitteiden yhdenmukaisuus ja oppimiskyky sekä organisaation ilmapiiri. (Lecklin 2006, 69; Malmi ym. 2003, 28; Niven 2005, 15-16.)

4.2.2 Mittariston rakentaminen

Tasapainoisen tuloskortin rakentamisen suuri arvo on itse prosessissa. Sitä käsittelevässä kirjallisuudessa korostetaan keskustelujen ja yhteisen kielen muodostumisen tärkeyttä mittariston rakentamisprosessissa. (Olve ym. 1999, 123.)

Yhteiset keskustelut ovat tapa varmistaa, että kaikilla prosessiin osallistuvilla on samat lähtötiedot ja ettei väärymmäryksiä prosessin eri vaiheissa synny (Olve ym. 1997, 29, 123). Mittariston rakentamisprosessin aikana yhteisön jäsenille muodostuu yhtenäinen käsitys, kieli ja ajattelutapa tavoiteltavasta visiosta (Määttä 2000, 17). Malmi, Peltola ja Toivanen (2003, 15) kuvaavat tasapainoisen tuloskortin suurimpina hyötyinä strategian jalkauttamisen lisäksi resurssien kohdentamisen helpottumisen sekä juuri tiedonkulun parantumisen ja ymmärryksen lisääntymisen.

Malmin, Peltolan ja Toivasen (2003, 15) mukaan mittaristosta saatava hyöty on sidoksissa johdon mittaristolle asettamiin tavoitteisiin. Tavoiteltavan hyödyn määrittäminen onkin heidän mukaansa ensimmäinen tehtävä mittariston rakentamisessa.

Malmi ohjeistaa mittaristolla tavoiteltavan hyödyn määrittämisen jälkeen muodostamaan yhteisen vision organisaation tavoitetilasta (Malmi ym. 1993, 18). Myös Olve, Roy ja Wetter (1998, 43) näkevät organisaation vision

mittariston perustana. Visiosta johdetaan näkökulmat, joille rakennetaan strategiset tavoitteet. Strategisille tavoitteille avataan keskeisimmät menestystekijät ja nimetään avainmittarit. (Olve ym. 1998, 43-44.) Kaplan ja Norton (2004, 74) painottavat, että tavoitteiden laatimisen jälkeen on käynnistettävä organisaation strategian mukaisia hankkeita, joilla asetetut tavoitetilaa päästään. Tavoitteiden asettamisen jälkeen niiden saavuttamiseksi luodaan vastuuhenkilöiden toimesta toimintasuunnitelma (Malmi ym. 1993, 19).

Alan kirjallisuudessa tuodaan esille projektiryhmän asettaminen (Olve ym. 1999, 122) tasapainoisen tulokortin rakentamisprojektin käynnistämisen vaiheessa. Ryhmän kesken tapaamisia tulee olla säännöllisen tiheään ja jäsenillä aikaa sekä intoa projektiin. Tarkoituksenmukaista on, että ryhmällä on vaikutusvaltaa organisaation näkökulmasta, mutta ryhmän tulisi samaan aikaan olla myös edustavan neutraali. Tulokortti mittareineen tulisi syntyä ryhmän yhteistyönä. (Olve ym. 1999, 122.)

Asiantuntijat painottavat mittariston kehittämisen olevan pitkäkestoinen prosessi. Mittariston ja mittareiden pätevyys osoitetaan mittariston valmistuttua. (Malmi ym. 2003, 76.) Niiden muutokseen ja vaihtamiseen on varauduttava (Kankkunen ym. 2005, 22). Myös mittariston ulkopuolisten tunnuslukujen seuraaminen yrityksessä on tärkeää (Olve ym. 1998, 101).

4.3 Katsaus olemassa oleviin organisaatioiden itsearviointimalleihin

Sekä laatupalkintomallit että ISO-standardit perustuvat kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan. Yhteistä näille järjestelmille on asiakaskeskeisyyden ja johtajuuden painottaminen, kannustus jatkuvaan parantamiseen ja toiminnan kehittymiseen, henkilöstön osallistaminen, organisaation ketteryys, toiminnan suunnitelmallisuus sekä tulevaisuuden ennakointi ja yhteistyö. (Anttila & Vakkuri 1998, 7.) ISO-standardi nähdään kuitenkin nimenomaan laadunvarmistuksen menetelmänä (Kontio 2000, 10). Tässä työssä tehdään katsaus yleisimpiin laatupalkintomalleihin, sillä ne tähtäävät ISO-standardistoa selkeämmin kokonaisvaltaiseen laadun kehittämiseen ja soveltuvat näin paremmin raviratojen arviointijärjestelmän kehittämisen pohjaksi. Kuten tasapainoinen tulokorttikin laatupalkintomalleilla pyritään arvioimaan organisaation toimintaa ja tuloksia.

4.3.1 Laatupalkintomallit

Laatupalkintomallit on alun perin kehitetty lopputuotteen laadun arviointia ja palkitsemista varten. Laatukäsitteen laajentuessa myös laatupalkintomallit ja -kilpailut ovat kehittyneet ja niiden arviointikohteet ovat laajentuneet. Kansallisten laatupalkintokilpailujen pitkántähtäimen tavoite on kunnianhimoinen, sillä niillä pyritään parantamaan kansallista kilpailukykyä. (Lecklin 2006, 318.)

Laamanen (1997, 16) toteaa että laatupalkintomalleilla arvioidaan koko organisaation toimintaa ja siksi arviointi kattaa organisaation toiminnan keskeiset osa-alueet. Hänen mukaansa laatupalkintomallit tarjoavat selkeän mallin ja kokonaisuuden laadunparannustyölle ja auttavat organisaation vahvuuksien ja kehittämiskohteiden löytämisessä. Hänen mukaansa laatupalkintomalleilla voidaan paitsi hahmottaa organisaation nykytila myös arvioida organisaation kehittymistä tulevaisuudessa.

Laatupalkintomallien tavoitteena on ylläpitää organisaation jatkuvaa parantamista tähtäimenä asiakastytyvyyden parantuminen ja organisaation sisäisten prosessien tehokkuuden kasvu (Laamanen 1997, 25).

4.3.1.1 Malcolm Baldrige

USA:n kansallista laatupalkintomallia Malcolm Baldrigea on jaettu vuodesta 1988 lähtien. Malli on kansainvälisesti tunnetuin laatupalkintoarviointimalleista. Tämä japanilaiseen Deming- laatupalkintoon pohjautuva Malcolm Baldrige -malli (myöh. MB-malli) tähtää yritysten ja organisaatioiden kilpailukyvyn kehittämiseen. (Silen 1998, 23; Määttä 2000, 161; Suomen Laatukeskus 2005, 3.)

MB-mallia on kutsuttu länsimaisten nykyaikaisten laatupalkintomallien äidiksi. Se on käytössä laajasti kansainvälisissä yrityksissä. (Lecklin 2006, 318-319.) MB-malli korostaa erinomaisuuden yhä kasvavaa merkitystä yritysten ja organisaatioiden kilpailutekijänä (2011–2012 Criteria for Performance Excellence, 77).

MB-mallin arviointikohteet ovat johtajuus, strateginen suunnittelu, asiakaskeksisyys sekä mittaaminen, analysointi ja tietämyksen hallinta, henkilöstö, prosessien hallinta ja toiminnan tulokset (Lecklin & Laine 2009, 264).

MB-malli ei määrittele toimintatapoja, vaan painottaa tulosten merkitystä. Malli kannustaa luovaan ja joustavaan toimintaan. Mallin tavoittaa on kannustaa organisaatiota toimimaan yhä yhtenäisimpien tavoitteiden mukaisesti. (Laatukeskus 2005, 14.)

Arviointi ja pisteytys jakaantuvat mallissa kahteen vaiheeseen. Pisteytyksessä arvioidaan toimintaprosesseja ja toiminnan tuloksia. Arvioinnin tuloksena syntyy kuvaus organisaation vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Osana arviointia kuvataan organisaation profiili, joka sisältää kuvauksen organisaatiosta ja sen toiminnan haasteista. Organisaation profiilitiedot toimivat arvioinnin taustamateriaalina. (Laatukeskus 2005, 20, 55.)

Seurattavia tulosmittareita ovat asiakas- ja henkilöstötulokset, johtamista ja hallintoa koskevat tulokset sekä taloutta ja markkina-asemaa käsittelevät tulokset (2011–2012 Criteria for Performance Excellence, 9). MB-mallin osa-

alueet on jaettu yhteensä 19 toimintaan liittyviä kysymyksiä sisältävään alakohtaan (Lecklin 2006, 319). Organisaation toimintaa ja tuloksia käsitteleviä arviointialueita on kuusi (Lecklin & Laine 2009, 265).

Varsinaisessa Malcolm Baldrige -laatupalkintokilpailussa kilpailusarjat ovat; teollisuus, palvelualat, pienyritykset, koulutus, terveydenhuolto ja yleis-hyödylliset yhdistykset (2011–2012 Criteria for Performance Excellence, 77). Ajantasaisimmiksi arviointimalliksi mainitun MB-järjestelmän kriteerit päivitetään kahden vuoden välein (Lecklin & Laine 2009, 190, 266).

4.3.1.2 Euroopan laatupalkintomalli (EFQM)

Euroopan laatupalkintomallin (EQA) perustivat vuonna 1991 EFQM, European Organization for Quality (EOQ) ja EU:n komissio (Silen 1998, 23). Euroopan laatupalkintomalli tunnetaan myös nimellä EFQM, joka on vuonna 1988 kestävä laatujohtamisen edistämiseksi ja palkitsemiseksi perustettu yhdistys (Lecklin & Laine 2009, 38). Yhdistyksen taustalla on 14 monikansallista eurooppalaista yhtiötä. (EFQM, 2010; Silen 1998, 23). Yhdistyksen jäseninä on erikokoisia, kansallisia ja kansainvälisiä organisaatioita (EFQM 2010).

Vuoden 2010 mallia kutsutaan EFQM Excellence model -nimellä (EFQM 2010). EFQM -mallin tarkoituksena on tarjota viitekehys erinomaisen toimintakulttuurin saavuttamiseksi ja auttaa organisaatioita löytämään hyviä käytäntöjä, edistämään innovatiivista toimintaa ja parantamaan tuloksia. Malli on auttanut jäsenyhdistyksiään kasvattamaan taloudellista tehokkuutta ja parantamaan yhteiskuntasuhteita sekä optimoimaan resursseja. (EFQM 2010.)

EFQM Excellence mallin avulla organisaatio voi ymmärtää keskeiset vahvuutensa. EFQM-mallin idean mukaan organisaation luodaan yhteinen sanasto ja laatukulttuuri. EFQM:n yhtenä tavoitteena on poistaa mahdolliset päällekkäisyydet organisaation kehitysprojekteissa. EFQM voi toimia yrityksen johtamisjärjestelmän perustana ja yhdistää organisaatiossa jo käytössä olevat johtamisen menetelmät toimivaksi kokonaisuudeksi. (EFQM 2010, 2.)

EFQM-mallin kolme kiinteästi toisiinsa liittyvää osa-aluetta ovat erinomaisuuden tunnuspiirteet ja periaatteet kestävä menestymisen saavuttamiseksi, EFQM-mallin arviointialueet sekä RADAR-logiikan arviointimallin ja johtamistyökalun. EFQM-mallia käyttäen organisaatio voi luoda yhteisen ajattelumallin ja keskustelukielen organisaatioon. (EFQM 2010, 2.)

RADAR-logiikalla toimiva organisaatio määrittelee tavoittelemansa tulokset, suunnittelee toimintamallin tavoitteiden saavuttamiseksi ja edelleen kehittää toimintamalleja seurannan ja arvioinnin tulosten mukaisesti (EFQM 2010, 22).

Mallin mukaan erinomainen organisaatio on toiminnassaan innovatiivinen ja luova. Se toimii ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti kestäväällä tavalla ja ennakoii tulevaisuutta. Sitä johdetaan vastuullisella, visionäärisellä ja vastuullisella tavalla ja organisaation päätöksenteko perustuu tosiasioihin. Erinomaiselle organisaatiossa sidosryhmäsuhteet ovat luottamuksellisia, organisaation tavoitteet ovat tasapainossa henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa ja henkilökuntaa arvostetaan. Sen toimintaa johdetaan prosesseina. Mittaaminen ja tavoitteiden asettaminen on ominaista erinomaisille organisaatioille. (EFQM 2010, 4-8.)

EFQM-mallissa on yhdeksän arviointialuetta, joista viisi kuvaa organisaation toimintaa ja neljä tuloksia (Määttä 2000, 161). Toimintaa kuvaavia osa-alueita ovat johtajuus, henkilöstö, strategia, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit, tuotteet ja palvelut. Tuloksia kuvaavia osa-alueita ovat henkilöstö- ja asiakastulokset, yhteiskunnalliset tulokset sekä organisaation keskeiset tulokset. Mallin mukaan tulokset ovat toiminnan seuraus ja toimintaa voidaan parantaa edelleen hyödyntämällä tulosten tuottamaa tietoa. (EFQM 2010, 9.)

EFQM-malli rakentuu organisaation toimintaa ja tuloksia käsittelevistä arviointialueista. Arvioitavia kohtia on yhteensä 32 kappaletta (Lecklin & Laine 2009, 262). EFQM-mallissa eri osa-alueet pisteytetään asteikolla 0-100 pistettä (Lecklin & Laine, 39).

Malli ei esitä valmiita ratkaisuja. Yksi mallin perusajatuksista on, että organisaation toimintaa parannetaan hyödyntämällä tuloksista saatavaa palautetta oppimisen, luovuuden ja innovoinnin kautta. Mallin kautta saavutettuja hyötyjä organisaatioille ovat olleet mm. taloudellisen tehokkuuden ja yhteiskuntasuhteiden parantuminen. (EFQM 2010.) EFQM-malli soveltuu yksityisten yritysten ja julkisten organisaatioiden itsearviointiin menetelmäksi. (Lecklin & Laine 2009, 38.)

EFQM-mallissa on samankaltaisia piirteitä Malcolm Baldrige –mallin kanssa ja itse kilpailun tavoitteet ja periaatteet ovat samanlaiset (Lecklin & Laine 2009, 39; Lecklin 2006, 320). EFQM laadun arviointi soveltaa osittain myös Balanced Scorecardin ideaa toiminnan ja tulosten arvioimisesta ja tulevaisuuden huomioimisesta (Määttä 2000, 34).

4.3.1.3 Julkisten organisaatioiden arviointimalli (CAF)

CAF, Common assessment framework, on EFQM-mallista johdettu arviointimalli julkisten organisaatioiden arviointiin (Lecklin & Laine 2009, 38). CAF on saanut vaikutteita sekä EQFM-mallista että Saksan hallintokorkeakoulun luomasta Speyer-mallista. Mallin on kehittänyt Euroopan unionin hallintoministerien johtama jäsenmaiden verkosto, EUPAN-European Public Administration Network. Mallin käyttöä ohjaa European Institute on Public Administration (EIPA). EIPA vastaa mallin tiedottamisesta, järjestää koulutusta ja seuraa sekä arvioi mallin käyttöä. CAF-malli on ollut käytössä

vuodesta 2002 vuoteen 2005 kaikkiaan 900 julkisen sektorin organisaatiossa Euroopassa ja muualla maailmassa. CAF-mallista on olemassa myös kansallisia versioita. (CAF 2006, 4.) CAF-malli on tarkoitettu hyödynnettäväksi sekä laajoissa kehittämissuunnitelmissa että yksittäisissä, rajatuissa kehittämissuunnitelmissa. Mallin avulla voidaan arvioida julkisia valtionhallinnon tai kunnallishallinnon organisaatioita tai niiden osia. (CAF 2006, 5.)

CAF-mallissa on yhdeksän arviointialuetta ja 28 arviointikohtaa. Malli auttaa arvioimaan sekä organisaation tuloksia että toimintaa. Arviointialueet ovat:

- johtajuus
- henkilöstö
- strategiat ja toiminnan suunnittelu
- kumppanuudet ja resurssit
- prosessit
- henkilöstötulokset
- asiakas- ja kansalaistulokset
- yhteiskunnalliset tulokset
- keskeiset suorituskykytulokset. (CAF 2006, 5.)

Malli korostaa toimintatapojen välistä riippuvuutta ja toimintatapojen ja tulosten välistä tiivistä yhteyttä ja painottaa näiden tarkastelua osana arviointia (CAF 2006, 6).

Yhdeksän arviointialuetta sisältävän CAF-mallin tavoitteena on laatujohtamisen menetelmien käyttöönotto julkisissa organisaatioissa ja organisaatioiden vahvuuksien ja kehittämiskohteiden löytäminen. Mallin avulla voidaan yhdistää erilaisia käytössä olevia laadunhallintamenetelmiä sekä edistää julkisten organisaatioiden kehittämistä vertailutiedon kautta. (Lecklin & Laine 2009, 266-267; CAF 2006 4-5.) Malli painottaa organisaation innovatiivisuutta ja uudistumista (CAF 2006, 7). CAF-mallin tavoitteena on koota tietoa kehittämistarpeista, auttaa saamaan kuva organisaation toiminnan kehittymisestä, auttaa löytämään hyviä toimintamalleja sekä löytää soveltuvimmat yhteistyökumppanit vertailukehittämistä varten. CAF:n taustalla ovat kuten EQFM-mallissakin erinomaisen organisaation tunnusmerkit sekä toiminnan ja tulosten tiivis yhteys. Nykyisessä CAF-mallissa on kaksi vaihtoehtoista pisteytystapaa. CAF-malli on maksuton ja kaikille avoin järjestelmä. (CAF 2006.) CAF-mallin käyttäjät ovat maininneet mallin avulla toteuttamansa itsearviointin hyödyiksi myös sisäisen tiedonvaihdon lisääntymisen ja henkilöstön motivoinnin laadun parantamiseen (CAF 2006, 33).

4.3.2 Laatupalkintomallien vertailua

Edellä mainitut laatupalkintomallit ovat perimmiltä tarkoituksiltaan hyvin samanlaiset ja organisaatio saavuttaa saman lopputuloksen mitä tahansa mallia käyttämällä (Kuva 10.). Laatupalkintomallien taustalla on toiminnan ja tulosten arviointi. Yksinkertaistettuna malleissa selvitetään sovitut menettelytavat, arvioidaan miten menettelytavat toteutuvat ja miten menettelyjä ja niiden soveltamista parannetaan ja saavutettuja tuloksia mitataan (Kontio 2000, 11-17).

MBNQA	EFQM	CAF
johtajuus	johtajuus	johtajuus
strateginen suunnittelu	strateginen suunnittelu	strategiat ja toiminnan suunnittelu
henkilöstö	henkilöstö	henkilöstö
asiakaskeskeisyys- ja markkinatuntemus	kumppanuudet ja resurssit	kumppanuudet ja resurssit
prosessien hallinta	prosessit, tuotteet ja palvelut	prosessit
mittaaminen, analysointi ja tiedonhallinta	asiakastulokset	asiakas- ja kansalaistulokset
toiminnan tulokset	henkilöstötulokset	henkilöstötulokset
organisaation profiili: toimintaympäristö, suhteet ja haasteet	yhteiskunnalliset tulokset	yhteiskunnalliset tulokset
	keskeiset tulokset	Keskeiset suorituskykytulokset

Kuva 10. Malcolm Balridge, EFQM- ja CAF -laatupalkintomallien arviointialueet (MB 2005; EFQM 2010; CAF 2006; Lecklin 2006; 320)

Laatupalkintomallien johtajuutta käsittelevät osa-alueet pitävät sisällään johtamisen käytännöt, vision, mission ja arvojen määrittämisen, innovatiivisuuden, sidosryhmäyhteistyön ja verkostojen hyödyntämisen sekä viestinnän ja tehtävien vastuuttamisen. Laatupalkintomallien johtajuuden osa-alueisiin sisältyvät myös organisaation suorituskyvyn ja johtamiskäytäntöjen seuranta ja kehittäminen. Strategiaa käsittelevät osuudet tarkoittavat strategista suunnittelua ja strategian toteutumista käytännössä. Mallien asiakassuuntautuneisuuden osiot muodostuvat asiakkaista ja markkinoista sekä asiakastyytyväisyydestä ja asiakassuhteiden hallinnasta. Tosiasioihin perustuvaa johtamista käsittelevillä asioilla tarkoitetaan toiminnan ohjaamiseen ja suorituskyvyn parantamiseen käytettäviä tietoja, niiden keräämistä ja hyödyntämistä. Mallien osa-alue on myös henkilöstön osallistamisen, palkitsemisen ja tukemisen sisältävä henkilöstö yrityksen

voimavarana -arviointiosa-alue. Prosessien hallinnan osa-alue sisältää prosessien suunnittelun ja parantamisen. Laatupalkintomallit painottavat toiminnan tavoitteellisuutta ja tuloksellisuutta. (Kontio 2000, 102-157.)

Laatupalkintomalleilla ja tasapainoisella tuloskortilla on yhteisiä ominaisuuksia. Kokonaisvaltainen laadunhallinta on taustalla molemmissa järjestelmissä. Yhteistä malleille on myös toiminnan laadun arviointi, eitaloudellisten mittareiden arvon ymmärtäminen, osaamisen, oppimisen ja osallistamisen korostaminen. (Määttä 2000, 34.)

