

Pienen urheilujärjestön strategian luominen

Jari Lahtinen

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Jari Lahtinen	Aloitusvuosi 2010
Raportin nimi Pienen urheilujärjestön strategian luominen	Sivu- ja liitesivumäärä 176+6
Opettajat tai ohjaajat Riitta Rautava	
<p>Pienlajiliitto on pieni urheilujärjestö, jonka toiminta on pääsääntöisesti vapaaehtoisten harteilla. Onko järjestelmällisestä strategiaprosessista ja strategian jalkauttamisesta hyötyä tällaisessa pienessä organisaatiossa?</p> <p>Liikuntajärjestöt ovat johtamisnäkökulmasta vaativia asiantuntijaorganisaatioita. Samalla liikuntajärjestöt ovat aatteellisia yhdistyksiä, joissa henkilökunta toimii vapaaehtoisvoimin rakkaudesta lajiin. Pienlajiliitotkin pyrkivät ottamaan mallia kaupallisilta organisaatioilta, tavoitteenaan laajentua, lisätä tarjontaa ja verkottua uusien sidosryhmien kanssa. Samanlainen paine tulee Opetus- ja kulttuuriministeriön suunnasta, joka vaatii järjestöjen jäsenmäärän kasvua ja laajempia organisaatiokokonaisuuksia. Palveluiden lisääminen, kasvu ja monipuolistuminen ovat järjestöille suuria, pitkän aikavälin haasteita, joiden saavuttamiseen strateginen johtaminen tuo suunnan.</p> <p>Tämä kehittämistyö on konstrukttiivinen tutkimus jossa tutkija loi pienlajiliitolle sopivan strategiaproessin. Konstruktion toimivuutta koestettiin käymällä strategiaproessi läpi kohdeorganisaationa toimivan Suomen ITF Taekwon-Do ry liiton kanssa ja arvioimalla prosessia, prosessin luomaa strategiaa ja sen vaikutuksia liiton toimintaan. Tutkija pyrki tekemään prosessista mahdollisimman kevyen, suoraviivaisen ja helppokäyttöisen.</p> <p>Kohdeorganisaation henkilöstö suhtautui strategiaproessiin hyvin positiivisesti. Prosessi loi yhteisen vision ja suunnan. Yhteinen visio sitoutti henkilökuntaa. Strategiaproessi laajensi myös organisaation johtamisosaamista. Analyysit ja mittarointi toivat varmuutta ja jämäkkyyttä organisaation johtamiseen muuttuvassa ympäristössä. Strategiatyön nähtiin organisaatiossa olevan pikemmin energisoiva kuin kuluttava kokemus. Pienen organisaation suurimman pullonkaulan muodostavat henkilöresurssit, jotka rajoittavat strategisten hankkeiden läpivientiä. Siksi strategiset hankkeet on tärkeää priorisoida ja tehdä vaiheittain. Toinen haaste oli riittävän kommunikaation saavuttaminen. Tätä taklattiin lisäämällä tietoisesti sekä sähköisen että palaverissa tapahtuvan kommunikaation määrää.</p>	
Asiasanat Strategia, strateginen johtaminen, strategiaproessi, liikuntajärjestö, urheiluliitto, järjestötoiminta	