4.3.3 Arviointimallit urheiluseuratoiminnassa

Monet lajiliitot ja urheiluseurat ovat ymmärtäneet itsearviointin merkityksen lajin toimintaympäristön kehittämisessä ja lajin kilpailukyvyyn säilyttämisessä. Tässä kappaleessa tehdään tiivis katsaus muutamassa lajiliitoissa käytössä oleviin itsearviointi- tai laadunarviointimalleihin. Urheiluseuroissa käytössä olevien mallien toimintamalli on yritysten ja julkisten organisaatioiden malleja kevytrakenteisempia ja painottuvat toiminnan arviointiin. Käsiteltävät lajiliitoissa käytössä olevat mallit on rakennettu palvelemaan kyseisten lajien kehittämisen tarkoituksia. Yhteisöinä lajiliitot ovat jossain määrin verrannollisia raviratayhteisöihin.

4.3.3.1 Sinettiseuratoiminta

Nuori Suomi ry:n toimesta vuonna 1992 käynnistyneen Sinettiseuratoiminnan tavoitteena on edistää lasten ja nuorten urheiluharrastusta seuroissa. Sillä kannustetaan kasvatukselliseen, monipuoliseen ja kaikki harrastajat huomioivaan toimintaan (Lehtonen 2005, 6). Sinettiseuroja on yli 500 (Nuori Suomi ry). Sinettisertifikaatti myönnetään lajiliittojen toimesta urheiluseuroille, jotka täyttävät sovitut Sinettiseurakriteerit. Sertifikaattiin sisältyy myös koulutuksellista tukea ja materiaalipalveluja. Kriteerien laadintaan osallistuvat Nuori Suomi ry:n lisäksi eri lajiliittojen sinettivastaavat. (Lehtonen 2005, 6.)

Sinettiseuran sertifikaatilla seurat tavoittelevat imagon parannusta, yhteisöllisyyden ja motivaation paranemista, lajiliittojen lisätukea ja verkostoitumista (Nuori Suomi ry). Vapaaehtoisen sinettiseurahankkeen on tarkoituksena toimia seuran sisäisenä kehittämisprojektina ja kannustaa myönteiseen muutokseen. Sinettiseuratoiminta perustuu urheiluseurassa tehtävään ulkopuoliseen auditointiin, mikä tehdään seuralle ennen sinetin myöntämistä, sinetin myöntämisestä kahden vuoden kuluttua ja tämän jälkeen kolmen vuoden välein. Lajiliitot vastaavat seurojen auditoinnista. (Nuori Suomi ry; Lehtonen 2005, 8-12.)

Sinettiseurojen kriteeristö on yhdeksänkohtainen. Kriteeristön pääteemat ovat eettiset ja kasvatukselliset periaatteet, seuran organisointi ja toteutus sekä

harjoituksen laatu. Lajiliitot voivat myös asettaa lajikohtaisia lisäkriteereitä. (Nuori Suomi ry.)

Suomen Lentopalloliitto ry on hyödyntänyt Sinettiseuratoiminnan kriteereitä lentopalloseurojen laatuarvioinnissa. Lentopalloliiton laatuarvioinnin osa-alueet ovat seuratoiminta, yhteisöllisyys, koulutus-, ohjaus- ja valmennus, toiminnan volyymi sekä harkinnanvaraiset kohteet. Lentopalloliitto myöntää taloudellista tukea parhaiten arvioinnissa menestyneille. Seurat osallistuvat prosessiin sähköisillä hakemuksilla. (Suomen Lentopalloliitto ry).

4.3.3.2 Suomen Jääkiekkoliiton PASS-malli

Suomen Jääkiekkoliitolla on käytössä SM-liigajoukkueiden arvioinnissa kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen perustuva, alun perin belgialainen, PASS-arviointimalli. Arviointiprosessiin sisältyy seuroille toimitettava kysely, dokumenttien toimittaminen seurojen arvioitsijoille, esitietojen täyttäminen ja auditointitilaisuus sekä palautekeskustelu ja jatkotoimista sopiminen. (Piispanen 2010.) Vastaava järjestelmä on käytössä Suomen Palloliitolla seurojen arvioinnissa. Malli on kehitetty yhteistyössä Opetusministeriön, Suomen Urheiluopiston ja Jääkiekkoliiton kanssa. (Suomen Palloliitto 2011.)

Suomen Jääkiekkoliiton arvioinnissa pisteytettävät osa-alueet ovat organisaatio, strategia, pelaajakartoitus, lajikoulutus, seuran tukitoiminnot, toimintaympäristö, viestintä, henkilöstöjohtaminen ja tehokkuus (Piispanen 2010).

Järjestelmällä tavoitellaan toiminnan kehittymistä ja panostamista pitkän tähtäimen suunnitteluun. PASS-arvioinnista on rakennettu omat mallit Mestikselle ja junioriseuroille. Suomen Jääkiekkoliitto toteutti ensimmäisen auditointikierroksen vuoden 2005 aikana. Auditoinnit ovat johtaneet seurojen kehittämistoimenpiteisiin. (Piispanen 2010.)

Seurat saavat arvioinnista palautteen, joka sisältää kirjallisen ja numeerisen arvion lisäksi arvioinnissa esiin nousseita kehittämissuhteita (Mestis 2011). Suomen Jääkiekkoliitto kannustaa auditoinneissa parhaiten menestyneitä seuroja taloudellisilla palkkioilla. (Piispanen 2010.)

4.4 Strategisen laatujohtamisen soveltaminen raviradoilla

Raviradan keskeisimmät prosessit, joissa toiminnan laadun on toteuduttava, ovat kilpailutoiminnan ja pelimyynnin organisointi, ravitapahtuman järjestäminen sekä tapahtumien myynti ja markkinointi. Nämä pääprosessit voidaan jakaa lukuisiin alaprosesseihin. Toiminnan laatu on tärkeää raviurheilun kilpailussa muiden tapahtumien, urheilun ja pelien kanssa yleisön sekä pelaajien vapaa-ajasta. Laadukas toiminta houkuttelee pitkällä tähtäimellä mukaan uusia harrastajia, ammattilaisia ja raviurheilun

toimihenkilöitä sekä vaikuttaa olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisyyteen. Raviradan toimintaa voidaan kuvata laadukkaaksi, kun se täyttää ravivalmentajien, hevostenomistajien, pelaajien, raviyleisön sekä yhteistyökumppaneiden sekä sidosryhmien tarpeet ja odotukset.

Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan mukaisesti raviurheilun laatutyö koskee koko raviurheiluyhteisöä eri portaineen, käsittäen Suomen Hippoksen, Fintoton ja raviradat. Kunkin organisaation on kokonaisuudessaan sitouduttava laatutyöhön niin, että jokainen työntekijä niin keskusjärjestössä, peliyhtiössä ja raviradoilla ymmärtää toimenkuvansa merkityksen laadun toteutumisessa ja erinomaisen suorituskyvyn tavoittelussa. Laadunhallinta on raviradoilla ulotettava koskemaan palkatun henkilöstön lisäksi vapaaehtoisia toimihenkilöitä ja luottamushenkilöitä.

Kukin ravirata toimii määrittelemiensä arvojen, mission ja vision mukaisesti. Raviurheiluyhteisö voi tavoitella myös yhteistä visiota, muiden raviratojen ja keskusjärjestön kanssa määrittelemiensä strategisten tavoitteiden mukaisesti. Erinomaisuuden tavoittelu raviradoilla voi parhaimmillaan johtaa toiminnan tehostumiseen, asiakastytyväisyyden sekä sosiaalisen ja inhimillisen pääoman kasvuun. Erinomaisen toiminnan toteuttaminen raviradoilla on mahdollista, kuten missä tahansa muussa yhteisössä tai organisaatiossa tahansa. Erinomaisuuden toteutumista raviradoilla voidaan arvioida määrällisillä ja laadullisilla mittareilla. Luotava järjestelmä onnistuessaan toimii tässä apuvälineenä.

4.4.1 Tasapainoinen tulokortti, BSC

Tasapainoinen tulokortti tarjoaa mallin raviratojen arviointijärjestelmän mittariston rakentamiselle. Perinteisten talousmittarien tai raviradoilla tiivistä seurattujen pelivaihtojen ja palkintojenmaksukyvyyn rinnalle tasapainoinen tulokortti tuo laadullisia ja aineettomia sekä pitkäjänteiseen ajatteluun kannustavia mittareita. Laadullisia mittareita on aiemmin käytetty myös osana suurkilpailuvalvojen suorittamaa tapahtuma-auditointia. Tasapainoisen tulokortin edellyttämässä laajuudessa ei laadullisia mittareita raviratojen arvioinnissa kuitenkaan ole käytetty. Luotava järjestelmä tuokin uudenlaisen lähestymiskulman raviratojen arviointiin. Oletettavaa on, että tasapainoisen tulokortin käyttö vaatii opettelua ja totuttautumista niin raviradoilta kuin Suomen Hippokseltakin. Tasapainoisen tulokortin kautta raviratojen toiminnassa voidaan kiinnittää huomioita erityisesti kehitystä vaativiin asioihin. Mittareita päivittämällä ja niiden vaikuttavuutta arvioimalla voidaan keskittyä toiminnan parantamiseen yhteisesti sovitulla osa-alueilla. Tasapainoisen tulokortin malli voi yhdenmukaistaa raviratojen toimintaa ja keskittää resursseja määriteltyjen osa-alueiden kehittämiseksi.

4.4.2 Laatupalkintomallien soveltaminen arviointijärjestelmässä

Kuten laatupalkintomallien myös raviratojen arviointijärjestelmän pitkän tähtäimen tavoitteena on kilpailukyvyn parantaminen. Laatupalkintomallit tarjoavat kehyksen raviratojen arviointijärjestelmälle ja järjestelmän rakenteelle. Laatupalkintomallien arviointialueet tarjoavat sisältöjä ja vertailukohtia raviratojen arviointijärjestelmän rakentamiselle.

Laatupalkintomallien toimintaidea on toteutuskelpoinen erilaisissa yrityksissä, julkisissa yhteisöissä tai yleishyödyllisissä yhdistyksissä. Laatupalkintomallien idea soveltuu käytettäväksi myös raviradoilla. Jotta raviratojen ominaispiirteet voidaan ottaa riittävässä määrin huomioon, raviradoille on järkevää kehittää oma järjestelmänsä, jonka rakentamisessa kuitenkin hyödynnetään ja sovelletaan jo toimiviksi koettuja olemassa olevia laatupalkintomalleja. Kehittymisen aikaansaamiseksi tarkoituksenmukaista on raviratojen arviointijärjestelmässä ottaa tarkasteluun sekä raviratojen toimintaprosessit että tulokset.

Laatupalkintomalleja soveltamalla myös raviratojen arviointijärjestelmällä voidaan kartoittaa raviratojen toiminnan nykytilaa sekä selvittää keskeisiä kehittämiskohteita. Istuttamalla laatupalkintomallien ajatusmalli raviradoille voidaan ylläpitää raviratojen toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja vaikuttaa tätä kautta muun muassa asiakastyytyvyyden ja toiminnan tehokkuuden kasvuun, kannustaa innovatiiviseen toimintaan ja uudistumiseen sekä laatukulttuurin vahvistumiseen raviradoilla. Järjestelmän kautta pystytään kokoamaan tietoa raviradoille johtamisen tueksi ja keskusjärjestölle toimialan johtamisen taustatiedoksi.

Raviradoilla luotavaa arviointijärjestelmää voidaan soveltaa, kuten laatupalkintomallejakin, johtamisjärjestelmän perustana, johon yhdistetään muut johtamisen menetelmät yhdeksi kokonaisuudeksi.

Urheilujärjestöissä käytössä olevat arviointimallit ovat esimerkki siitä, kuinka erilaisissa yhteisöissä laatutyötä ja erinomaisuuteen tähtäävää toimintaa voidaan toteuttaa. Raviratojen toiminnan kehittämisen näkökulmasta on tulevaisuudessa mielenkiintoista seurata, miten urheiluseuroilla käytössä olevat arviointimallit toimivat ja millaisia kokemuksia niiden käytöstä saadaan.

5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN MENETELMÄT JA VAIHEET

5.1 Kehittämisprosessin kuvaus

Ehdotus raviratojen arviointijärjestelmästä toteutui yhteistyössä Suomen Hippoksen kanssa. Työn toimeksianto saatiin elokuussa 2010 ja kehittämistehtävä vietiin päätökseen maaliskuussa 2012 (Kuva 11.).



Kuva 11. Raviratojen arviointijärjestelmän kehittämisen kokonaiskuvaus

Kehittämistyön menetelminä toimivat teemahaastattelut ja strukturoitu e-kysely. Varsinaisten tutkimusmenetelmien lisäksi keskeistä kehittämistehtävän toteutuksessa oli tiivis yhteydenpito ja keskustelu kehitettävän yhteisön, Suomen Hippoksen ja raviratojen kanssa. (Kuva 12.) Kehittämisprosessissa on hyödynnetty lisäksi raviratojen toiminnasta laadittua SWOT –analyysia.

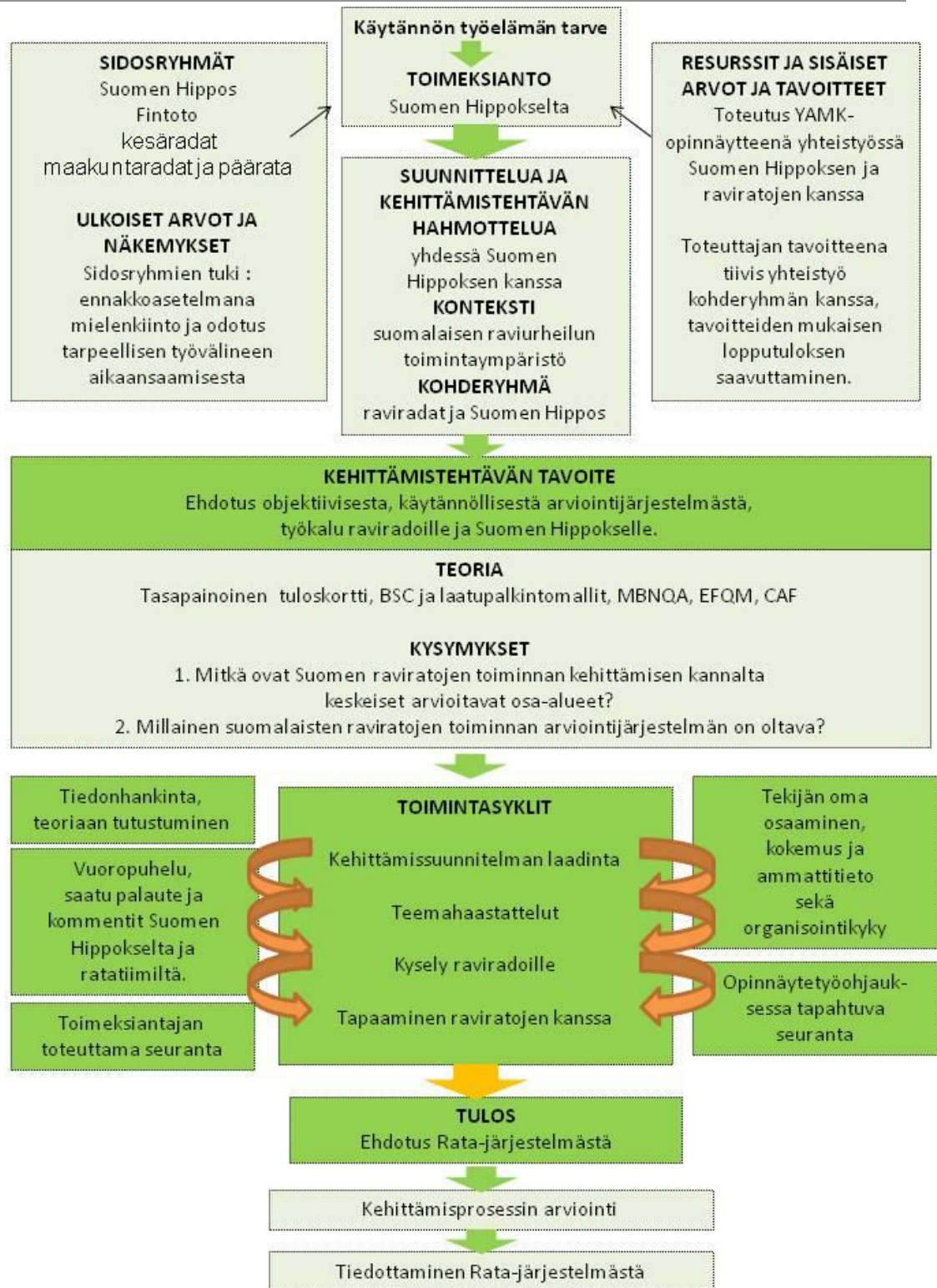
Arviointijärjestelmän kehittämiselle oli olemassa käytännön työelämän tarve. Kehitettävä yhteisö osoitti mielenkiintoa prosessiin, mikä oli havaittavissa kyselyjen vastausaktiivisuudessa, teemahaastattelujen annissa ja yhteisten tapaamisten osanotossa. (Kuva 12.)

Lähtötilanteessa työntekijällä tai kehitettävällä yhteisöllä ei ollut tarkkaa kuvaa siitä, mikä tai millainen lopputulos tulisi olemaan. Työtä ohjasi ajatus käytännönläheisen lopputuloksen aikaansaamisesta ja tieto siitä, että järjestelmä otetaan raviratojen ja Suomen Hippoksessa arkityössä käyttöön työkaluna raviradoille ja Suomen Hippokselle. Tekijä sai vapauden suunnitella ja toteuttaa järjestelmän käytettävän teorian pohjalta tarkoituksenmukaiseksi. Kehittämisen alkuvaiheessa, yhteisen ymmärryksen muodostamiseksi, käytiin tiivistä vuoropuhelua Suomen Hippoksen edustajien kanssa. Toimeksiantajan näkemykset ja odotukset lopputuotoksesta tulivat hyvin esille myös menetelmänä käytetyn teemahaastattelun kautta (Kuva 12.).

Tietoa hankittiin kirjallisuuslähteistä, internetistä ja hyödynnettiin yhteisön asiantuntemusta. Työtä ohjasivat tapaamisten ja opinnäytetyöseminaarien välityksellä Hämeen ammattikorkeakoulusta laatupäällikkö Riitta Hakulinen ja yliopettaja Antti Peltola. Tekijän omaa arviointia sekä reflektointia teorian ja käytännön välillä on tapahtunut koko kehittämisprosessin ajan. Arviointia on tehty erityisesti prosessin eri kokonaisuuksien vaiheissa: haastatteluiden, kyselyiden ja prosessiin liittyneiden tapaamisten toteuduttua. Teemahaastattelujen ja kyselyjen lisäksi käytännön ajatuksia kehittämisprosessiin on tuota raviratojen tapaamisen ja ratatyöryhmän keskustelujen kautta (Kuva 12.).

Kehittämissuunnitelmana toimi 10.12.2010 suunnitelmaseminaarissa esitelty opinnäytetyösuunnitelma. Kehittämisprosessin vaiheita on esitelty ja hyväksytetty väliseminaareissa 25.2.2011 ja 25.11.2011. Suomen Hippoksen kanssa keskustelua on käyty sähköpostin, puhelimen ja internetissä käytössä olevan projektinhallintaohjelman TeamLabin välityksellä. Suomen Hippokselle luotiin omat tunnukset järjestelmään. TeamLab -ohjelma toimi osana riskienhallintaa, sillä järjestelmään taltioitiin kehittämistehtävän keskeiset dokumentit. Kehittämisprosessin eri vaiheet ja tulokset on esitelty tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Arviointijärjestelmän kehittäminen Suomen raviradoille



Kuva 12. Raviratojen arviointijärjestelmän prosessikuvaus, mukaellen Anttila (2007, 88)

5.2 Metodiikka ja menetelmävalinnat

Kehittämistehtävän strategiana on käytetty toimintatutkimusta. Toimintatutkimukselle ominaisesti työn tavoitteena on ollut toiminnan kehittäminen ja käytännöllinen hyöty toimeksiantajalle (Aaltola & Valli 2010, 214.) Toiminta-tutkimuksen luonne on Pirkko Anttilan (2000, 154) kuvausten mukaan toimintasuuntautunutta, sillä kehittämistyön lähtökohta perustuu työelämän toimijalta, Suomen Hippokselta, saatuun toiveeseen.

Toimintatutkimuksessa tekijä on yhteisön jäsen (Aaltola & Valli 2010, 214). Tekijä on harrastanut raviurheilua yli 20 vuoden ajan. Tekijälle on ravikilpailijana, ravihevosten omistajana, katsojana ja totopelaajana muodostunut raviradoista ja niiden toimintatavoista sekä tietoa että mielikuvia. Tekijä on palkkatyönään toiminut hevosalan kehittämistehtävissä vuodesta 2004 lähtien. Vuodet 2006-2010 tekijä on työskennellyt Suomen Hippoksessa projektisihteerin ja projektipäällikön tehtävissä. Työ- ja harrastushistorian kautta tekijälle on muodostunut toiminnallisen viitekehyksen tuntemus, joka on perusedellytys työn onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Työn eri vaiheita pystyttiin näin peilaamaan käytännön työ- ja harrastuskokemuksiin raviurheilun toimintaympäristöstä. Työhistoria auttoi luottamuksellisen ja keskustelevan ilmapiirin syntymisessä. Tekijän roolina oli tuoda arviointijärjestelmän kehittämiseen teoriapohja ja vastata prosessin etenemisestä. Kohdeyhteisö osallistui haastatteluihin ja toi käytännön näkökulmaa arviointijärjestelmän kehittämiseen. Luottamuksellisen suhteen syntyminen tutkijan ja tutkittavan organisaation välille on tärkeää sekä toimintatutkimuksen (Anttila 2000, 153) että pääasiallisesti käytettävän teorian, tasapainoisen tulokortin, näkökulmasta (Olve ym.1998, 71).

Tutkimus on soveltavaa tutkimusta, jossa sovitetaan teoriaa käytäntöön ja pyritään lisäämään tutkimuspohjaista tietoa (Likitalo & Rissanen 1998,14). Toimintatutkimus soveltuu tutkimusstrategiaksi työhön hyvin, sillä raviratojen arviointijärjestelmään sitoutumisen ja sen käyttöönoton näkökulmasta kaikkien osapuolien osallistuminen jo suunnitteluvaiheessa on olennaista. Toimintatutkimukseen soveltuu useiden eri menetelmien käyttö. (Eriksson & Kovalainen 2008, 194-196.) Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa tutkittavat osallistuvat kehittämisprosessiin. Toimintatutkimuksessa toistuvat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. (Ojasalo ym. 2009, 58-61.)

Toimintatutkimukselle oleellista on kehittämistehtävän ja tapahtuvien muutosten tallentaminen. Tutkija ja tutkittavat keskustelevat tasavertaisesti ja kriittisesti. Toimintatutkimuksessa tutkittavan yhteisön jäsenet osallistetaan tutkimuksen eri vaiheisiin (Engeström 1998, 111-112, 116).

5.3 Kehittämispöcessin eri vaiheissa kootut aineistot

Tässä luvussa tehdään katsaus siihen, miten raviratojen arviointijärjestelmän rakentamisessa hyödynnetyt aineistot on koottu.

5.3.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu valittiin käytettäväksi menetelmäksi, sillä tutkimuksen kohteena olevan yhteisön asiantuntemus oli tarkoituksenmukaista saada käyttöön onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Haastatteluissa uskottiin nousevan esiin uusia näkökulmia.

Teemahaastattelun vuorovaikutuksellisen tilanteen ansiosta tiedonhankintaa tehtiin haastattelutilanteessa tarkentavilla kysymyksillä. Asiantuntijoiden mukaan teemahaastattelu on motivoivampi ja joustavampi kuin lomakekysely. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 36-38.) Menetelminä teemahaastattelut ja kyselyt tukivat hyvin toisiaan (Ojasalo ym. 2009, 95). Teemahaastattelun edellyttämän toimintavan mukaisesti etukäteen mietittyjä kysymyksiä sovellettiin esittämistilanteessa vaihdellen kysymysten esittämisjärjestystä tilanteen vaatimalla tavalla (Ojasalo ym. 2009, 97).

Molemmissa teemahaastatteluissa hyödynnettiin haastattelurunkoa (Kuva 11. ja Kuva 12.). Suomen Hippoksen edustajia pyydettiin kuvaamaan raviratojen toiminnan vahvuuksia, kehittämiskohteita, ulkopuolisia uhkia ja mahdollisuuksia sekä ensisijaisia raviratojen toiminnan kehittämiskohteita. Heitä pyydettiin arvioimaan myös luotavan järjestelmän hyötyjä ja keinoja raviratojen sitouttamiseksi. Suomen Hippoksen edustajilta tiedusteltiin käytössä olevista raviratojen toiminnan arvioinnin mittareista. Suurkilpailuvalvojen edustajilta kysyttiin Suomen raviratojen toiminnan vahvuuksien, kehittämiskohteiden, uhkien ja mahdollisuuksien ja järjestelmän hyötyjen lisäksi ajatuksia käytössä olevan ravitapahtumien laatuarvioinnin asemoinnista.

Teemahaastattelujen vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksessa haastateltiin parihaastatteluina:

- Suomen Hippoksen toimitusjohtaja ja kilpailutoimenjohtaja
- kaksi suurkilpailuvalvojaa.

Asiantuntijat ovat sitä mieltä, ettei sisällönanalyysin toteuttamiseen voida käyttää yhtä tarkoin määriteltyä etenemistapaa, vaan siinä korostuu luova ajattelu ja työskentely. Sisällönanalyysin tavoitteena on muodostaa aineistosta kokonaisvaltainen käsitys (Seitamaa-Hakkarainen 1999).

Arviointijärjestelmän kehittäminen Suomen raviradoille

TUTKIMUSTEHTÄVÄ: ITSEARVIOINTIJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN SUOMEN RAVIRADOILLE		
<p>- Mitkä ovat raviratojen toiminnan kehittämisen kannalta keskeiset arvioitavat osa-alueet? - Millainen painoarvo eri osa-alueiden arvioinnille on tarkoituksenmukaista antaa? - Miten järjestelmällä huomioidaan ratojen erilaisuus, maakuntaradat vs. kesäradat?</p>		
PÄÄLUOKAT	MITTARISTON TOTEUTUS	RATOJEN KEHITTÄMINEN
Teema-alueet	<p>Järjestelmän arvo ja tavoiteltava hyöty? -keskeisimmät seurattavat mittarit nyt</p> <p>Mitä osa-alueita tulisi painottaa, minkä osa-alueiden kehittäminen ensisijaista?</p> <p>Ratojen sitouttaminen -keinoja ?</p>	<p>Mitkä asiat toimivat radoilla hyvin nyt? VAHVUUDET</p> <p>Missä asioissa parannettavaa? HEIKKOUEDET</p> <p>Millaisia mahdollisuuksia lajiin ratojen näkökulmasta liittyy? ULKOISET MAHDOLLISUUDET</p> <p>Millaisia uhkia lajiin ratojen näkökulmasta liittyy? ULKOISET UHAT</p> <p>VISIO MAAKUNTARADAT VISIO KESÄRADAT 2021</p>

Kuva 13. Suomen Hippoksen edustajien teemahaastattelun runko

TUTKIMUSTEHTÄVÄ: ITSEARVIOINTIJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN SUOMEN RAVIRADOILLE		
<p>- Mitkä ovat raviratojen toiminnan kehittämisen kannalta keskeiset arvioitavat osa-alueet? - Millainen painoarvo eri osa-alueiden arvioinnille on tarkoituksenmukaista antaa? - Miten järjestelmällä huomioidaan ratojen erilaisuus, maakuntaradat vs. kesäradat?</p>		
PÄÄLUOKAT	MITTARISTON TOTEUTUS	RATOJEN KEHITTÄMINEN
Teema-alueet	<p>Järjestelmän arvo ja tavoiteltava hyöty? -keskeisimmät seurattavat mittarit nyt</p> <p>Mitä osa-alueita tulisi painottaa, minkä osa-alueiden kehittäminen ensisijaista?</p> <p>Laatuarvioinnin asemointi</p>	<p>Mitkä asiat toimivat radoilla hyvin nyt? VAHVUUDET</p> <p>Missä asioissa parannettavaa? HEIKKOUEDET</p> <p>Millaisia mahdollisuuksia lajiin ratojen näkökulmasta liittyy? ULKOISET MAHDOLLISUUDET</p> <p>Millaisia uhkia lajiin ratojen näkökulmasta liittyy? ULKOISET UHAT</p> <p>VISIO MAAKUNTARADAT VISIO KESÄRADAT 2021</p>

Kuva 14. Suurkilpailuvalvojen teemahaastattelun runko

Teemahaastatteluilla rakennettiin viitekehystä raviratojen arviointijärjestelmän kehittämistä varten. Suomen Hippoksen johdon ajatusten ja odotusten mukaan saaminen oli tarkoituksenmukaista järjestelmälle asetettujen tavoitteiden ymmärtämiseksi. Suurkilpailuvalvojen mukaan sitoutuminen on edellytys sille että luotavan järjestelmän ja olemassa olevan ravitahtumien auditoinnin välille syntyy luonteva yhteys.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin kahden viikon kuluessa haastatteluista. Kumpikin haastatteluista litteroitiin omana dokumenttinaan. Haastattelut litteroitiin lähes sellaisenaan, osittain lausuntoja muutettiin yleiskielelle, jättämällä pois tarkoituksettomia täytesanoja. Litteroinnin ja tekstin lukemisen jälkeen aineisto koodattiin omissa dokumenteissaan. Kukin haastateltava sai koodausta varten oman kirjaimen. Aineiston sisällönanalyysissä analyysiyksikkönä toimi ajatus. Kunkin haastateltavan esittämät ajatukset numeroitiin juoksevin numeroin. Tämän jälkeen litteroitu ja koodattu aineisto yhdistettiin yhteiseen dokumenttiin ryhmittelyä ja pelkistämistä varten. Aineiston analyysi päätettiin aineiston pelkistämiseen.

Esimerkki aineiston koodaamisesta;

”A44 Tällä hetkellä käymme puhdasta henkiinjäämistaistelua, että tämä ilmiö on olemassa edes jollain tasolla 20 vuoden päästä.”

”B28 Tämä on hyvä mahdollisuus, missä nyt olemme. Nyt tehdään huipputärkeitä ratkaisuja tosi monta.”

5.3.2 E-kysely raviradoille

Strukturoitu e-kysely raviradoille toteutettiin kahdessa eri vaiheessa; kehittämisprosessin aluksi aineiston kokoamiseksi ja arviointijärjestelmäehdotuksen valmistuttua palautteen saamiseksi. Molemmat kyselyt kohdistettiin kaikille 43 raviradalle. Kyselyn taustatiedoissa vastaajaa pyydettiin ilmoittamaan, edustaako hän maakunta- vai kesäratoja. Päärata oli mukana maakuntaratojen joukossa.

Kyselyjen tavoitteena oli sitouttaa ja motivoida raviratoja mittariston rakentamiseen ja herättää keskustelua ja suunnata raviratojen toiminnanjohtajien ajatuksia tulevaan prosessiin ja järjestelmän käyttöönottoon. Strukturoitu e-kysely raviratojen toiminnanjohtajille antoi mahdollisuuden jokaiselle tutkittavan yhteisön jäsenelle vaikuttaa lopputulokseen ja kertoa omat näkemyksensä toteutettavasta järjestelmästä. Kyselyä hyödynnettiin keskustelun avaajana ja osallistavana menetelmänä.

Ensimmäisellä kyselyllä selvitettiin raviratojen näkemyksiä raviratojen toiminnan nykytilasta, keskeisiä tekijöitä raviurheilun menestymiseksi tulevaisuudessa sekä kuvaa raviradoille yhteisen toiminnan visiosta. Sekä

maakuntaratojen että kesäratojen toiminnalle luotava visio toimii rakennettavien mittaristojen pohjana.

Toisella kyselyllä kerättiin raviradoilta palautetta arviointijärjestelmän mallista. Tämän palautekyselyn kautta koottiin tietoa mittariston kehittämiseksi ja toimintaohjeistuksen kokoamiseksi. Suomen Hippos hyödyntää kerättyä palautetta järjestelmän viemisessä käytäntöön.

Molempien kyselyjen strukturoitu kyselykaavake toimitettiin kohderyhmälle sähköisenä Webropol-kyselynä (Liite 2). Kyselyyn liitettiin vastausohjeet sisältäneet saatteet (Liite 1 ja Liite 2). Kyselylomakkeiden toimivuus ja ymmärrettävyys varmistettiin ennen lähettämistä kolmen ulkopuolisen henkilön testivastauksilla. Palautekyselyn liitteenä raviradoille toimitettiin tiivistelmä ehdotuksesta Rata-järjestelmäksi.

Kyselytutkimuksen aineiston tarkistusvaiheessa todettiin, että annetut vastaukset kertovat tarpeellisen informaation aihealueista. Ensimmäisen kyselytutkimuksen vastaukset analysoitiin SPSS-ohjelmalla, tehtiin frekvenssijakaumataulukot ja ristiintaulukoitiin muuttujina kesä- ja maakuntaradat. Palautekyselyn tulokset analysoitiin Excel-ohjelmaa ja sisällönanalyysiä hyödyntäen. Avoimet vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin, ryhmittelemällä, luokittelemalla ja pelkistämällä aineisto.

5.3.3 Tapaamiset raviratojen edustajien kanssa

Raviradoille toteutetun kyselyn alustavien tulosten kokoamisen jälkeen maakuntaratojen edustajat kutsuttiin koolle 1.6.2011. Tapaamisen tarkoituksena oli kertoa raviradoille alustavista tuloksista. Päivän aikana koottiin maakuntaratojen toiminnanjohtajien ajatuksia Suomen raviurheilun yhteisestä tavoiteltavasta visiosta vuoteen 2021 arviointijärjestelmän pohjaksi.

Maakuntaradoille järjestettyyn yhteiseen tapaamiseen saapui kaksi Suomen Hippoksen edustajaa ja yhdeksän raviratojen edustajaa. Tilaisuus toteutettiin Vantaalla. Tapaamisessa käytiin läpi raviradoille toteutetun kyselyn alustavia tuloksia. Tämän jälkeen pohdittiin fasilitoitujen keskusteluiden ja ryhmätöiden avulla yhteisesti maakuntaratojen visiota vuodelle 2021 talouden, asiakkaiden ja sidosryhmien, henkilöstön ja osaamisen sekä markkinoinnin ja viestinnän näkökulmasta.

Yhteisen vision rakentaminen ja yhteisymmärryksen muodostaminen tavoiteltavasta raviurheilun tilasta on oleellinen osa raviratojen arviointijärjestelmän rakentamista. Vision määrittely varmistaa yhteisen käsitte maailman ja kielen syntymisen (Olve ym. 1998, 42). Vision rakentamisessa suuri arvo raviradoille oli niiden välisen yhteishengen luominen.

5.3.4 Muut toimenpiteet

Suomen Hippoksen johto ja hallitus ovat keskustelleet arviointijärjestelmästä ja ovat pitäneet sitä tärkeänä ja hyödyllisenä. Järjestelmän rakentaminen on ollut esillä Suomen Hippoksen hallituksen kokouksissa prosessin eri vaiheissa.

Lisäksi järjestelmää on esitelty raviratojen toiminnanjohtajille 12.5.2011 ja 28.9.2011 sekä suurkilpailuvalvojille 7.10.2011. Käyttönoton onnistumiseksi sisäinen tiedottaminen projektin eri vaiheissa on ollut tärkeää. Sisäisestä tiedottamisesta on vastannut Suomen Hippoksen johto.

6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN ERI VAIHEISSA KERÄTTY TIETO

6.1 Teemahaastattelujen tulokset

Seuraavassa luvussa esitellään teemahaastattelujen tulokset osa-alueittain.

6.1.1 Järjestelmällä tavoiteltavat hyödyt

Luotavan järjestelmän hyötyinä haastateltavat mainitsivat vaikutukset pitkällä tähtäimellä raviratojen talouden parantumiseen, tiedon kokoamisen raviratojen toiminnasta, Suomen Hippoksen raviradoille suuntamaan ohjeistuksen selkeyttämisen sekä lisääntyvän vuoropuhelun Suomen Hippoksen ja raviratojen välillä (Taulukko 2.).

”Niin kyllä sitten kokonaisuudessaan, että keskustelemme ja että meillä on prosessi millä käymme läpi sitä, että mitä meidän pitäisi tehdä ja millä tavalla meidän pitäisi toimia ja että mitkä ovat niitä tärkeitä prosesseja, joita me haluamme arvioida ja mitkä ovat sitten vähemmän tärkeitä prosesseja, millä ei ole väliä”, totesi yksi haastateltavista.

Raviratojen sitoutuminen järjestelmän kehittämiseen ja raviratoihin liittyvien kehittämiskohteiden yhteinen määrittely nähtiin haastatteluissa myös tärkeänä:

”Kyllä se olisi hyvä tulos, jos tulisi sellaisia nimenomaan kaikille yhteisiä tavoitteita ja kaikki olisi niihin sitoutuneita niin silloin tällainen kyllä toimisi hyvin.”

Haastatteluissa raviratojen vertailutietojen aikaansaaminen nähtiin myös järjestelmän hyötynä.

”Sehän olisi hyvä, että pystyisimme esittämään konkreettisesti radoille, että ne näkisivät kuinka isoja ne erot on”, todettiin toisessa haastattelussa.

Taulukko 2. Haastatteluissa esille nousseet Suomen raviratojen arviointijärjestelmän hyödyt

RAVIRATOJEN ARVIOINTIJÄRJESTELMÄN HYÖDYT
Vaikutukset raviratojen talouteen
Raviurheilun kehittämiskohteiden yhteinen määrittely
Yksittäisen radan tietojen ja raviratojen vertailutietojen kokoaminen
Raviratojen ohjeistuksen selkeyttäminen
Vuoropuhelun lisääntyminen raviratojen ja Suomen Hippoksen välillä

6.1.2 Toiminnan vahvuudet

Raviratojen toiminnan vahvuuksiksi haastateltavat nostivat kilpailutoiminnan prosessien vahvan osaamisen, huolellisesti suunnitellut ja hoidetut turvallisuusasiat sekä raviratojen vankan alueellisen yhteiskunnallisen aseman (Taulukko 3.).

”Ainakin kilpailutoimen kannalta on hyvä ja laadukas sen kilpailutoiminnan pyörittäminen, niihin radoilla on hyvä rutiini ja se ydinsaaminen että sitä ne mielestäni hyvin ainakin pyörittää”, totesi yksi haastateltavista.

Monté eli raviratsastus ja poniraviurheilu nousivat esille haastatteluissa lajin vahvuuksina. Haastateltavien mielestä nämä raviurheilun erikoisuudet ovat luoneet raviurheilusta kuvaa koko perheen harrastuksena.

Taulukko 3. Haastatteluissa esille nousseet Suomen raviratojen toiminnan vahvuudet

RAVIRATOJEN TOIMINNAN VAHVUUDET
Kilpailutoiminta
Raviratojen alueellinen asema
Turvallisuusasiat
Raviurheilu koko perheen harrastuksena

6.1.3 Toiminnan kehittämiskohteet

Raviratojen toiminnan kehittämiskohteina haastateltavat mainitsivat taloushallinnon, myynnin ja markkinoinnin osaamisen, sisäisen ja ulkoisen viestinnän, henkilöstöjohtamisen, tulevaisuuden ennakoinnin ja ”muutosjohtamisen”, kiinteistöjenhoidon ja raviratojen välisen yhteistyön (Taulukko 4.). Kehittämishaasteisiin vastaavan Suomen Hippoksen organisoima raviratojen koulutus nähtiin haasteellisena raviratojen heterogeenisestä osaamistasosta johtuen.

Taulukko 4. Haastattelujen perusteella esille nousseet Suomen raviratojen toiminnan kehittämiskohteet

RAVIRATOJEN TOIMINNAN KEHITTÄMISKOHTEET
Taloushallinnon, myynnin, markkinoinnin ja viestinnän osaaminen
Henkilöstöjohtaminen
Tulevaisuuden ennakointi ja muutosjohtaminen
Kiinteistöjen hoito
Raviratojen välinen yhteistyö

Vastauksissa nousi esille henkilöstöjohtamiseen liittyen huoli johtamisen prosesseista, toimintojen organisoinnista ja tehtävien vastuuttamisesta.

”Eihän se tarkoita, ei se ole alkuunkaan joka paikassa radan toimitusjohtaja, joka sen myynnin tekee, sehän voi olla joku siitä hallinnosta tai kuka vaan. Jokaisesta ei olo siihen eikä sitä kukaan edellytäkään, mutta pitää tiedostaa, että kuitenkin sen toimitusjohtajan pitää hoitaa se asia niin että joku sen hoitaa ettei se jää tekemättä kokonaan.”

6.1.4 Toiminnan mahdollisuudet

Tulevaisuuden mahdollisuuksina esille nousivat onnistunut markkinointiviestintä, sidosryhmäyhteistyö kaupunkien, kuntien ja muiden urheilulajien sekä hevosurheilun toimijoiden kanssa sekä pelimyynnin suotuisa kehittyminen (Taulukko 5.). Raviradan kiinteistöjen ja rata-alueiden moninaiskäyttö nousi myös esille haastatteluissa tulevaisuuden vahvuutena.

”Tapahtumien määrä Suomessa on ihan maksimissaan, ravikilpailutapahtumien määrä. Kiinteistön ja fasiliteettien monikäyttöä tai käyttöasteen nostamista tavalla tai toisella niin se on se bisneksen kannalta oleellisin mahdollisuus.”

Taulukko 5. Haastattelujen perusteella esille nousseet Suomen raviratojen toiminnan mahdollisuudet

RAVIRATOJEN TOIMINNAN MAHDOLLISUUDET
Pelimyynnin positiivinen kehitys
Sidosryhmäyhteistyö
Onnistunut markkinointiviestintä
Raviratojen välinen yhteistyö

6.1.5 Toiminnan uhkakuvat

Uhkakuvina haastatteluissa nähtiin raviurheilun imagon negatiivinen kehittyminen, harrastajamäärien putoaminen ja toimihenkilöiden riittämättömyys (Taulukko 6.). Haastatteluissa nousi useaan otteeseen esille pelimyynnin kehittymisen vaikutukset lajiin.

”Tässäkin on sellainen uusi asetelma, että nyt kun ravipelitkin avautuu joka suuntaan ympäri maailmaa niin aikaisemminhan Fintotolla oli vain suomalainen ravipeli tuotteena, mutta nyt sillä on koko maailma. Jos me ei pystytä tarjoamaan ja radat ei pysty ja me sellaista hyvää ja laadukasta ja jatkuvasti pyörivää kilpailutoimintaa niin ne saa sitä jostain muualta sitten.”