Degree Programme of Entrepreneurship and Business Management

Authors Jari Lahtinen	Group or year of entry 2010
The title of thesis Strategy process in a small Finnish sports federation	Number of pages and appendices 176+6
Supervisor(s) Riitta Rautava	
<p>Smaller sports federations in Finland are ran by voluntary staffing. Sports federations are organizations full of domain area specialists. Only common feature of the members is the interest towards the sport itself. Still, smaller sports federations are following footprints of larger commercial organizations, while trying to expand both their markets and offering. Also, the government requires sports federations to grow and merge into larger wholes that would be easier to manage from the government standpoint. Overall, the management of small sports federations faces pressure from staff, customers and government. Government offer better funding for bigger organizations. Customers go after better services. Competition is easier to deal while being a bigger instance. This study answer to the questions of does it benefit to introduce a proper strategy work process in these small organizations. And what kind of a strategy process fits the needs of small organization aspiring towards growth.</p> <p>This study is a constructive research where researcher works as a strategy consultant in the ITF Taekwon-Do Finland. At the first stage the researcher creates a strategy process suitable for a small sports federation. On the second stage the researcher applies the process and creates a strategy for the target organization. This way the researcher is able to create a streamlined strategy process, which is then put to test in the real world use case.</p> <p>The strategy process was received positively in the case organization and the process widened the viewpoint of the organization's management. A common strategy helped the whole personnel to commit deeper and towards the same direction. Situational analyses and constant measuring of strategy cycle brought structure to the organizational management. While the strategy process had a lot of advantages, still running the process requires an experienced strategy consultant. In a small sports federation the main bottle neck of strategy work are the resources. There are limited number of people and money available. Therefore, it is critical to prioritize and phase all the strategy projects into manageable pieces. Another obstacle is communication. Constant face-to-face and online communication is needed to enable effective operations and networking inside even small organization.</p>	
Key words Strategy, process, public association, sports federation	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Liikuntajärjestöt Suomessa.....	3
2.1	Lajiliiton rooli liikuntajärjestelmässä	3
2.2	Liikuntahallinto Suomessa	5
2.3	Yhteenveto	6
3	Strategian teoria	8
3.1	Strategia käsitteenä	8
3.2	Strategia organisaation johtamisessa	9
3.2.1	Strateginen visio.....	11
3.2.2	Strategiset arvot ja missio	12
3.2.3	Yhteenveto strategiasta	14
3.3	Strateginen johtaminen.....	14
3.4	Strategisen johtamisen merkitys	17
3.5	Strategia aatteellisessa yhdistyksessä (ry)	17
3.6	Strategia liikuntajärjestössä.....	20
3.7	Strategiset viitekehykset.....	21
3.7.1	Strategiaprosessi.....	25
3.7.2	Kamenskyn strategiaprosessi (strateginen arkkitehtuuri)	26
3.7.3	Karlöfin strategiaprosessi	28
3.7.4	Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessi	29
3.8	Tuloskortti strategisena ohjausvälineenä (Balanced Scorecard)	30
3.8.1	Balanced Scorecard - Taloudellinen näkökulma.....	32
3.8.2	Balanced Scorecard – Asiakasnäkökulma.....	34
3.8.3	Balanced Scorecard - Sisäisten prosessien näkökulma	35
3.8.4	Balanced Scorecard - Oppimisen ja kasvun näkökulma.....	36
3.8.5	Balanced Scorecard - Tavoitteista mittareiksi	36
3.8.6	Balanced Scorecard – Strategiakartta	37
3.8.7	Strategiasykli.....	40
3.8.8	Yhteenveto strategiaprosesseista	45
3.9	Strategian tappajat	47

3.10 Yhteenveto strategisesta johtamisesta	49
4 Suomen ITF Taekwon-Do liiton strategiaprosessi.....	51
4.1 Strategiaproessin luominen	51
4.2 Omistajien antamat puitteet ja tavoitteet	55
4.3 Nykytila-analyysi.....	57
4.3.1 Toimintamallianalyysi.....	57
4.3.2 Ydinprosessit ja organisaatorakenne.....	60
4.3.3 Liiketoimintaa tukevat järjestelmät.....	62
4.3.4 Resurssit - Raha	62
4.3.5 Resurssit – Henkilöstö, ydinosaaminen ja kulttuuri.....	62
4.3.6 Yhteenveto nykytila-analyysistä	65
4.4 Ympäristöanalyysi.....	65
4.4.1 Markkina-analyysi	66
4.4.2 Trendianalyysi	67
4.4.3 Kilpailija-analyysi	67
4.4.4 Sidosryhmäanalyysi.....	69
4.4.5 Yhteenveto ympäristöanalyysistä.....	71
4.5 Synteesianalyysit	72
4.5.1 SWOT	72
4.5.2 Skenaariosuunnittelu	73
4.5.3 Yhteenveto synteesianalyysistä	74
4.6 Strategiakartta ja tulokorttiajattelu (Balanced Scorecard)	75
4.7 Muutosjohtaminen	80
4.7.1 Keskustelu strategisista suuntausvaihtoehdoista	81
4.7.2 Muutokseen valmistaminen	83
4.7.3 Ihmisten valtuuttaminen.....	84
4.7.4 Toteuta ja vakaannuta	85
4.7.5 Sisäisen- ja ulkoisen tilanteen mittarointi sekä projektien seuranta	85
4.7.6 Yhteenveto muutosjohtamisesta	87
4.8 Yhteenveto kohdeorganisaation strategiaprosessista.....	87
5 Kehittämistyön tarkoitus.....	91
5.1 Tutkimusongelma.....	91