”Niistä uhkista puhuttiin, sehän nyt on tämä pelikilpailu niin suuri, että kyllähän pelieuroja pitäisi vaan saada enemmän että niitä palkintoina voitaisiin maksaa. Joku siihenkin pitää saada että kyllä kun ammattilaisia kuuntelee, niin kyllä ne synkkiä ne mielipiteet on, että se tämän pitäisi nyt onnistua tosi hyvin tän V75 ja V5 mikä se pelit sitten tulee olemaankaan vuoden vaihteen jälkeen, mutta haltuunotto, niin, että ne olisi edelleenkin viikon jonkinäköisiä kohokohtia, että ei tule sitten yhtäkkiä kun kaikki on Fintoton pelejä, et ne on sitten kaikki sitä samaa massaa päivästä toiseen. Ja tietenkin niitä hyviä hevosia kaivataan, mutta niitä ei nyt saada tuosta vaan.”

Taulukko 6. Haastatteluissa esille nousseita Suomen raviurheilun uhkakuvia

RAVIRATOJEN TOIMINNAN UHKAKUVAT
Raviurheilun imagon kehittyminen
Pelimyynnin negatiivinen kehitys
Harrastajamäärien putoaminen
Toimihenkilöiden riittämättömyys

6.1.6 Visio 2020 haastatteluiden perusteella

Haastateltavat mainitsivat osana maakuntaratojen visiota 2020 toimivan raviratojen välisen yhteistyön, viihtyisät raviratojen olosuhteet, onnistuneen markkinoinnin, tapahtumien toimivan organisoinnin ja hyvin profiloituidut ravitapahtumat (Taulukko 7.). Osana visiota nähtiin pelimyynnin suotuisa kehittyminen ja kokonaisuutena elinvoimainen raviurheilu.

”Itseä on ainakin kiehtonut se hyvällä tavalla, kun ravikilpailu on hyvin visuaalinen tapahtuma. Ihmiset näkevät hienon rata-alueen niin myös se toiminta, lähettäjien toiminta, et ne olisi hyvin puettu ja toimihenkilöt olisi, hevosenpitäjät seremoniapaikalla ja kaikki olisi fiksusti suunniteltu ja aikataulutettu. Mainokset olisivat hyvässä kunnossa ja nurmikot leikatut myös, ojanreunat ja niin edelleen, että ihminen tykkää sellaisesta ja aikataulullisesti, johon nyt on tietysti kiinnitettykin huomiota.”

”Ei ihmiset nykyään tuollaiseen lähde itsestään että silloin se tarkoittaa että joka ikiseen tapahtumaan johon halutaan yleisöä enemmän kun sinne tulee paikalle niin pitää rakentaa joku erikoistapahtuma, jonkun teeman ympärille, joka on tosi kovaa työtä. Ei ole niitä aikoja että tulee ne 2000 ihmistä kun vaan aukaisee portit, että tuhat saadakseeseen pitää tehdä valtava määrä työtä ja olla aina jotain erilaista, joku kohderyhmä tai joku keissi, se on tosi haastava tilanne se pitää hyväksyä ja ymmärtää.”

Taulukko 7. Haastattelujen perusteella esille nousseita tekijöitä Suomen maakuntaratojen toiminnan visiosta 2020

MAAKUNTARADAN VISION 2020 OSATEKIJÖITÄ
Toimiva raviratojen välinen yhteistyö
Raviurheilun elinvoimaisuus
Pelinyönnin suotuisa kehittyminen
Onnistunut markkinointi
Viihtyisät olosuhteet
Toimiva tapahtumien organisointi
Ravitapahtumien profilointi

6.2 Raviratojen edustajien tapaaminen

Haastattelujen toteutuksen jälkeen pohdintojen taustalla olevan vision vuodeksi tarkentui vuosi 2021. Maakuntaratojen visiota rakennettiin maakuntaratojen tapaamisessa ryhmätöiden kautta. Vision osatekijöiksi talouden, asiakkaiden ja sidosryhmien, henkilöstön ja osaamisen sekä markkinoinnin ja viestinnän näkökulmista nousivat:

- vakaa ja turvallinen taloustilanne
- asiakasmäärän 100 prosentin kasvu ja selkiytyneet kohderyhmät
- selkeä ja läpinäkyvä resurssien jako
- raviratojen välinen yhteistyö
- raviurheilun mediastatuksen ja alan arvostuksen nostaminen
- ammattimainen toiminta.

Tapaamisessa toteutetuissa ryhmätöissä raviratojen visioksi muotoutui seuraava kuvaus;

”Raviradoilla on vakaa ja turvallinen taloustilanne, joka kestää yleisen taloustilanteen nousut ja laskut. Ratojen asiakasmäärä on kaksinkertaistunut vuoden 2011 tasosta. Raviratojen välinen yhteistyö on edistynyt ja mahdollistaa erikoisosaamisen nykyistä laajemman hyödyntämisen. Toiminta radoilla on ammattimaista ja seurannut aikaansa. Raviurheilun yleinen imago ja vetovoima median ja suuren yleisön silmissä on kasvanut. Raviurheilun toimijat arvostavat osaamistaan ja myönteinen viesti välittyy

lajin ulkopuolelle. Raviradoille suunnattava resurssienjako on selkeää ja läpinäkyvää.”

Seuraavaksi raviratojen edustajat saivat pohdittavakseen kysymykset:

- Mitä vision saavuttaminen raviradoilta ja Suomen Hippokselta vaatii?
- Mitkä tekijät vision saavuttamiseen vaikuttavat eniten? Tehtävänä oli keskittyä pohtimaan tekijöitä, joihin raviurheilun toimijat pystyvät itse vaikuttamaan.

Menestystekijöiksi ryhmätöiden kautta nousivat kestävän taloudenhallinnan rakentaminen, asiakasmäärien kasvu, raviratojen välinen yhteistyö, raviurheilun mediastatuksen ja yleisen arvostuksen nostaminen, ammattimainen toiminta raviradoilla sekä selkeä ja avoin resurssienjako.

Tapaamisessa muodostettiin työryhmä, johon valittiin neljän raviradan toiminnanjohtajat. Työryhmässä edustettuina olivat Turun ja Forssan, Kuopion, Lappeenrannan ja Espoon raviradat. Työryhmä osallistui sähköpostin välityksellä järjestelmän rakentamiseen liittyneisiin keskusteluihin ja kokoontui arviointijärjestelmän suunnittelukokoukseen Espoossa 7.9.2011.

Tapaamisen keskusteluissa korostui, että arviointijärjestelmän mittaristotiedot on pystyttävä keräämään aina samalla tavalla ja samalla menetelmällä eri radoilta. Työryhmän jäsenet pitivät tärkeänä myös sitä, että mittarit eivät saa aiheuttaa tilannetta, jossa talousmittareita optimoidaan toiminnan laadun kustannuksella. Käydyissä keskustelussa todettiin myös, että mittariston on kannustettava toimimaan haluttuun suuntaan ja että avointa asennetta mittariston kehittämisessä tarvitaan kaikilta osapuolilta. Työryhmän kanssa käydyt keskustelut on kuvattu tarkemmin tapaamisesta kirjatussa muistiossa ja sähköpostikeskusteluissa, jotka on arkistoitu projektikansioon.

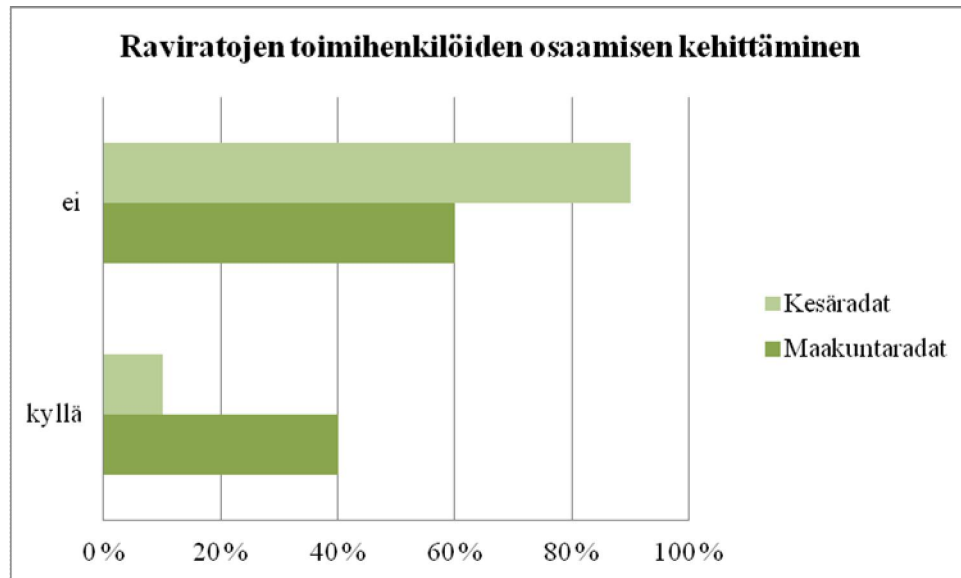
6.3 Raviratakyselyn tulokset

Seuraavaan kappaleeseen on koottu raviradoille kohdistetun ensimmäisen kyselyn tulokset osa-alueittain. Kyselyn osa-alueisiin liittyen raviradoilta tiedusteltiin toiminnan tilaa vastaushetkellä ja kuhunkin toiminnan alueeseen liittyviä, raviurheilun menestymisen kannalta ratkaisevan tärkeitä, asioita. Tuloksena on menestystekijöistä raportoitu ne, jotka on mainittu raviratojen vastauksissa useammin kuin kerran. Raviratojen edustajia pyydettiin vastaamaan oman raviratansa toiminnan näkökulmasta.

Kyselyyn vastasi 25 ravirataa, vastausprosentin ollessa 58, mitä voidaan pitää korkeana. Vastaajien joukossa oli 15 maakunta- ja 10 kesärataa. Maakuntaradoista vastasi 75 prosenttia ja kesäradoista 43 prosenttia.

6.3.1 Henkilöstö

Vastanneista maakuntaradoista 60 prosenttia on määritellyt kirjallisesti toimihenkilöiden vastualueet, 36 prosenttia luottamushenkilöiden vastualueet ja 27 prosenttia vapaaehtoisten työntekijöiden vastualueet. Vastanneista kesäradoista 10 prosenttia on määritellyt kirjallisesti toimihenkilöiden ja vapaaehtoisten työntekijöiden ja 60 prosenttia luottamushenkilöiden vastualueet.



Kuva 15. Raviratojen toimihenkilöiden osaamisen kehittäminen

Vastanneista maakuntaradoista on toimihenkilöiden osaamisen kehittämisestä kirjalliset suunnitelmat on laatinut 40 prosenttia, luottamushenkilöiden 7 prosenttia ja vapaaehtoisten työntekijöiden osaamisen kehittämisestä 21 prosenttia vastanneista.

Kesäradoista toimihenkilöiden ja luottamushenkilöiden osaamisen kehittämisestä kirjalliset suunnitelmat on laatinut 10 prosenttia vastanneista. Yksikään kyselyyn vastanneista kesäradoista ei ole laatinut kirjallista suunnitelmaa vapaaehtoisten työntekijöiden osaamisen kehittämisestä.

Maakuntaratojen vastaajajoukosta 40 prosenttia on laatinut kirjalliset ohjeet toimihenkilöiden, 7 prosenttia luottamushenkilöiden ja 14 prosenttia vapaaehtoisten työntekijöiden perehdyttämisestä.

Toimihenkilöiden perehdyttämisestä kirjalliset ohjeet on laatinut 20 prosenttia vastanneista kesäradoista ja 10 prosenttia luottamushenkilöiden perehdyttämisestä. Vastanneista yksikään ei ole tehnyt kirjallisia ohjeita vapaaehtoisten työntekijöiden perehdyttämisestä.

Ratkaisevan tärkeinä asioina henkilöstöön liittyen maakuntaratojen vastauksissa esille nousivat: henkilöstön osaaminen, asiantuntemus ja

koulutus, motivaatio ja sitoutuminen sekä onnistunut rekrytointi ja vastuunjakaminen. Henkilöstöön liittyvinä ratkaisevan tärkeinä asioina tulevaisuudessa vastanneet kesäradat mainitsivat henkilöstön rekrytoinnin, sitouttamisen ja motivoinnin sekä kouluttautumisen ja asiakaspalvelutaidot.

6.3.2 Strateginen johtaminen

Vastanneista maakuntaradoista 93 prosenttia on laatinut toiminnalleen mission ja vision ja 80 prosenttia vastanneista maakuntaradoista on laatinut toiminnalleen arvot. Kyselyyn vastanneista kesäradoista 30 prosenttia on määritellyt toiminnalleen vision, mission ja arvot.

Sekä pidemmän että lyhyen aikavälin tavoitteet toiminnalleen on asettanut 93,3 prosenttia vastanneista maakuntaradoista ja 60 prosenttia vastanneista kesäradoista. Tavoitteiden saavuttamista seuraa järjestelmällisesti 67 prosenttia vastanneista maakuntaradoista ja 50 prosenttia kesäradoista.

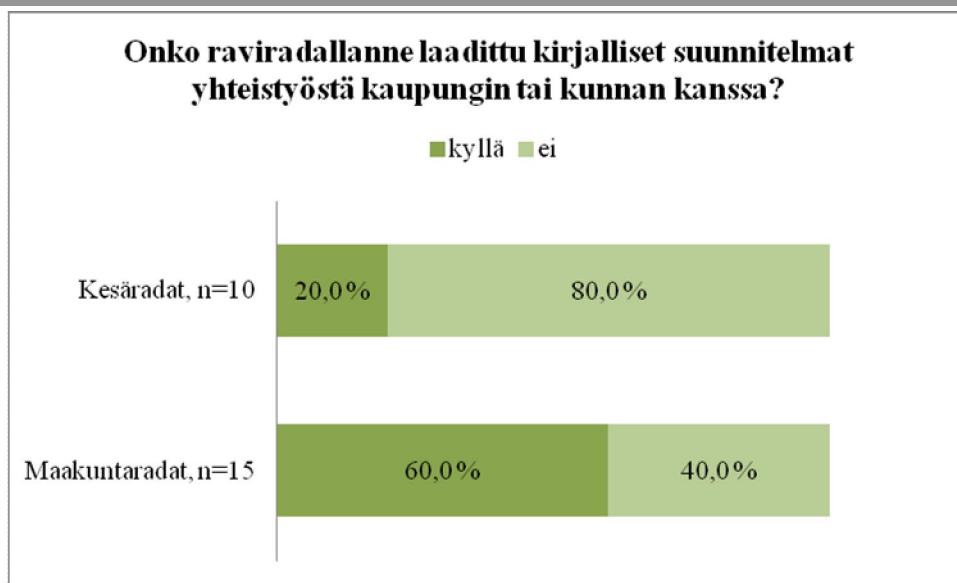
Tavoitteiden saavuttamista seurataan maakuntaradoilla tarkastelemalla yksittäisiä ravipäiviä sekä talous- ja valvojaraporttien kautta, vuosittaisella raportoinnilla ja strategian päivitysten yhteydessä, taloudellisilla mittareilla sekä investointien ja kilpailutoiminnan ja pelimyynnin kehitystä seuraamalla. Yksi vastanneista maakuntaradoista ilmoitti seuraavansa tavoitteiden saavuttamista kaksitasoisella mittaristolla. Kesäradat ilmoittivat seuraavansa tavoitteita ravipäiväkohtaisesti, kuukausittain ja osa vastaajista vuositasolla.

Vastaajat mainitsivat strategiseen johtamiseen liittyvinä ratkaisevan tärkeinä tekijöinä määrätietoiset ja yhteiset tavoitteet raviratojen ja Suomen Hippoksen kesken. Yksittäisinä asioina nousivat esille strategian onnistunut jalkauttaminen, innovatiivisuus ja postivisuus toiminnassa, muutosvalmius, taloudenhallinta, kansainvälisen kilpailukyvyyn ylläpitäminen, raviurheilun toimintaedellytysten säilyttämisen koko maassa, lajin laadukkaan ja luotettavan imagon sekä hevostalouden kokonaisedun tavoittelu.

6.3.3 Yhteistyö sidosryhmien kanssa

Kaupunkien ja kuntien kanssa kirjalliset suunnitelmat yhteistyöstä on laatinut 60 prosenttia vastanneista maakuntaradoista. Yhteistyöstä muiden raviratojen kanssa kirjalliset suunnitelmat on laatinut 43 prosenttia ja ravivalmentajien kanssa tehtävästä yhteistyöstä 29 prosenttia kyselyyn vastanneista maakuntaradoista.

Vastanneista kesäradoista 20 prosenttia on laatinut kirjallisen suunnitelman yhteistyöstä kaupungin tai kunnan kanssa. Yksikään vastanneista ei ole laatinut kirjallista suunnitelmaa yhteistyöstä ravivalmentajien tai muiden raviratojen kanssa.



Kuva 16. Raviratojen yhteistyösuunnitelmat kaupungin tai kunnan kanssa

Maakuntaratojen vastauksissa keskeisimpinä sidosryhminä mainittiin useimmiten yritykset, alueen hevosenomistajat ja ravivalmentajat, kaupungit ja kunnat sekä hevosjalostusliitot. Vastanneet kesäradat mainitsivat keskeisimpinä sidosryhminään yritykset, alueen hevosenomistajat, kaupungit ja kunnat sekä hevosjalostusliitot.



Kuva 17. Raviratojen keskeisimmät sidosryhmät

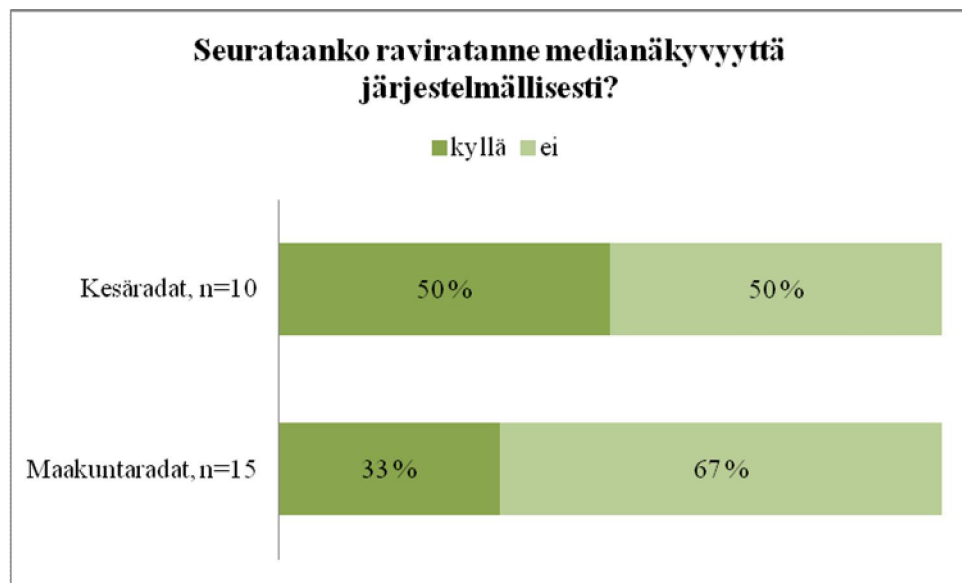
Sidosryhmäyhteistyöhön ja asiakkuuksien hallintaan liittyen maakuntaratojen vastauksissa ratkaisevan tärkeinä asioina mainittiin yhteistyön onnistuminen sekä alan sisäisten että ulkoisten sidosryhmien keskuudessa, asiakkuuksien hallinnasta huolehtiminen sekä yhteistyö kunta- ja maakuntatason päättäjien kanssa. Ratkaisevan tärkeinä asioina vastanneet kesäradat kokevat onnistuneen asiakaspalvelun ja palvelutasosta huolehtimisen.

Vastanneista maakuntaradoista 93 prosenttia kerää palautetta tai kehittämis-ehdotuksia yhteistyökumppaneilta, kilpailijoilta, alueensa ravivalmentajilta ja raviratansa henkilökunnalta. Kaikki vastanneet maakuntaradat keräävät palautteen kirjallisesti tai suullisesti yleisöltä. Kirjallisesti yleisöpalautteen kerää 60 prosenttia vastanneista maakuntaradoista. Maakuntaradoista 53 prosenttia kerää palautteen kirjallisesti kilpailijoilta, 40 prosenttia ravivalmentajilta ja 20 prosenttia yritys yhteistyökumppaneilta sekä 13 prosenttia henkilökunnalta.

Vastanneista kesäradoista 60 prosenttia kerää palautetta tai kehittämis-ehdotuksia yleisöltä suullisesti. Yleisöpalautteen ja valmentajapalautteen kokoa kirjallisesti 10 prosenttia kesäradoista. Yksikään vastanneista kesäradoista ei kokoa palautetta yritys yhteistyökumppaneilta tai kilpailijoilta kirjallisesti. Vastanneista kesäradoista 70 prosenttia kerää palautetta tai kehittämis-ehdotuksia suullisesti yritys yhteistyökumppaneilta, 90 prosenttia kilpailijoilta, 60 prosenttia alueensa ravivalmentajilta ja 90 henkilökunnalta.

6.3.4 Tiedottaminen ja viestintä

Kysyttäessä raviratojen medianäkyvyyden seurannasta, selviää, että vastanneista maakuntaradoista 33 prosenttia seuraa järjestelmällisesti medianäkyvyyttään ja vastanneista kesäradoista 50 prosenttia.



Kuva 18. Raviratojen medianäkyvyyden seuraaminen

Vastanneista maakuntaradoista 87 prosenttia on nimennyt vastuuhenkilön tiedottamiselle ja 93 prosenttia markkinoinnille. Kesäradoista 50 prosenttia on nimennyt vastuuhenkilön tiedottamiselle ja 40 prosenttia markkinoinnille.

Viestintäsuunnitelman laatii vuosittain 67 prosenttia vastanneista maakuntaradoista. Markkinointisuunnitelman laativat kaikki vastanneet

maakuntaradat. Vastanneista kesäradoista viestintäsuunnitelman laatii vuosittain 30 prosenttia ja markkinointisuunnitelman 20 prosenttia. Media-näkyvyyttä seuraa järjestelmällisesti 33 prosenttia maakuntaradoista ja 50 prosenttia kesäradoista.

Tiedottamisen välineinä henkilöstölle ja luottamushenkilöille toimivat maakunta- ja kesäradoilla puhelin, sähköposti, henkilökohtaiset keskustelut, kokoukset ja palaverit muistioineen sekä tiedotteet.

Ratkaisevan tärkeinä asioina tulevaisuudessa mainitaan maakuntaratojen vastauksissa viestinnän prosessien toimivuus ja oikea-aikaisuus, riittävä näkyvyys ja lajin imago, viestinnän myönteisyys sekä ulkoisen ja sisäisen viestinnän yhtenäinen linja.

Kesäradat näkevät ratkaisevan tärkeinä asioina tulevaisuudessa hevosen korostamisen viestinnässä, uusien asiakkaiden huomioimisen ja viestinnän säännöllisyyden.

6.3.5 Talous ja johtamisjärjestelmät

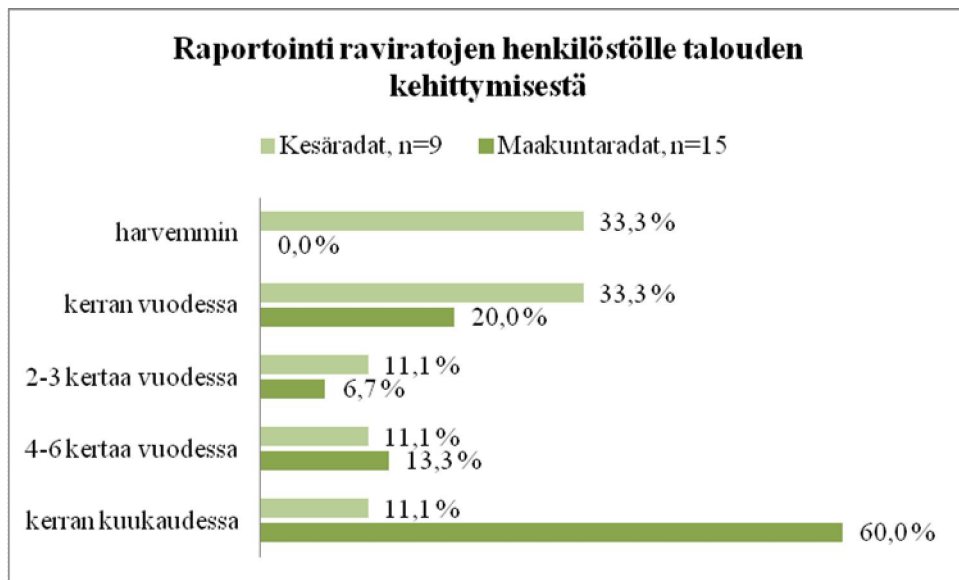
Maakuntaradat raportoivat taloudesta useimmin henkilöstölle ja luottamushenkilöille. Vastanneista 60 prosenttia raportoi kuukausittain henkilöstölle ja 73 prosenttia luottamushenkilöille. Sidosryhmille 7 prosenttia vastanneista raportoi 4-6 kertaa vuodessa ja 40 prosenttia vastanneista 2-3 kertaa vuodessa. Vastanneista maakuntaradoista 53 prosenttia raportoi taloudesta sidosryhmille kerran vuodessa tai harvemmin.

Vastanneista kesäradoista 11 prosenttia raportoi talouden kehittymisestä henkilöstölleen kuukausittain, 11 prosenttia raportoi 4-6 kertaa vuodessa ja 11 prosenttia 2-3 vuodessa. Kesäradoista 67 prosenttia raportoi talouden kehittymisestä henkilöstölleen kerran vuodessa tai harvemmin. Luottamushenkilöille kuukausittain raportoi 11 prosenttia kesäradoista, 33 prosenttia 2-3 kertaa vuodessa ja 56 prosenttia kerran vuodessa tai harvemmin. Kaikki vastanneet kesäradat raportoivat taloustilanteestaan sidosryhmille kerran vuodessa tai harvemmin.

Yleisimpiä seurattavia talouden tunnuslukuja sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä ovat maakuntaratojen vastausten mukaan palkintosuoritteet, pelivaihdot ja -tuotot, toiminnan kannattavuus, tilinpäätöksen ja taseen tiedot sekä tulot yritys yhteistyöstä. Lisäksi vastauksissa mainitaan seurattavina talouden tunnuslukuina yksittäisinä erilaisia tulo- ja menokohteita. Seurattavana talouden tunnuslukuina kesäratojen vastauksissa mainitaan useammin kuin kerran tilinpäätöstiedot ja totopelivaihdot. Yksittäisinä tunnuslukuina mainitaan totopelin tuotot, kassavirta sekä voitto tai tappio suhteessa tehtyihin investointeihin. Kesäradat seuraavat vastausten mukaan myös yksittäisiä tulo- ja kuluja.

Tieto maakuntaratojen talouden tunnusluvuista kootaan useimmiten pelimyynnin raporteista, kirjanpidosta ja tilinpäätöstiedoista. Vastuuhenkilöinä ja tahoina mainitaan useimmiten toimitusjohtaja, kirjanpitäjä ja taloussihteeri sekä raviradan johtokunta. Kesäratojen taloustilannetta seurataan vastausten mukaan vuosittain tai kuukausittain. Yksi vastanneista kesäradoista ilmoittaa seuraavansa ravipäiväkohtaisia taloustietoja jokaisen kilpailupäivän jälkeen Excel-taulukon avulla. Vastuuhenkilöinä tai tahoina mainitaan hallitus, rahastonhoitaja ja puheenjohtaja.

Talouden kehittämisestä raportoidaan maakuntaratojen vakitukselle henkilöstölle vastausten mukaan useimmiten viikko- ja kuukausipalaverissa. Muille toimihenkilöille talouden kehittämisestä tiedotetaan yleisissä kokouksissa ja toimihenkilöille järjestettävissä yleisissä infotilaisuuksissa tai toimihenkilöille lähettävissä tiedotteissa. Luottamushenkilöille talouden kehittämisestä raportoidaan kokousten yhteydessä ja tarvittaessa käytetään apuna sähköpostia. Sidosryhmille talouden kehittämisestä tiedotetaan yleisissä kokouksissa. Osa raviradoista toimittaa säännöllisesti myös tiedotteen sidosryhmilleen, jossa raportoidaan raviradan taloudellisesta tilanteesta. Taloustilanteesta kerrotaan kesäratojen vastausten mukaan henkilöstölle vuosi- ja muissa kokouksissa sekä henkilökohtaisissa tapaamisissa. Luottamushenkilöitä ja sidosryhmiä tiedotetaan taloustilanteesta kokouksissa. Kaksi vastanneista kesäradoista ilmoittaa etteivät ne raportoi taloustilanteesta lainkaan sidosryhmille.



Kuva 19. Kuinka usein talouden kehittämisestä raportoidaan henkilöstölle?

Ratkaisevan tärkeinä raviratojen talouteen liittyvinä asioina mainitaan maakuntaratojen vastauksissa pelimyynnin kehitys, kustannusten hallinta, raviratojen saama osuus pelimyynnistä sekä raviratojen hankkima raviurheilun ulkopuolinen rahoitus. Talouteen liittyen ratkaisevan tärkeinä asioina kesäratojen vastauksissa mainitaan yksittäisen ravipäivän

kannattavuus, palkintojenmaksukyvyyn säilyttäminen ja nostaminen sekä raviratojen välinen tiivis yhteistyö.

Vastanneilla maakuntaradoilla 20 prosenttia on käytössään laadunhallintajärjestelmä ja 21 prosenttia jokin muu johtamisjärjestelmä. Vastanneista maakuntaradoista 53 prosenttia suorittaa itsearviointia järjestelmällisesti.

Vastanneista kesäradoista 10 prosenttia suorittaa järjestelmällisesti itsearviointia. Yksikään vastanneista kesäradoista ei ilmoittanut käyttävänsä laadunhallinta- tai johtamisjärjestelmiä toiminnassaan.

6.3.6 Olosuhteiden kehittäminen ja kiinteistöjen huolto

Maakuntaraviratojen olosuhteiden kehittämisestä kirjallisen suunnitelman on laatinut 60 prosenttia vastanneista ja kesäradoista 56 prosenttia. Maakuntaradoista 67 prosenttia on laatinut kirjallisen suunnitelman kiinteistöjen kunnossapidosta ja kesäradoista 20 prosenttia.

Maakuntaratojen olosuhteisiin liittyvinä ratkaisevan tärkeinä asioina mainitaan vastauksissa olosuhteiden kunto, siisteys, turvallisuus ja viihtyvyys, palvelujen oikea mitoittaminen ja puitteiden moninaiskäyttö myös raviurheilun ulkopuoliseen toimintaan. Kesäratojen osalta ratkaisevan tärkeinä asioina mainitaan tunnelman ja elämysten luomisen huomioonottaminen toimintojen sijoittelussa, olosuhteiden viihtyvyys, tallialueen toiminnallisuus ja turvallisuus sekä videotekniikan nykyistä parempi hyödyntäminen.



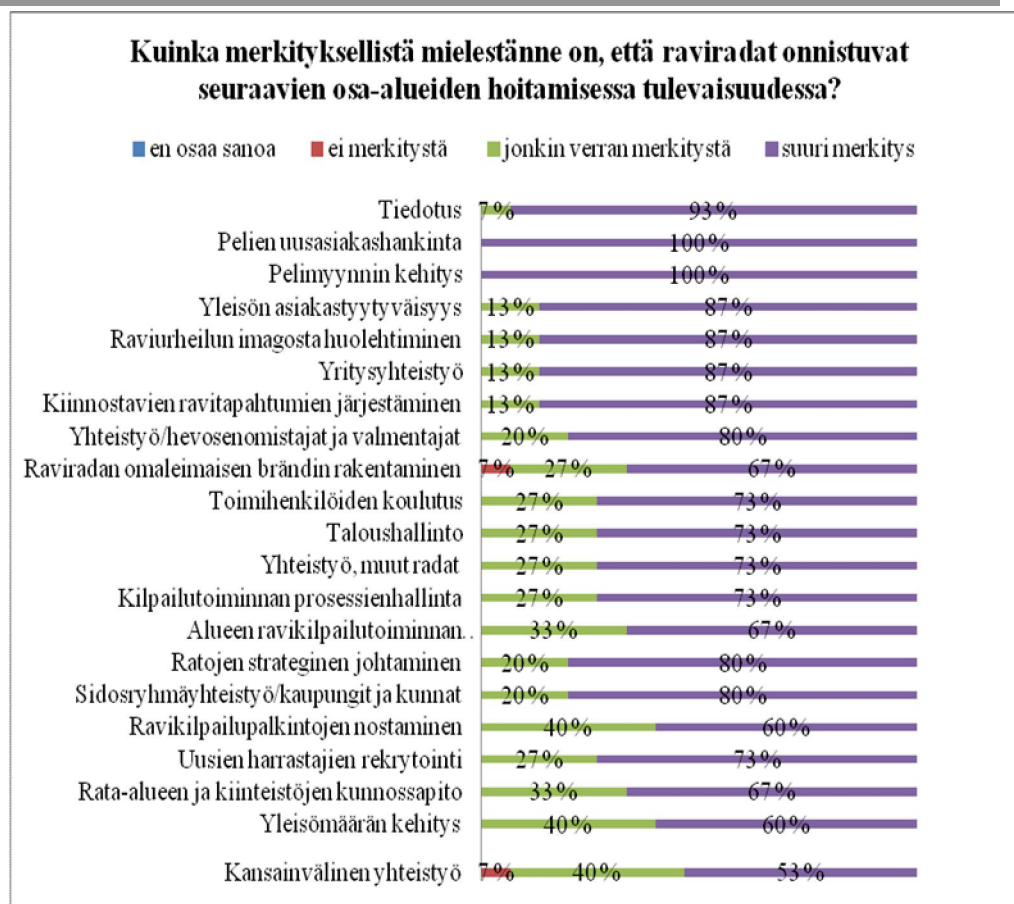
Kuva 20. Raviratojen kiinteistöjen kunnossapidon kirjalliset suunnitelmat

6.3.7 Onnistuminen raviurheilun eri osa-alueissa

Kysyttäessä maakuntaradoilta millaisena onnistumisen tärkeys raviurheilun eri osa-alueissa tulevaisuudessa nähdään, ovat kaikki vastanneet maakuntaradat sitä mieltä, että pelien uusasiakashankinnalla ja pelimyyntin kehittymisellä on suuri merkitys. Vastanneista maakuntaradoista 7 prosenttia on sitä mieltä, että raviradan omaleimaisella brändillä ja kansainvälisessä yhteistyössä onnistumisella ei ole merkitystä tulevaisuudessa. Kaikilla muilla esitetyillä osa-alueilla koetaan kaikkien vastanneiden mielestä olevan jonkin verran merkitystä tai suuri merkitys.

Suuri merkitys kesä ratojen vastauksissa mainittiin useimmiten seuraavissa osa-alueissa: tiedotus, yleisön asiakastytyväisyys ja raviradan omaleimaisen brändin rakentaminen. Kaikilla muilla osa-alueilla paitsi kansainvälisellä yhteistyöllä koettiin vähintään 90 prosenttia vastanneiden mielestä olevan joko suuri merkitys tai jonkin verran merkitystä. Kesä ratojen antamissa vastauksissa ainoastaan kansainvälisellä yhteistyöllä ja raviradan omaleimaisen brändin rakentamisella ei koettu olevan merkitystä.

Vastaa jia pyydettiin merkitsemään viisi tärkeintä osa- aluetta suomalaisen ravitalouden kokonaisuuden kehittymisen kannalta. Maakuntaratojen vastauksissa tärkeimmiksi nousivat pelimyyntin kehitys, raviyleisön asiakastytyväisyys, hevospelien uusasiakashankinta, yritys yhteistyö, raviurheilun imagosta huolehtiminen ja taloushallinto. Tärkeimmiksi nousivat kesä ratojen vastauksissa pelimyyntin kehitys, raviyleisön asiakastytyväisyys, yritys yhteistyö, ravitapahtumien järjestäminen, raviurheilun imagosta huolehtiminen ja ravikilpailupalkintojen nostaminen.



Kuva 21. Onnistumisen tärkeys raviurheilun eri osa-alueissa maakuntaratojen vastausten mukaan

6.3.8 Raviratojen välinen yhteistyö ja toiveet keskusjärjestölle

Vastanneet maakuntaradat näkivät raviratojen välisinä yhteistyömahdollisuuksina palvelujen yhdistämisen, yhteisten suunnitelmien ja päätösten tekemisen ja operatiivisen yhteistyön. Onnistumisen edellytyksenä nähtiin raviurheilun kokonaisedun hahmottaminen.

Raviratojen välistä yhteistyötä toivottiin maakuntaratojen vastauksissa toteutuvan operatiivisella ja hallinnollisella tasolla ja yhteisten koulutusten muodossa.

Vastauksissaan maakuntaradat toivovat Suomen Hippokselta johtajuutta, yhteisiä koulutuksia ja tapaamisia, strategisia suunnitelmia, tunnuslukuja ja muita johtamisen apuvälineitä, hyvien toimintamallien jakamista ja tiivistä yhteistyötä raviratojen kanssa.

Vastanneet kesäradat toivovat Suomen Hippokselta ohjeistusta ja valmiita toimintamalleja ja yhteisiä strategisia linjauksia.

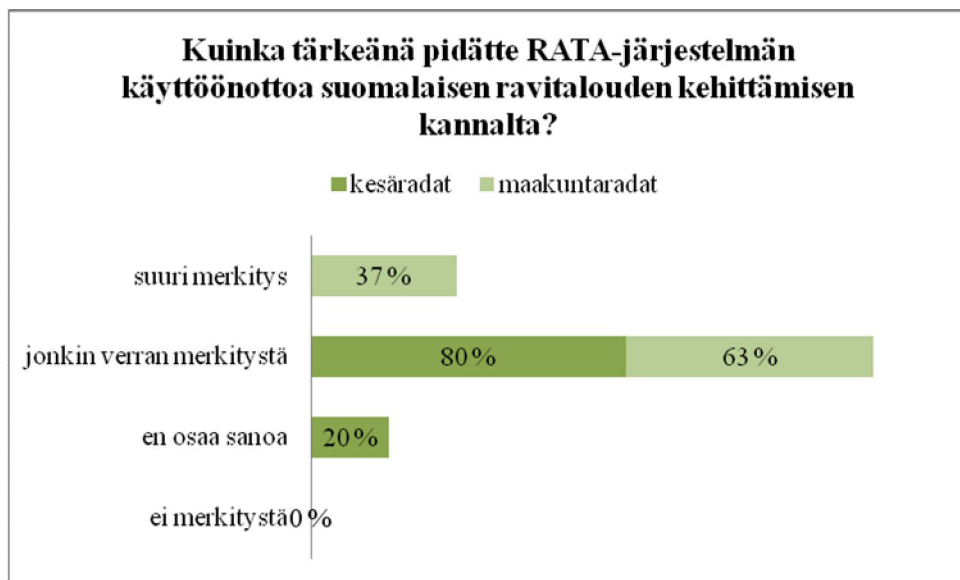
6.3.9 Visio 2021 raviratojen näkökulmasta

Maakuntaradat nostivat vuoden 2021 visiossaan esille kilpailu- ja harjoitusmahdollisuuksien tarjoamisen alueen hevosille, uusien harrastajien löytämisen, onnistuneen uusasiakashankinnan, tapahtumien tuotteistamisen, palkintojenmaksukyvyyn säilyttämisen, onnistuneen raviurheilun markkinoinnin ja viestinnän, kiinteistöjen ja ravirata-alueen moninaiskäytön, peli- myynnin suotuisan kehittymisen, vakaan talouden, toimivan asiakaspalvelun ja henkilöstön osaamisen sekä raviratojen välisen yhteistyön.

Kesäradat nostivat vuoden 2021 visiota tiedustellessa esille seuraavia asioita: onnistunut uusasiakashankinta, kesäratojen tehtävän nuorten hevosten kilpailu-uran tukemisessa, harjoitus- ja kilpailumahdollisuuksien luomisen alueen hevosille ja onnistuneiden tunnelmallisten tapahtumien järjestämisen.

6.4 Palautekyselyn tulokset

Raviratojen arviointijärjestelmäehdotuksen luomisen jälkeen, kuvaus järjestelmästä toimitettiin raviradoille palautteen kokoamiseksi. Sekä kesä- että maakuntaradoille lähetettiin sähköpostitse tiivistetty kuvaus järjestelmästä ja linkki e-kyselyyn. Palautekyselyn vastausprosentti oli 30. Vastanneita maakuntaratoja oli yhteensä kahdeksan ja kesäratoja viisi. Vastanneista maakuntaradoista 37 prosenttia arvioi Rata-järjestelmällä olevan suuri merkitys suomalaisen ravitalouden kehittymisen kannalta. Vastanneista kesäradoista 80 prosenttia ja maakuntaradoista 63 prosenttia arvioi järjestelmällä olevan jonkin verran merkitystä ravitalouden kehittymiselle. Kesäradoista 20 prosenttia ei osannut kertoa kantaansa.



Kuva 22. Raviratojen arvio järjestelmän hyödyllisyydestä

Vastanneet maakuntaradat toivoivat Rata-järjestelmällä kehitettävän erityisesti raviratojen liiketaloutta, markkinointia, sisäisiä prosesseja ja rakenteita, pelimyyntiä ja raviratojen sekä Suomen Hippoksen ja Fintoton välisen yhteistyötä, raviratojen välistä yhteistyötä, toiminnan tehokkuutta, innovatiivisuutta ja osaamista. Kesäradat toivoivat kehitettävän uusasiakashankintaa, raviratojen välistä yhteistyötä sekä yhteistyötä Suomen Hippoksen ja Fintoton kanssa, toiminnan tehokkuutta, osaamista ja uudistumista ja asiakkuuksien hallintaa.

Raviratojen toiminnanjohtajilta tiedusteltiin, miten he toivoisivat palkittavan niitä raviratoja, jotka hyödyntävät järjestelmää toimintansa kehittämisessä. Maakuntaratojen vastauksissa mainitaan palkitsemiskeinoina palkintotuki, suuremmat pelimyyntin provisiot ja kilpailupäivät, toimihenkilöille kohdennettava palkintomatka ja käyttö kriteerinä vuoden ravirataa valittaessa. Kesäradat toivovat järjestelmän käytöstä palkittavan palkintotuella ja kilpailupäivillä ja niiden profiilia kasvattamalla. Kaksi raviradoista esittää, ettei erillistä palkitsemismallia tarvita. Kyseiset vastaajat korostavat, että järjestelmän käyttö itsessään hyödyttää raviratoja.

Raviradat toivovat selkeitä ohjeita järjestelmän käytölle ja järjestettäväksi säännöllisiä koulutuksia. Vastauksissa esitetään, että järjestelmästä on luotava käytännöllinen.

Vastauksissa mainitaan, että raviratojen infrastruktuurin kehittäminen ja sen vaikutukset asiakaspalveluun ja asiakkaiden viihtyvyys tulee huomioida. Yhdessä vastauksessa kyseenalaistetaan pelimyyntin käyttö mittarina. Oheismyyntiä ja yleisömäärää esitetään yhdessä vastauksessa järjestelmän mittareiksi.

7 EHDOTUS RAVIRATOJEN ARVIOINTIJÄRJESTELMÄKSI

7.1 Raviratojen toiminnan kehittämiskohteet tulevaisuudessa

Raviratojen toiminnan vahvuudet keskittyvät substanssiosaamiseen, ravikilpailutoiminnan toteuttamiseen. Prosessissa esille nousseet kehittämiskohteet koskevat pääosin liiketaloudellista ja strategisen johtamisen osaamista. Raviratojen toiminnan keskeisiä arvioitavia osa-alueita ovat raviratojen talouden osalta pelimyynti, palkintojenmaksukyky ja toiminnan tehokkuus. Asiakkuuden hallinnassa painottuu tulevaisuudessa asiakastyytyväisyydestä huolehtiminen ja asiakaspalvelun kehittäminen. Keskeisenä kehittämiskohteena esille nousivat myös raviratojen välinen yhteistyö ja yhteistyö muiden sidosryhmien kanssa. Raviratojen uudistumisen näkökulmasta henkilöstön osaamisesta huolehtiminen, käytettävissä olevan tekniikan ja järjestelmien kehittäminen sekä toimialan muutosvalmius ovat merkittäviä kehittämiskohteita. Sisäisistä prosesseista tulevaisuudessakin keskeisiä ovat kilpailutoiminta, pelimyynti sekä ravitapahtumien markkinointi ja näkyvyys.

Haastateltavat kokivat raviratojen vahvuuksina vahvan kilpailutoiminnan osaamisen lisäksi vankan alueellisen yhteiskunnallisen aseman. Myös kyselyn vastauksissa raviradat nostavat tärkeimpien sidosryhmikseen alueen yritykset sekä kaupungit ja kunnat. Raviradat ovat tiedostaneet alueellisen merkittävyytensä ja kyselyn vastausten perusteella osaavat hyödyntää asemaansa jatkossakin. Raviratojen alueelliset sidosryhmäsuhteet ovat merkittävä kanava ja verkosto hevosalan ulkopuolisiin tahoihin, kuten yrityksiin ja poliittiseen päätöksentekoon. Tästä verkostosta on huolehdittava ja sitä on hyödynnettävä tulevaisuudessakin. Sekä kesä- että maakuntaradat näkevät merkittävimpinä sidosryhminään kaupunkien ja kuntien lisäksi yritykset, alueen hevosenomistajat sekä hevosjalostusliitot. Suurimmat erot kesä- ja maakuntaratojen vastauksissa aiheutuvat suhtautumisessa kaupunkien- ja kuntien viranomaisiin, hevosalan yhdistyksiin ja urheiluseuroihin. Maakuntaradat mainitsevat nämä tahot useammin keskeisinä sidosryhminä kesäratojen vastauksiin verrattuna. Vastausten eroa voitaneen perustella kesäratojen talkootyövetoisuudella, mutta samalla voidaan todeta myös kyseessä oleviin tahoihin liittyvän yhteistyömahdollisuuksia myös kesäradoille. Hyvien suhteiden hoitaminen alan ulkopuolelle on ehdottoman tärkeää. Yhteistyöhön urheiluseurojen kanssa voidaan liittää markkinoinnillisia näkökulmia ja esimerkiksi ravirata-alueiden yhteiskäytöllä saavuttaa laajempaa yhteiskunnallista hyväksyntää raviurheilulle.

Haastatteluissa tulevaisuuden kehittämiskohteina mainittiin raviratojen talous, myynti- ja markkinointi- sekä viestintäosaaminen, henkilöstöjohtaminen, kiinteistöjenhoito, raviratojen välinen yhteistyö ja tulevaisuuden ennakointi. Raviratojen vastauksissa nousi esille vastaavia osa-alueita, kuten rata-alueiden toiminnallisuus, viihtyvyys ja turvallisuus, uusasiakashankinnan onnistuminen, tiedottamisen ja viestinnän ammattimaisuus ja hyvät mediayhteydet,

toiminnan kannattavuus ja kustannustehokkuus sekä raviratojen palkintojen maksukyvyyn säilyttäminen. Monissa vastauksissa painotettiin ravirata-alueiden ja kiinteistöjen käyttöä hevosurheilun ulkopuolisiin tarkoituksiin, jolla on vaikutusta toiminnan tehokkuuteen ja talouteen. Raviratojen monipuolisesta toimintakentästä johtuen tulevaisuuden kehittämiskohteita on paljon. Kehittämiskohteiden priorisointi ja suunnitelmallinen kehittämistyö on jatkossakin tärkeää. Tarkoituksenmukaisinta ei liene yrittää ratkaista kaikkia raviurheilun haasteita yhdellä kertaa, vaan keskittyä määrättyinä ajanjaksoina kehittämään sovittuja osa-alueita.

Asiakaspalvelu ja asiakkuuksista huolehtiminen korostuvat sekä maakunta- että kesäratojen kyselyiden vastauksissa. Tulevaisuuden menestystekijöinä vastanneet raviradat painottavat uusasiakashankinnan tärkeyttä. Uusasiakashankinta ja hevospelien markkinointi voidaan nähdä peliyhtiö Fintoton keskeisenä tehtävänä. Tästä huolimatta myös raviratojen on tiedostettava roolinsa tapahtumamarkkinoinnin lisäksi koko raviurheilun ja hevospelien näyteikkunana. Asiakashankinnan ja -palvelun merkitys korostuu vuodesta 2012 hevospelien siirtyessä kokonaisuudessaan Fintoton haltuun. Tällöin kaikki hevospeleihin ja raviurheiluun kohdistuva markkinointi tapahtuu alan sisäisen yhteisön (Fintoto, Suomen Hippos, raviradat) toimesta. Toiminnan on oltava yhdensuuntaista ja laadukasta joka portaalla. Maakuntaratojen ympärivuotisten ravitapahtumien lisäksi, kesäradoilla on tärkeä rooli uusasiakashankinnassa paikallisesti merkittävillä kesätapahtumillaan. Kesäratojen vuosittaisten ravitapahtumien lukumäärä vaihtelee yhdestä kuuteen, jolloin paikalliset ravitapahtumat löytävät paikkansa alueen tapahtumatarjonnassa. Viikottain ajavien maakuntaratojenkaan tehtävä ei ole helppo. Maakuntaratojen on perusteltua panostaa lauantaisin toteutuvien Toto75-ravien ja suurkilpailujen tuotteistamiseen ja markkinointiin.

Raviratojen tulevaisuuden yhteistyömahdollisuuksina vastanneet raviradat ja haastateltavat näkivät toimintojen yhdistämisen ja palveluiden keskittämisen, markkinoinnin, henkilöstön rekrytoinnin sekä kilpailutoiminnan rutiinit. Vastauksista voidaan päätellä tahtoa yhteistyön kehittämiseen olevan sekä raviratojen että Suomen Hippoksen suunnalla. Yhteistyön osalta on erinomaisia esimerkkejä jo olemassa. Forssan ja Turun raviratojen yhteistyö henkilöstövoimavarojen yhdistämisestä ja ”Lännen Ratojen” eli Tampereen, Turun, Forssan ja Kokemäen, markkinointiyhteistyö tai Lahden maakuntaradan ja Riihimäen kesäradan yhteistyö kilpailutoiminnan toteuttamisen osalta ovat malleja hyvistä käytännöistä. Kun yhteistyön kautta saavutettuja tuloksia pidemmällä aikajaksolla saadaan, voidaan malleja kehittää ja levittää käyttöön muillakin raviradoilla. Raviratojen arviointijärjestelmän kautta voidaan kokemuksia yhteistyömalleista, onnistumisista ja epäonnistumisista, jakaa ja tuoda esille hyviä käytäntöjä.

Raviratojen henkilöstöjohtamista käsitelleissä vastauksissa maakunta- ja kesäratojen osalta on eroavaisuuksia. Taustalla on kesäratojen toiminnan perustuminen vapaaehtoistyöhön. Raviratojen vastauksissa eroja on työtehtävien ja vastualueiden dokumentoinnissa. Kesäratojen toiminnan

organisointi on usein yhden ihmisen vastuulla. Tällöin kesäradat eivät todennäköisesti ole nähneet tarkoituksenmukaisesti dokumentoida toimihenkilön tehtäväkuvaa. Kesäradat ovat kuitenkin kunnostautuneet luottamushenkilöiden vastuualueiden dokumentoinnissa. Kesärajojen toiminta on hyvin riskialtista tapauksissa, joissa kokonaisvastuu toiminnasta on yhdellä henkilöllä. Tällaisissa tapauksissa riskienhallinnan näkökulmasta on tärkeää, että raviradan kaikki keskeiset prosessit on dokumentoitu ja arkistot ovat ajan tasalla tehtyjen sopimusten, tilausten, markkinointisuunnitelmien ja muiden osa-alueiden näkökulmasta. Raviratojen arviointijärjestelmän kautta voidaan raviratoja kannustaa kiinnittämään enemmän huomiota riskienhallintaan ja ydinprosessien dokumentointiin.

Pieni osa raviradoista on laatinut kirjalliset suunnitelmat toimi- ja luottamushenkilöiden osaamisen kehittämisestä. Kyselyn ja haastattelujen vastauksissa nousee kuitenkin esille huoli toimihenkilöiden riittävydestä tulevana vuosina. Osaamisen kehittäminen ja kouluttautumismahdollisuuksien tarjoaminen, esimerkiksi Suomen Hippoksen järjestämiin toimihenkilökoulutuksiin voidaan olettaa olevan yksi motivaatiotekijä toimihenkilöille ja vapaaehtoisille työntekijöille. Toiminnallisten resurssien varmistamiseksi, raviratojen on hyvä kiinnittää huomiota henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen. Raviratojen osaamisen kehittämisestä huolehtiminen on luonnollisesti tärkeää raviratojen kilpailukykyä ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi edelleen.

Tiedottaminen ja viestintä sekä markkinointi ovat keskeisiä prosesseja niin maakunta- kuin kesäradoillekin. Eroja raviratojen viestinnän ja markkinoinnin osaamisessa ja toteutuksessa on. Tavoitteena on oltava, että viestinnän ja markkinoinnin vastuuhenkilöt on nimetty jokaiselle raviradalle ja että raviratojen toteuttama viestintä ja markkinointi on toteutettu suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti.

Erot toiminnan ammattimaisuudessa heijastuvat strategista johtamista ja raviratojen taloutta käsittelevissä vastauksissa. Vastanneista maakuntaradoista lähes jokainen on laatinut toiminnalleen mission ja vision sekä arvot. Vastanneista kesäradoista sen sijaan vain pieni osa on laatinut toiminnalleen mission, vision ja arvot. Tärkeää raviradoilla on huolehtia kyseessä olevien kuvausten laatimisen lisäksi niiden viemisestä käytäntöön osaksi työntekijöiden ja vapaaehtoisten toimihenkilöiden arkityötä. Maakuntaradat raportoivat talouden kehittymisestä selvästi kesärajoja useammin niin henkilöstölle, luottamushenkilöille kuin sidosryhmillekin. Raviratojen arviointijärjestelmä voi toimia näissä strategiseen johtamiseen ja talouteen liittyvissä asioissa kannustimena ja apuvälineenä laatuajattelun lisäämiseksi.

7.2 Järjestelmän tavoitteet ja hyödyt

Luotavan järjestelmän hyötyinä prosessin aikana nousivat esille vuoropuhelun lisääntyminen Suomen Hippoksen ja raviratojen välillä, raviratojen ohjeistuksen selkeytyminen sekä vaikutukset pitkällä tähtäimellä raviratojen talouteen. Suomen Hippokselta toivottiin raviradoille entistä tarkempaa ohjeistusta ja jäməkämpää johtajuutta, hyvien toimintamallien ja tunnuslukujen jakamista. Raviradoille ja Suomen Hippokselle esitettiin määriteltäväksi yhteisiä tulevaisuuden tavoitteita. Onnistuessaan järjestelmällä voidaan vastata näihin esitettyihin toiveisiin ja kehittämistarpeisiin.

Raviradat toivoivat Suomen Hippokselta enemmän yhteisiä kokoontumisia. Esille nousi myös raviratojen kouluttamisen haaste raviratojen heterogeenisesta osaamistasosta johtuen. Järjestelmällä voidaan vastata haasteeseen ja tuottaa objektiivisuuteen pyrkien vertailutietoja raviratojen kehittymisestä ja osaamisen tasosta. Kerättyjä tietoja voidaan hyödyntää taustatietoina koulutuksissa, raviratojen välisissä keskusteluissa, koulutusten alustuksissa ja hyvien toimintamallien jakamisessa sekä toisilta oppimiseen kannustamisessa.

7.3 Rata-järjestelmäehdotus

Tässä kappaleessa esitellään kehittämisprosessin lopputuloksena syntynyt ehdotus raviratojen arviointijärjestelmäksi. Kaksiosainen arviointijärjestelmä muodostuu mittaristo-osiosta ja Suomen Hippoksen suorittamista rata-tapaamisista. Perusajatuksena on, että raviradat raportoivat vuosittain mittaristotiedot Suomen Hippokselle luotavan käyttöliittymän ja sen sisältämien kysymyspatteristojen kautta (Taulukko 3.). Joka toinen vuosi toteutuvissa tapaamisissa kerätään palautetta toiminnasta sekä raviratojen, että Suomen Hippoksen suuntaan ja lisätään käytävää vuoropuhelua. (Kuva 22.)

Realistinen tavoite on, että Rata-järjestelmä voidaan ottaa käyttöön vuonna 2013, edellyttäen että tapahtuma-auditointiuudistus on viety loppuun. Rata-järjestelmän perusajatuksena on, että osa mittareista johdetaan suoraan tapahtuma-auditoinnin tuloksista, jolloin näiden kahden järjestelmän välille syntyy luontainen yhteys.



Kuva 23. Raviratojen toiminnan kriittiset menestystekijät

Raviratojen yhteinen visio vuodelle 2021 rakennettiin maakuntaraviradoille järjestetyssä tapaamisessa Vantaalla 1.6.2011. Raviratojen tapaamisessa vision rakentamisen pohjamateriaalina toimivat raviradoille suunnatun kyselyn vastaukset. Vision näkökulmat oli päätetty jo ennakkoon teema-haastatteluissa esille nousseiden raviratojen kehittämistarpeiden ja tasapainoisen tuloskortin teorian näkökulmasta. Ratatapaamisessa vision näkökulmina toimivat talous, asiakkaat ja sidosryhmät, henkilöstö ja osaaminen sekä markkinointi ja viestintä. Kehittämistyön edetessä järjestelmän näkökulmiksi muotoutuivat talous, asiakkaat ja sidosryhmät, osaaminen ja uudistuminen sekä prosessit ja rakenteet. Aiempina näkökulmina olleet henkilöstön osaaminen ja markkinointi ja viestintä sisältyivät edelleen järjestelmän näkökulmiin, mutta mukaan saatiin näkökulmia laajentamalla lisää tarkoituksenmukaisia työn aineistosta esille nousseita tekijöitä.

Arviointijärjestelmän kehittäminen Suomen raviradoille

Raviratojen kriittisiksi menestystekijöiksi haastatteluiden, kyselyiden ja raviratojen kanssa käytyjen keskustelun osalta nousevat taulukossa kahdeksan esitetyt osa-alueet.

Taulukko 8. Ehdotus Rata-järjestelmän mittareiksi kriittisten menestystekijöiden pohjalta

NÄKÖKULMAT	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	EHDOTUKSET MITTAREISTA
Talous	Pelimyynni	Ratakohtaisesti laadittavassa pelimyynnibudjetissa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen: alue- ja kohdemyynti, ratapeli.
	Maksettavat palkinnot	Palkintojenmaksukyky.
	Toiminnan tehokkuus	Käytetään raviratojen toiminnalle tarkoituksenmukaista tehokkuuden mittaria esim. liikevaihto/henkilötyövuodet tai liikevaihto/kiinteät kustannukset tai henkilöstökustannukset/kokonaiskustannukset.
Asiakkaat ja sidosryhmät	Asiakastyytyväisyys	Asiakastyytyväisyyskysely: hevosenomistajat, valmentajat, raviyleisö.
	Yhteistyö ratojen välillä	Yhteistyö ratojen välillä: yhteistyösopimusten laatu, tulosten arviointi ja tuloksellisuus.
	Sidosryhmäyhteistyö	Sidosryhmäyhteistyön (kaupungit, kunnat, Maakuntaliitto, yritykset) laatu ja määrä.
Osaaminen ja uudistuminen	Osaaminen	Henkilöstön kouluttautumisaktiivisuus ja osaamisen kehittäminen (vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen) + tapahtuma-auditoinnin pisteet (mm. toimihenkilöiden riittävyys, osaaminen, tiimityöskentely).
	Tekniikka ja järjestelmät	Tapahtuma-auditoinnin pisteet (mm. kuvan jakelu, äänentoisto, tulostaulu, tuomarityöskentelyn tekniikka).
	Muutosvalmius	Innovatiivisuus, määrä ja laatu (mm. verkkotyövälineiden käyttö, saadun asiakas- ja sidosryhmäpalautteen hyödyntäminen, henkilöstön sitouttaminen toiminnan kehittämiseen, tuotteiden uudistaminen).
Prosessit ja rakenteet	Kilpailutoiminta	Tapahtuma-auditoinnin pisteet (mm. tuomari-työskentely, toimihenkilötyöskentely, turvallisuus, sujuvuus, kilpailijoiden ohjeistus).
	Pelimyynni	Tapahtuma-auditoinnin pisteet (mm. info ja opasteet, sujuvuus, totokassojen riittävyys ja sijoittaminen).
	Markkinointi ja näkyvyys	Medianäkyvyyden hallinta (suunnitelmallisuus, proaktiivisuus, brändäys), markkinoinnin laatu (markkinoinnin ja viestinnän välineiden käyttö, innovatiivisuus, internetsivujen informatiivisuus), olosuhteet (tapahtuma-auditoinnin pisteet).

Ehdotettavan Rata-järjestelmän mittareiksi nousivat aineiston ja raviratojen toiminnanjohtajista muodostetun työryhmän keskustelujen pohjalta taulukossa kahdeksan esitetyt mittarit. Mittareiden pohjana ovat raviratojen toiminnan kriittiset menestystekijät ja tasapainoisen tuloskortin idea. Lopulliset mittarit tavoitetasoineen luodaan Suomen Hippoksen jatkotyössä.

Tärkeä osa järjestelmää on Suomen Hippoksen toimesta joka toinen vuosi toteutettavat ratatapaamiset, eli raviratojen ja Suomen Hippoksen välillä käytävät kehityskeskustelut. Tapaamisissa kerätään palautetta toiminnasta sekä raviratojen, että Suomen Hippoksen suuntaan ja lisätään käytävää vuoropuhelua. Järjestelmällinen ratakohtainen yhteydenotto ja vuoropuhelu on tärkeää luottamuksellisen suhteen ylläpitämiseksi ja tiedon siirtymiseksi raviratojen ja Suomen Hippoksen välillä.

Ehdotuksen mukaan ratatapaamisten keskustelut rakennetaan mittariston näkökulmien: talouden, asiakkaiden ja sidosryhmien, osaamisen ja uudistumisen sekä prosessien ja rakenteiden ympärille.

Talouden osalta tapaamisissa käydään läpi tilinpäätöstiedot ja talouden tunnusluvut, kilpailutoiminnan ja pelimyynnin taloudellinen tilanne sekä mahdolliset poikkeamat muiden raviratojen mittaristotietoihin verraten.

Asiakas- ja sidosryhmänäkökulmaan liittyen keskustellaan raviradan asiakas-suhteiden hallinnasta, asiakaspalautteen keräämisestä ja saadun palautteen hyödyntämisestä toiminnassa. Tapaamisten tavoitteena on koota myös mahdollinen Suomen Hippokselle ja Fintotolle suuntautuvan palaute ja toiveet sekä muut asiat sidosryhmäyhteistyöhön liittyen. Raviradan sidosryhmillä tässä yhteydessä tarkoitetaan yrityksiä, kaupunkeja ja kuntia sekä raviradan hevosalan sisällä toteuttamaa yhteistyötä.

Ratatapaamisissa osaamisen ja uudistumisen näkökulmaan on sisällytetty strateginen johtamisen osa-alueesta mission, vision ja strategian laatiminen sekä strategian toteuttaminen ja uudistaminen. Keskusteluissa tarkastellaan raviradan toiminnan tavoitteellisuutta, tavoitteiden asettamista ja seuranta sekä tulevaisuuden ennakoimista. Osaamisen ja uudistumisen näkökulmaan sisältyvät myös henkilöstön työhyvinvointi ja motivointi, henkilöstön osaamisen ylläpitäminen, uusien työntekijöiden, myös vapaaehtoisten perehdyttäminen sekä rekrytointiin ja toimihenkilöresurssien varmistamiseen liittyvät asiat.

Prosessit ja rakenteet -näkökulmaan tapaamisissa sisältyy organisatorakenteen ja toimi- ja luottamushenkilöiden sekä vapaaehtoisten vastuualueiden kuvaus. Tämän näkökulman keskusteluissa osana ovat myös raviradan keskeisten prosessien tunnistaminen ja dokumentointi sekä riskienhallinta ja muu operatiivinen toiminta.

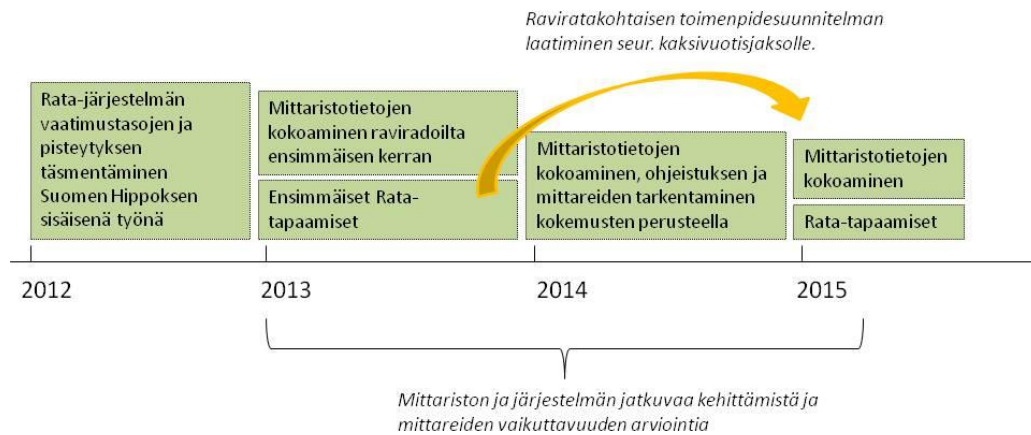
Rata-tapaamisissa käydään läpi muiden raviratojen vertailutiedot Rata-järjestelmässä. Tapaamisen yhteydessä laaditaan tavoitetaso seuraavalle

kahden vuoden ajanjaksolle osa-alueittain. Suomen Hippoksen ja raviradan yhteistyönä koottavaan toimenpidesuunnitelmaan kirjataan tavoitteet osa-alueittain. Keskusteluissa kootaan kehitysehdotuksia Suomen Hippoksen raviratojen johtamisesta sekä jaetaan Rata-järjestelmän myötä esiin nousseita hyviä käytäntöjä ja käydään keskustelua mahdollisista poikkeamista muihin ratoihin verrattuna.

Mittaristotietojen kokoamisella ja kehityskeskusteluilla painotetaan sekä toiminnan, että tulosten tärkeyttä. Järjestelmällä ohjataan lisäämään tasapainoiselle tulokortille ja laatupalkintomalleille ominaista ajatusta laadukkaan ja suunnitelmallisen toiminnan merkityksestä raviradan toiminnan tuloksille.

Rata-järjestelmästä tehdään omat sovelluksensa kesä- ja maakuntaradoille. Sovelluksissa pisteytysten vaatimustasot ovat erilaiset ja kesä ratojen vapaaehtois- ja talkootyöpainotteisuus huomioidaan asetettavien mittareiden tavoitetasoissa ja pisteytyksissä.

Mittareiden tarkoituksenmukaisuutta on seurattava tarkoin järjestelmän käynnistyttyä. On huolehdittava myös, että mittarit ovat yhdensuuntaiset Suomen Hippoksen ja Fintoton strategioiden kanssa ja päivitettävä mittaristoa järjestelmällisesti.



Kuva 24. Kuvaus Rata-järjestelmän kokonaisuudesta

8 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOSTEN LUOTETTAVUUS

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin kuvataan kohdetta, jota sillä on haluttu kuvata, eli onko tutkimuksessa tai kehittämistehtävässä selvitetty sitä, mitä on alunperin ollut tavoitteena selvittää. Reliabiliteetilla kuvataan tutkimuksen tai kehittämistehtävän luotettavuutta. (Kyrö 2004, 137; Anttila. 2007, 146.) Anttilan (2007, 146) mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan lähinnä sitä, ovatko kehittämistehtävään liittyneet määrällisten menetelmien tulokset tarkkoja ja ovatko saadut tulokset toistettavissa. Validiteetti ja reliabiliteetti on kehitetty kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohdista, mutta niitä on pyritty soveltamaan myös laadullisessa tutkimuksessa (Kyrö 2004, 137).

Raviratojen arviointijärjestelmään kehittämisprosessin aikana on saatu vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Kehittämisprosessin tuotoksena on syntynyt tavoiteltu lopputulos: arviointijärjestelmä Suomen raviradoille. Kehittämistehtävän validiteettia kuvaa se, että Suomen Hippos jatkaa tehtyä työtä tavoitteenaan ottaa raviratojen arviointijärjestelmä käyttöön vuoden 2013 alusta alkaen. Käytännön toteutuksen suunnittelu on Suomen Hippoksessa aloitettu tämän kehittämisprosessin aikana. Kehittämisprosessin tulos, raviratojen arviointijärjestelmä, on näin osoittanut hyödynnettävyytensä. Arviointijärjestelmän mallia ja rakennetta voidaan soveltaa myös muussa hevosalan kehittämisessä tai esimerkiksi Suomen Hippoksen oman toiminnan arvioinnissa. Mittarit ja arviointialueet on tällöin selvitettävä arvioitava yhteisö ja sen erityispiirteet huomioiden.

Laadullisen tiedon luotettavuudella tarkoitetaan tulkintojen validiteettia. Aineiston validiteetilla tarkoitetaan aineiston aitoutta ja olennaisuutta tutkimuskysymysten ja teorian näkökulmasta. Teoreettisten lähtökohtien on seurattava johdonmukaisesti läpi tutkimuksen. Johtopäätökset ovat luotettavia, jos tulkinnat ovat aitoja, eli aineisto on tulkittu oikein. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida tarkistaa tutkimusta toistamalla, mutta tutkimuksen osavaiheita voidaan tarvittaessa tarkistaa ja tarkentaa uusimalla tutkimuksen osia. (Syrjälä ym. 1994, 129.) Asiantuntijat kannustavat käyttämään arvioinnin lähtökohtina tutkimusmenetelmien käytön onnistumista ja hyödyntämään arvioinnin kohteena tutkimusprosessin eri vaiheissa tehtyjä valintoja (Kyrö 2004, 137-138). Raviratojen arviointijärjestelmän rakentamisen pohjana toiminut aineisto koottiin hyödyntäen eri toimijoiden asiantuntemusta; haastateltiin sekä keskusjärjestön edustajia että raviratojen käytännön toimintaa aktiivisesti seuraavia ja tarkastelevia suurkilpailuvalvojia. Kyselyt toimitettiin kaikille Suomen raviradoille. Raviratojen näkökulmia kuultiin läpi koko prosessin maakuntaratojen edustajista kootun työryhmän kautta.

Haastattelujen luotettavuuteen voidaan vaikuttaa suunnitteleamalla tarkoituksenmukainen haastattelurunko pää- ja lisäkysymyksineen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184). Sekä Suomen Hippoksen että suurkilpailuvalvojen haastattelussa hyödynnettiin etukäteen valmisteltua haastattelurunkoa. Haastattelut suoritti yksi ja sama henkilö. Haastattelut nauhoitettiin ja

nauhoitukset onnistuivat kokonaisuudessaan. Raviratojen arviointijärjestelmän aineiston keräämiseen liittyvät haastattelut on litteroitu lähes sanatarvasti, mikä vahvistaa haastatteluaineiston luotettavuutta. Litterointi suoritettiin molempien haastattelujen osalta alle kahden viikon kuluessa haastatteluajankohdasta. Haastatteluissa ja aineiston litteroinnissa toteutettiin molempien haastattelujen osalta samoja periaatteita. Strukturoitujen kyselyiden avoimet vastaukset on analysoitu sisällönanalyysin keinoja soveltaen samalla tavoin läpi koko kehittämisprosessin. Kvantitatiivisena menetelmänä toimi osittain toteutettu strukturoitu e-kysely raviradoille. Vastausprosentti kyselyssä oli 58. Maakuntaradoista vastasi 75 prosenttia ja kesäradoista 43 prosenttia. Vastausprosentteihin voidaan olla tyytyväisiä. Muistettava on, että työn tuloksia voidaan soveltaa sellaisenaan ainoastaan suomalaisiin raviratoihin.

Raviratojen arviointijärjestelmän kehittämisessä hyödynnettiin useita eri menetelmiä. Haastatteluaineiston tulokset olivat yhteneväisiä, vaikka haastateltiin kahden eri ryhmän edustajia. Raviratojen kyselytutkimuksen tulokset täydensivät haastatteluiden tuloksia, eikä ristiriitaisia tuloksia ilmennyt. Teemahaastatteluissa käytetyn yhdeksän vuoden visioaikaväli korjattiin kyselyissä ja ratatapaamisessa tasaluvuksi, 10 vuoden ajanjaksoksi. Työn lopputuloksen kannalta tällä ei voida arvioida olevan oleellista merkitystä.

Likitalon ja Rissanen mukaan toimintatutkimuksen luotettavuus osoitetaan raporttoimalla tutkimuksen kulku kokonaisuudessaan (Likitalo & Rissanen 1998). Raviratojen arviointijärjestelmän kehittämisen vaiheet ja keskeiset dokumentit on taltioitu projektikansioon, jota säilytetään tekijän arkistoissa. Keskeiset dokumentit on toimitettu myös Suomen Hippoksen arkistoihin. Arviointijärjestelmän kehittämisen vaiheet on kuvattu opinnäytetyöraportissa.

Arviointijärjestelmäehdotuksen mittareiden validiteettia ja reliabiliteettia ei ole tarkoituksenmukaista arvioida tässä yhteydessä. Lopullinen järjestelmä ja mittarit syntyvät Suomen Hippoksen jatkotyönä.

9 POHDINTAA RATA-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTOSTA

Sekä Suomen Hippoksen että raviratojen myönteinen ja kiinnostunut asenne kehittämisprosessiin loi hyvät edellytykset järjestelmän kehittämiseksi. Olemassa oleva motivaatio ja into on tärkeää säilyttää ja viedä mukaan jatkotyöhön. Rata-järjestelmä on mahdollisuuksien mukaan otettava Suomen Hippoksessa käyttöön lyhyellä aikavälillä. Vastaavaa kehittämisprosessia ei ole raviratojen kanssa aiemmin toteutettu. Niin prosessissa käytetty toimintatapa kuin syntynyt lopputuotos on raviratojen toiminnan kehittämisessä uusi. Raviradoille suunnatut kyselyt ovat jo osaltaan kannustaneet strategiseen ajatteluun ja järjestelmän käyttöönottoon. Kehittämisprosessi on valmentanut kehitettävää yhteisöä vastaavanlaisten kehittämisponnistusten toteuttamiseen sekä uudella tavalla toimimiseen ja ajatteluun.

Raviratojen arviointimallin rakentamisessa päädyttiin soveltamaan tasapainoisen tulokortin eli Balanced Scorecardin mallia. Virheistä rankaisemiseen tai virheiden välttämiseen keskittyvät mallit, kuten esimerkiksi 0-virhetaso tai Six sigma -teoria saattavat asiantuntijoiden mukaan johtaa varovaiseen ja passiiviseen toimintatapaan. Keskiöksi saattaa muodostua virheiden pelkääminen, joka rajoittaa innovatiivista ja luovaa toimintaa. (Lecklin & Laine 2009, 18.) Rakennettavalla arviointimallilla pyritään luomaan luottamukseen perustava ja motivoiva ilmapiiri. Sekä laatupalkintomallit että tasapainoinen tulokortti kannustavat henkilöstöä osallistumaan ja sitoutumaan toiminnan arviointiin ja kehittämiseen, auttavat löytämään ja jakamaan hyviä toimintamalleja, mahdollistavat erilaisten kehittämisprojektien yhteen kokoamisen ja helpottavat organisaation kehittymisen seuranta. Malleille on yhteistä myös toiminnan ja tulosten välisten syy-seuraussuhteiden konkretisointi.

Rata-järjestelmä on tulevaisuudessa apuna ravitalouden kehittämisessä, toiminnan yhdensuuntaistamisessa ja voimavarojen keskittämisessä. Tarkoitus on ohjata mittaristolla raviratojen toimintaa haluttuun, yhteisesti määritellyyn suuntaan ja auttaa raviratoja keskittymään suomalaisen ravitalouden kehittämisen kannalta keskeisiin asioihin. Rata-järjestelmällä kootaan vuosittain raviradoilta talouteen, asiakkaisiin ja sidosryhmiin, osaamiseen ja uudistamiseen sekä prosesseihin ja rakenteisiin sisältyvät mittaristotiedot. Osana järjestelmää ovat Suomen Hippoksen toimesta joka toinen vuosi toteutettavat Rata-tapaamiset. Rata-tapaamisissa käydään osa-alueista koottavien pohjatietojen näkökulmista keskustelua raviratojen ja Suomen Hippoksen välillä. Järjestelmä tuo näin luontaisen syklin ja rakenteen raviratojen toiminnan kehittämiseen ja mahdollistaa kehittämiskohteiden ja mittareiden päivittämisen vallitsevan tilanteen mukaisesti. Arvioimalla monien eri raviratojen toimintaa voidaan tehdä mahdollisia havaintoja raviradoille yhteisistä kehittämiskohteista ja huomioida mahdolliset kehittämisen tarpeet raviratojen koulutuksessa, ohjeistuksessa ja johtamisessa. Rata-järjestelmä kannustaa raviratoja oman toiminnan arviointiin. Motivaatiota itsearviointiin toteuttamiseen lisännee Rata-järjestelmän tuottamat vertailutiedot muista raviradoista. Vertailutietojen kautta pystytään kuvaamaan, millaisia pisteitä raviradat ovat järjestelmällä saavuttaneet. Ravirata voi näin seurata omaa

kehittymistään suhteessa omiin aiempien vuosien tuloksiin tai suhteessa muiden raviratojen saavuttamiin pisteisiin. Suomen Hippoksen ratkaistavaksi jää julkaistaanko vertailutiedot raviratojen nimillä vai anonyymisti.

Ehdotettavan järjestelmän käyttöönoton perusedellytyksenä on työn jatkuminen ja mittariston jatkokehittäminen Suomen Hippoksessa tiiviissä yhteistyössä raviratojen kanssa. Tarkoituksenmukaista on kytkeä muut käynnissä olevat keskeiset strategiset kehittämishankkeet, kuten muun muassa suurkilpailuvalvojen tapahtuma-auditoinnin uudistaminen ja pisteytys sekä raviratojen taloushallintoprojektin kehittäminen yhteen luotavan järjestelmän kanssa. Tämä edellyttää avointa ja toimivaa tiedonkulkua organisaation sisällä ja raviratojen lisäksi myös Suomen Hippoksen henkilöstön sitouttamista järjestelmään.

Realistinen tavoite on, että Rata-järjestelmä voidaan ottaa käyttöön vuonna 2013, edellyttäen, että tapahtuma-auditoinnin uudistus on valmistunut. Rata-järjestelmän perusajatuksena on, että osa mittareista johdetaan suoraan tapahtuma-auditoinnin tuloksista, jolloin järjestelmien välille syntyy luontainen yhteys. Osa talouden mittareista voidaan johtaa suoraan raviratojen yhteisestä taloushallintojärjestelmästä. Jatkotyönä Suomen Hippoksessa toteutuu Rata-järjestelmän mittareiden valinta, pisteytys sekä järjestelmän mukauttaminen resursseihin ja tekninen toteutus. Suomen Hippoksen on varmistuttava siitä, että kyseessä olevien järjestelmien tekninen yhdistäminen onnistuu. Kuten Kontio (2000, 169) kuvaa, jatkotyössä mittareille asetetaan lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet ja selvitetään toimenpiteet, joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. Kunkin raviradan kanssa voidaan yhteistyössä Suomen Hippoksen kanssa laatia toimenpidesuunnitelma, jolla asetetut tavoitteet saavutetaan.

Tulevaisuudessa Rata-järjestelmä on pidettävä avoimena mahdollisten uusien kehittämisprojektien kytkemiselle. Tärkeää on seurata mittareiden tarkoituksenmukaisuutta ja vaikuttavuutta. Fintoton ja Suomen Hippoksen johdon sitoutuminen toimintaan on perusedellytys järjestelmän käyttöönoton onnistumiseksi. Myös raviradoilla toiminnanjohtajien tulee toimia radallaan esimerkkinä, jotta koko raviradan henkilöstö sitoutuu järjestelmän toteuttamiseen. Tulosten saavuttamiseksi oleellista on, että raviradat vievät arviointimallin käytäntöön omaan toimintaansa ja rakentavat kestäviä toimintatapoja ja laatukulttuuria. Mikäli raviradat keskittyvät vain järjestelmän pisteiden keräämiseen, kokonaisvaltainen laadun kehittäminen ei toteudu. Tällainen resurssien tuhlaaminen saattaa vaarantaa raviratojen taloudellisen menestyksen. Mikäli Suomen Hippos kytkee palkitsemisen tai osan resurssien jaosta Rata-järjestelmään, on varmistuttava ensin siitä, että valitut mittarit ovat oikeat. Palkitsemiseen voidaan käyttää tarvittaessa vain osaa konkreettisimmista ja objektiivisimmista mittareista. Avoin keskustelu jatkossa siitä, mitkä toiminnot vaikuttavat vision toteutumiseen ja edistävät sitä on tärkeää.

Tavoitteiden saavuttamiseksi on yhteinen visio juurrutettava raviradoille. Järjestelmän käytäntöön viemisen onnistumiseksi on jatkotyölle syytä asettaa

johtoryhmä, jalkauttaa Rata-järjestelmä raviradoille sekä laatia yksiselitteiset järjestelmän käyttöohjeet. Tarkoituksenmukaista on sitouttaa kehittämistyössä mukana ollut Rata-työryhmä työhön ja laajentaa ryhmää tarkoituksenmukaisesti.

Järjestelmän onnistuessa raviradat ottavat sen vastaan avoimella mielellä sekä muutosvalmiudella ja ymmärtävät järjestelmän tavoitteet ravitalouden kehittämiseksi. Järjestelmän käyttöönotto vaatii raviradoilta ja Suomen Hippokselta pitkäjänteisyyttä. Halutessaan raviradat voivat edelleen soveltaa ja kehittää järjestelmää ja mittaristoa omaan käyttöönsä. Raviratojen mittaristo on tarkoituksenmukaista rakentaa vain raviratojen ja Suomen Hippoksen sisäiseen käyttöön. Mikäli tuloksia halutaan julkistaa, on mittareiden kuvauksia avattava ja koottava taustatietoja, jota prosessissa mukanaolijoilla on.

Resurssien salliessa myös Suomen Hippoksen tulisi ottaa vastaava järjestelmä käyttöön edelleen toiminnassaan ja osoittaa sitoutumistaan kokonaisvaltaiseen laadun kehittämiseen oman järjestelmän käyttöönoton myötä.

Suomalaisia raviratoja ei ole juuri aikaisemmin tutkittu. Toivottavaa on, että raviratojen arviointijärjestelmän toteutus paitsi hyödyttää suomalaisen ravitalouden kehittymistä myös kannustaa edelleen jatkotutkimuksiin. Yhtenä jatkotutkimuksen aiheena voi olla esimerkiksi, miten järjestelmällä on vaikutettu raviratojen toiminnan laadun ja taloudellisten tulosten kehittämiseen.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva; WS Bookwell Oy.
- Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Hamina; Akatiimi Oy.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Tampere; Akatiimi Oy.
- Anttila, J. & Vakkuri, J. 1998. Liiketoiminnan ylivoimaisuus. Laatuokeskus; Helsinki.
- EQFM Excellence model. 2010. Espoo; Laatuokeskus.
- Engeström, Y. 1998. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki; Hallinnon kehittämiskeskus.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 1998. Qualitative Methods in Business Research. SAGE Publications inc.
- Grimsdal, C. Gunnarsson, C. 1993. TQM -ett sätt att förändra attityder. Lund; Utbildnings studentlitteratur.
- Halinen, I. 2011. Vieraskynä. Hevosurheilu-lehti. 12.1.2011.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki; Gaudeamus.
- Honkanen, J. 1994. Ravitapahtuman laatu. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Hämäläinen, J. 2011. Kirkkaampi näyteikkuna. Artikkelit Hevosurheilu-lehdessä. 14.10.2011.
- Laamanen, K. 1997. Kohti huippusuorituksia. Suomen Laatu yhdistys.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä; Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen, K & Matikainen, E & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki; Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki; Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki; Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Helsinki; Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard -Measures that Drive Performance.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. Translating strategy into action. The Balanced Scorecard. Boston, Massachusetts; Harvard Business School press.

Karlöf, B. 1998. Strategia suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo; WSOY.

Kemiläinen, J. 2010. Kirkkaamman kruunun toivossa. Hevosurheilu-lehden pääkirjoitus 22.12.2010.

Kemiläinen, J. 2011a. Vuoden 2004 tasolla. Hevosurheilu-lehden pääkirjoitus 5.1.2011.

Kontio, A. 2000. PK-yrityksen itsearviointi. Käytännönläheinen työväline toiminnan kehittämiseen. Helsinki; Laatu keskus.

Koskinen, I. & Alasuutari P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere; Vastapaino.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere; Vastapaino.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede Vol 11, no 1/-99.

Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto.

Laamanen, K. & Tuominen, K. 2003. Prosessijohtamisen toimintamalli, 32 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia -Itsearvioinnin työkirja. Turku; Oy Benchmarking Ltd.

Laatu keskus Excellence Finland. 2005. Tavoitteena erinomainen kilpailukyky Baldrige National Quality Program 2005 Criteria for Performance Excellence. Arviointiperusteet, sanasto ja pisteytysohjeet.

Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät, menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille -opetusmoniste. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009 Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki; Talentum.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna; Karisto Oy.

- Mahlamäki, M. 2003. Pelloilta paanalle ja pussihousumiehistä patiinipoikiin. Suomen Hippos ry.
- Malmi, T. & Peltola, J. & Toivanen, J. 2003. Balanced Scorecard -Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki; Talentum.
- Moisio, J & Tuominen, K. 2005. Johdatko laadukkaasti? ISO 9004 Itsearvioinnin työkirja. 28 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Turku; Oy Benchmarking Ltd.
- Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Helsinki; Infoviestintä Oy.
- Niven, P. 2005. Balanced Scorecard diagnostics. Maintaining maximum performance. New Jersey; John Wiley & Sons.
- Oakland, J. S. 1993. Total Quality Management. The route to improving performance. Oxford; Butterworth Heinemann.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki; WSOYpro Oy.
- Olve N-G & Sjöstrand A. 2006. Balanced Scorecard. England; Capstone Publishing Ltd.
- Olve, N-G. & Roy, J. & Wetter, M. 1997. Balanced Scorecard i svensk praktik. Liber ekonomi; Malmö.
- Olve, N-G. & Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard –yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo; WSOY.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy.
- Pussinen, S. & Thuneberg, T. 2010. Katsaus hevosalan yritystoimintaan. HAMK.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere; Vastapaino.
- Rättyä, J-P. 2011a. Fintoto haastoi kentänkin muuttumaan. Artikkelit Hevosurheilu-lehdessä 4.3.2011.
- Rättyä, J-P. 2011b. Suomen raviurheilun tila vuonna 2020. Uhkakuvia, mutta myös toivoa. Artikkelit Hevosurheilu-lehdessä 3.2.2011.
- Silen, T. 1998. Laatujohtaminen -menetelmiä kilpailukyvyn varmistamiseksi. 1998. Porvoo; WSOY Oy.

Soudunsaari, O. 2008. Balanced Scorecard alueellisen kehittämisen kontekstissa Kehittämisote Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy:n strategisesta mittaristosta. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, kauppätieteiden ja matkailun tiedekunta.

Suomen Hippos ry. 2007. Suomen Hippos -konsernin vuosikertomus 2006.

Suomen Hippos ry. 2008. Suomen Hippos -konsernin vuosikertomus 2007.

Suomen Hippos ry. 2009b. Suomen Hippos -konsernin vuosikertomus 2008.

Suomen Hippos ry. 2010. Suomen Hippos -konsernin vuosikertomus 2009.

Suomen Hippos ry. 2011c. Suomen Hippos -konsernin vuosikertomus 2010.

Syrjälä, L. & Ahonen, S. & Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki; Kirjayhtymä Oy.

Yhteinen arviointimalli CAF (Common assessment framework) Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla. 2006. Edita Prima Oy.

INTERNETLÄHTEET

Fintoto Oy. 2011a. Fintoto Oy:n internetsivut. Viitattu 21.2.2011, 14.8.2011. www.fintoto-oy.fi

Fintoto Oy. 2011b. Fintoto lanseeraa uudet tuotemerkit tammikuussa. Tiedote 31.8.2011 Fintoto Oy:n internetsivuilla. Viitattu 9.11.2011. www.fintoto-oy.fi

Hallintovaliokunnan mietintö 32/2010 vp arpajaislain muuttamisesta. Viitattu 21.2.2011. http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/havm_32_2010_p.shtml

Hautamäki, A. 2001. Suomi muutosten edellä -Raportti Suomen haasteista. Sitran raportteja 6. Viitattu 27.12.2010. www.sitra.fi/Julkaisut/raportti6.pdf

Hippolis ry. 2011a. Elämyksiä ja elinkeinoja -hevosnomistajuuden kehittämishanke on käynnistynyt. Viitattu 9.8.2011, 14.8.2011. www.hippolis.fi

Hippolis ry. 2011b. Suomalaisen hevosalan katsaus 2010. Viitattu 2.3.2012. http://hippolis.fi/UserFiles/hippolis/File/Hevosalankatsaus_uusin.pdf

Lehtonen, K. 2005. Sinettiseuratoiminnan arviointi. E-julkaisu. Liikunnan ja kansanterveyden edistämisyksikkö LIKES ja Lasten ja nuorten elämäntavan tutkimusyksikkö LINET. Viitattu 20.2.2011. www.likes.fi

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuslaitos. MTT määritteli strategiset tutkimusalueensa. Artikkelin. Julkaistu 29.10.2010. Viitattu 7.1.2010. www.mtt.fi

Maa- ja metsätalousministeriö. Tiedote. 28.1.2005. Viitattu 21.2.2011. <http://wwwb.mmm.fi/tiedotteet2/tiedote.asp?nro=1732>

Mestis-liiga. Mestis-liigan internetsivut. Viitattu 5.11.2011. www.mestis.fi

Mäntyvaaran raviradan internetsivut. Artic Horse Race Levi. Viitattu 27.12.2010. www.lapinravit.fi

National Institute of Standards and technology. 2011–2012 Criteria for Performance Excellence. Viitattu 23.2.2011. http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf

Nuori Suomi ry. Sinettiseuratoiminnan esittelykalvot. Viitattu 20.2.2011. www.nuorisuomi.fi

Peluuri. Peliklinikan valtakunnallinen palvelukokonaisuus. Rahapelaamisen sääntely. Viitattu 20.2.2011. http://www.peluuri.fi/tietoa_rahapeleista/rahapelaamisen_saantely/

Saastamoinen, M. 2009. Hevosalan nykytila, haasteet ja kehittämistarpeet. Artikkelin Suomen maataloustieteellisen seuran internetsivuilla. Viitattu 31.12.2010. <http://www.smts.fi/jul2010/esite2010/026.pdf>

Seitamaa-Hakkarainen, P. 1999. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Artikkelin maksullisella www.metodix.com -sivustolla. Viitattu 19.3.2011. www.metodix.com

Sitra 2009. Maamerkit-barometri –Muuttuva maaseutusuhde. Viitattu 27.12.2010. http://www.sitra.fi/NR/rdonlyres/FC2E84B8-FD87-4746-9D87-8C9C4CDBE4FD/0/Maamerkit_Barometri_2009.pdf

Suojanen, U. Artikkelin maksullisella www.metodix.com -sivustolla. Viitattu 19.3.2011. www.metodix.com

Suomen Hippos ry. 2011a Suomen raviradat. Viitattu 9.8.2011. www.hippos.fi

Suomen Hippos ry. 2011b Hevostalouden tunnuslukuja. Viitattu 16.10.2011. www.hippos.fi

Suomen Hippos ry. 2012. Hevostalouden tunnuslukuja. Viitattu 2.3.2012.
www.hippos.fi

Suomen Hippos ry. 2009a. Raviurheilu ja hevoskasvatus lukuina. Viitattu 31.12.2010.
http://www.hippos.fi/hippos/suomen_hippos/dokumentit/Kalvosarja_2009.pdf

Suomen Hippos ry. 2010c. Suomen Hippos ry:n strategia. Viitattu 31.12.2010.
www.hippos.fi/hippos/suomen_hippos/strategia/1_omaleim_ravikilp.php

Suomen Hippos ry. 2004. Suomen Hippos ry:n säännöt. Viitattu 9.11.2011.
http://www.hippos.fi/files/422/Suomen_Hippos_ry_saannot.pdf

Suomen Hippos ry. 2009. Suomen Hippos ry:n toimintakertomus 2009. Viitattu 6.12.2010. www.hippos.fi

Suomen Lentopalloliitto ry. Seuratoiminnan laatuarviointi. Viitattu 20.2.2011.
http://www.lentopalloliitto.fi/seurapalvelut/seuratoiminnan_laatuarviointi/

Suomen Palloliitto ry. Footpass –arviointi. Viitattu 20.2.2011.
http://www.palloliitto.fi/mp/db/file_library/x/IMG/105384/file/FootPassinfo2008.ppt

Tulevaisuusluotain, Menestysklustereita tänään ja 2015:Faktaa ja visioita osaamisen ennakoinnin tueksi -Väliraportti. 2004. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 19.10.2010.
www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20041008-145344-3432.pdf

Valtioneuvosto. Valtioneuvoston asetus 1476/2001. Viitattu 21.2.2011.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20011476>

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Hieta, O. 2011a. Suomen Hippos ry. Henkilökohtainen tiedonanto 23.9. 2011.

Junttila, J. 2010. Suomen Hippos ry. Henkilökohtainen tiedonanto. 10.12.2010.

Kuhanen, M. Louhelainen, S. Mäkelä, T. 2011. Suomen raviurheilun tila vuonna 2020. Agrologin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon oppimistehtävä. HAMK.

Niskanen, J. 2011a. Suomen Hippos ry. Henkilökohtainen tiedonanto. 14.10.2011.

Niskanen, J. 2011b. Suomen Hippos ry. Henkilökohtainen tiedonanto. 10.11.2011.

Niskanen, J. 2011c. Suomen Hippos ry. Henkilökohtainen tiedonanto. 12.11.2011.

Piispanen, A. 2010. Seurojen auditoinnin hyödyt seuroille ja liitolle. Esitys maakuntaratojen toiminnanjohtajien päivillä 11.11.2010.

Soini, P. 2010a. Suomen Hippos ry. Henkilökohtainen tiedonanto. 30.11.2010.

Soini, P. 2010b. Suomen Hippos ry. Henkilökohtainen tiedonanto. 15.9.2010.

Soini, P. 2011a. Suomen Hippos ry. Henkilökohtainen tiedonanto. 4.2.2011.

Soini, P. 2011b. Suomen Hippos ry. Henkilökohtainen tiedonanto. 25.10.2011.

World trotting conference. USA. 2011. International summary.

KYSELY RAVIRADOILLE

1. Merkitkää mihin luokkaan raviratanne kuuluu

- _ maakuntaradat ja päärata
- _ kesäradat

2. Kuinka merkityksellistä mielestänne on, että raviradat onnistuvat seuraavien osa-alueiden hoitamisessa tulevaisuudessa? Tarkastelkaa vaihtoehtoja suomalaisen ravitalouden kokonaisuuden kehittymisen kannalta.

ei merkitystä, jonkin verran merkitystä, suuri merkitys, en osaa sanoa

tiedotus- ja viestintä

toimihenkilöiden koulutus ja osaamisen ylläpitäminen

sidosryhmäyhteistyö kaupunkien ja kuntien kanssa

yhteistyö hevostenomistajien ja ravivalmentajien kanssa

yhteistyö muiden raviratojen kanssa

raviyleisön asiakastyytyväisyys

yleisömäärän kehitys

pelimyynnin kehitys

raviratojen strateginen johtaminen

yritysyhteistyö

rata-alueen ja kiinteistöjen kunnossapito

raviurheilun imagosta huolehtiminen

taloushallinto

kansainvälinen yhteistyö raviratojen ja kilpailijoiden kanssa

kiinnostavien ravitapahtumien järjestäminen

uusien ravihevosharrastajien rekrytointi

hevospelien uusasiakashankinta

ravikilpailupalkintojen nostaminen

alueen raviurheilun toimintaedellytyksiin vaikuttaminen (muu kuin palkintojen maksu)

kilpailutoiminnan prosessien hallinta

raviradan omaleimaisen brändin rakentaminen

3. Rastittakaa seuraavista mielestänne viisi tärkeintä osa-aluetta suomalaisen ravitalouden kokonaisuuden kehittymisen kannalta.

tiedotus- ja viestintä

toimihenkilöiden koulutus ja osaamisen ylläpitäminen

sidosryhmäyhteistyö kaupunkien ja kuntien kanssa

yhteistyö hevostenomistajien ja ravivalmentajien kanssa

yhteistyö muiden raviratojen kanssa

raviyleisön asiakastyytyväisyys

yleisömäärän kehitys

pelimyynnin kehitys

raviratojen strateginen johtaminen

yrittisyhteistyö

rata-alueen ja kiinteistöjen kunnossapito

raviurheilun imagosta huolehtiminen

taloushallinto

kansainvälinen yhteistyö raviratojen ja kilpailijoiden kanssa

kiinnostavien ravitapahtumien järjestäminen

uusien ravihevosharrastajien rekrytointi

hevospelien uusasiakashankinta

ravikilpailupalkintojen nostaminen
alueen raviurheilun toimintaedellytyksiin vaikuttaminen (muu kuin palkintojen maksu)

kilpailutoiminnan prosessien hallinta
raviradan omaleimaisen brändin rakentaminen

muu, mikä? _____

HENKILÖSTÖ

Vastatkaa oman raviratanne näkökulmasta

ei/kyllä

4. Onko henkilöstön vastualueet määritelty kirjallisesti

- toimihenkilöiden osalta
- luottamushenkilöiden osalta
- vapaaehtoisten työntekijöiden osalta?

5. Onko henkilöstön perehdyttämisestä laadittu kirjalliset ohjeet

- toimihenkilöiden osalta
- luottamushenkilöiden osalta
- vapaaehtoisten työntekijöiden osalta?

6. Onko henkilöstön osaamisen ylläpitämisestä laadittu kirjalliset suunnitelmat

- toimihenkilöiden osalta
- luottamushenkilöiden osalta
- vapaaehtoisten työntekijöiden osalta?

7. Mitkä raviratojen henkilöstöön liittyvät asiat ovat mielestänne ratkaisevan tärkeitä suomalaisen ravitalouden menestymiseksi tulevaisuudessa?

avoin kysymys

STRATEGINEN JOHTAMINEN

Vastatkaa oman raviratanne näkökulmasta

8. Onko ravirataorganisaatiollenne laadittu

- missio
- visio
- arvot?

ei/kyllä

9. Onko toiminnalle asetettu

**lyhyen tähtäimen tavoitteita (1-2 vuoden tähtäimellä)?
pidemmän aikavälin tavoitteita (5-10 vuoden tähtäimellä)?**

ei/kyllä

10. Seurataanko asetettujen tavoitteiden saavuttamista järjestelmällisesti?

kyllä/ei/tavoitteita ei ole asetettu

11. Vastatkaa tähän vain, jos vastasitte edelliseen kyllä. Kertokaa, miten tavoitteiden saavuttamista seurataan?

avoin kysymys

12. Mitkä raviratojen strategiseen johtamiseen liittyvät asiat ovat mielestänne ratkaisevan tärkeitä suomalaisen ravitalouden menestymiseksi tulevaisuudessa?

avoin kysymys

SIDOSRYHMÄT JA ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

vastatkaa oman raviratanne näkökulmasta

13. Mitkä seuraavista ovat raviratanne keskeisiä sidosryhmiä

- alueen ravivalmentajat
- alueen hevostenomistajat
- ohjastajat
- yritykset
- kaupungit/kunnat
- muut viranomaiset (terveys/ympäristö)
- maakuntaliitto
- hevosjalostusliitto
- muut hevosalan yhdistykset
- raviurheilun ulkopuoliset urheilujärjestöt tai seurat
- muu, mikä

monivalinta

14. Onko raviradallanne laadittu kirjalliset suunnitelmat yhteistyöstä

- kaupungin tai kunnan kanssa
- muiden raviratojen kanssa
- ravivalmentajien kanssa

ei/kyllä

15. Kerätäänkö raviradallanne palautetta ja/tai kehittämis ehdotuksia

suullisesti/kirjallisesti/palautetta ei kerätä

- yleisöltä
- yritysyhteistyökumppaneilta
- kilpailijoilta
- alueen ravivalmentajilta
- raviratanne henkilökunnalta

16. Mitkä raviratojen sidosryhmäyhteistyöhön ja asiakkuuksien hallintaan liittyvät asiat ovat mielestänne ratkaisevan tärkeitä suomalaisen ravitalouden menestymiseksi tulevaisuudessa?

TALOUS

vastatkaa oman raviratanne näkökulmasta

17. Mitkä ovat raviratanne keskeiset seurattavat taloudelliset tunnusluvut lyhyellä aikavälillä (0-2 vuoden ajanjaksolla)

avoin kysymys

18. Mitkä ovat raviratanne keskeiset seurattavat taloudelliset tunnusluvut pitkällä aikavälillä (3-10 vuoden ajanjaksolla)

avoin kysymys

19. Miten tieto talouden tunnusluvuista seurantaan varten kootaan, kuvaa lyhyesti kuka, milloin, miten?

avoin kysymys

20. Kuinka usein ja miten talouden kehittämisestä raportoidaan

- henkilöstölle
- luottamushenkilöille
- sidosryhmille

kerran kuukaudessa/4-6 kertaa vuodessa/2-3 kertaa vuodessa/kerran vuodessa/harvemmin

21. Miten talouden kehittämisestä raportoidaan henkilöstölle?

avoin kysymys

22. Miten talouden kehittämisestä raportoidaan henkilöstölle?

avoin kysymys

23. Miten talouden kehittämisestä raportoidaan henkilöstölle?

avoin kysymys

24. Mitkä raviratojen talouteen liittyvät asiat ovat mielestänne ratkaisevan tärkeitä suomalaisen ravitalouden menestymiseksi tulevaisuudessa?

avoin kysymys

TIEDOTTAMINEN, VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI

vastatkaa oman raviratanne näkökulmasta

25. Onko raviradallanne nimetty vastuhenkilö

Tiedottamiselle
Markkinoinnille

ei/kyllä

26. Laaditaanko raviradallenne viestintäsuunnitelma vuosittain?

ei/kyllä

27. Laaditaanko raviradallenne markkinointisuunnitelma vuosittain?

ei/kyllä

28. Seurataanko raviratanne medianäkyvyyttä järjestelmällisesti

ei/kyllä

29. Miten raviradan sisäinen tiedonkulku on järjestetty, kun kyse on henkilöstöstä?

avoin kysymys

30. Miten raviradan sisäinen tiedonkulku on järjestetty, kun kyse on vapaaehtoisista työntekijöistä?

avoin kysymys

31. Miten raviradan sisäinen tiedonkulku on järjestetty, kun kyse on luottamushenkilöistä?

avoin kysymys

32. Mitkä raviratojen tiedottamiseen ja viestintään liittyvät asiat ovat mielestänne ratkaisevan tärkeitä suomalaisen raviurheilun menestymiseksi tulevaisuudessa?

avoin kysymys

OLOSUHTEET

vastatkaa oman raviratanne näkökulmasta

33. Onko raviradan olosuhteiden (tallialue, rata-alue, katsomoalue) kehittämisestä laadittu kirjallinen suunnitelma?

ei/kyllä

34. Onko raviradallanne laadittu kirjalliset suunnitelmat kiinteistöjen kunnossapidosta?

ei/kyllä

35. Mitkä raviratojen olosuhteisiin liittyvät asiat ovat mielestänne ratkaisevan tärkeitä suomalaisen ravitalouden menestymiseksi tulevaisuudessa?

ei/kyllä

RAVIRATA 2021

mikäli edustatte kesärataa, vastatkaa kesäradan näkökulmasta, mikäli edustatte maakuntarataa, vastatkaa maakuntaradan näkökulmasta

36. Mitkä ovat mielestänne kesäradan/maakuntaradan tärkeimmät tehtävät vuonna 2021 ja miten ne tulisi olla hoidettuna? Listatkaa neljä tärkeintä ja kuvatkaa osa-alueet lyhyesti.

JOHTAMISJÄRJESTELMÄT

vastatkaa oman raviratanne näkökulmasta

37. Onko raviradallenne olemassa laadunhallintajärjestelmä?

ei/kyllä, millainen, kuvatkaa lyhyesti?

38. Onko raviradallanne käytössä muita johtamisen työkaluja?

Ei/kyllä, mitä, kuvatkaa lyhyesti?

39. Onko raviradallanne suoritettu itsearviointia?

Ei/kyllä, miten, kuvatkaa lyhyesti?

YHTEISTYÖ SUOMEN HIPPOKSEN JA MUIDEN RAVIRATOJEN KANSSA

40. Mitä toimenpiteitä toivotte Suomen Hippokselta raviratanne johtamisen tueksi?

avoin kysymys

41. Millaista yhteistyötä toivotte tulevaisuudessa syntyvän raviratojen kesken? Kuvatkaa tässä konkreettisia toimenpiteitä.

avoin kysymys

42. Tässä voitte kertoa lisätietoja yleisesti kyselyn osa alueisiin liittyen ja tarkentaa vastauksianne.

avoin kysymys

PALAUTEKYSELY RAVIRADOILLE

1. Valitkaa kumpaan ryhmään raviratanne kuuluu

Kesäradat

Maakuntaradat ja päärata

2. Kuinka tärkeänä pidätte RATA-järjestelmän käyttöönottoa suomalaisen ravitalouden kehittämisen kannalta?

Avoin kysymys

3. Mihin raviratojen toiminnan osa-alueiden kehittämiseen toivotte RATA-järjestelmällä erityisesti vaikuttavan? Mainitkaa korkeintaan kaksi asiaa.

Avoin kysymys

4. Millaisilla kannusteilla toivoisitte palkittavan niitä raviratoja, jotka hyödyntävät RATA-järjestelmää toimintansa kehittämisessä?

Avoin kysymys

5. Kertokaa tässä, mikäli teillä on muita toiveita RATA-järjestelmän kehittämisen jatkotyöhön

Avoin kysymys