5.2	Teoreettinen viitekehys.....	92
5.3	Työvaiheet, aikataulu ja tulokset.....	93
6	Tutkimuksen toteutus.....	95
6.1	Tutkimusstrategia valinta ja perustelu	96
6.2	Tutkimuksessa käytetty empiirinen aineisto	101
7	Strategiaproessin läpikäynti	103
7.1	Strategiakartta.....	103
7.1.1	Pelikentän brainstromaus	103
7.1.2	Kartan priorisointi	104
7.1.3	Strategisten näkökulmien tunnistaminen	105
7.1.4	Strategisten teemojen tunnistaminen	106
7.1.5	Tavoitteiden ja mittareiden asettaminen.....	107
7.1.6	Toimintasuunnitelman luominen	108
7.1.7	Mission uudistaminen	109
7.1.8	Vision uudistaminen.....	110
7.1.9	Yhteenveto strategiakartan käytöstä.....	112
7.2	Nykytila-analyysi, eli sisäinen analyysi	113
7.2.1	Organisaatorakenne ja ydinprosessit.....	113
7.2.2	Liiketoimintajärjestelmät	116
7.2.3	Nykyiset palvelut ja niiden elinkaari.....	118
7.2.4	Jäsenmäärien kehitys	121
7.2.5	Maantieteellinen laajuus	121
7.2.6	Resurssit.....	123
7.2.7	Yhteenveto sisäisestä analyysistä	124
7.3	Ympäristö ja toimiala-analyysi	126
7.3.1	Kamppailulajien kausiluonne	126
7.3.2	Ympäristön trendianalyysi.....	127
7.3.3	Kilpailija-analyysi	128
7.3.4	Toimiala-analyysi, eli BCG-analyysi	131
7.3.5	Kilpailevien kamppailulajien analyysi.....	132
7.3.6	Suomen liikunta-alan strategioiden analyysi.....	133
7.3.7	Yhteenveto ympäristöanalyysistä.....	136

7.4	Synteesianalyysit	137
7.4.1	Synteesianalyysit – Skenaarioanalyysi.....	137
7.4.2	Synteesianalyysit – SWOT.....	139
7.4.3	Yhteenvedo synteesianalyyseistä	141
7.5	Muutossuunnittelu	142
7.6	Yhteenvedo strategiaproessin toteuttamisesta.....	145
8	Pohdinta	149
8.1	Työn merkitys	149
8.2	Uuden strategiaproessin koostaminen	150
8.3	Strategian merkitys liikuntajärjestön toiminnassa	151
8.4	Keskeisiä huomioita strategiaproessin läpi viemisestä liikuntajärjestössä	152
8.4.1	Strategiakonsultin merkitys	152
8.4.2	Luottamusjohdon rooli ja jaksaminen	154
8.4.3	Työhyvinvointi.....	154
8.4.4	Strategiaproessi ja strategiaoppaat	154
8.4.5	Strategian seuranta.....	155
8.4.6	Strategiadokumentti	156
8.5	Kohdeorganisaation kehitettävät asiat strategiajohtamisen näkökulmasta	156
8.5.1	Tehtävien delegointi.....	156
8.5.2	Resurssien lisääminen	157
8.5.3	Kaksisuuntainen kommunikaatio	157
8.5.4	Yhteistyö, kontaktointi ja kohtaaminen.....	157
8.5.5	Standardien luominen	158
8.6	Tutkimuksen keskeisiä tuloksia	158
8.6.1	Strategiatyöstä on aidosti hyötyä liikuntajärjestössä.....	158
8.6.2	Työ etenee helpommin oikeilla työkaluilla	159
8.6.3	Huippusuoritus tilan saavuttaminen	160
8.7	Miten parantaa konstruktiota.....	161
8.8	Oman oppimisen pohdinta	161
8.9	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	164
	Lähteet.....	167
	Liite 1: Kohdeorganisaation asiakkaille tehty kvantitatiivinen haastattelu.....	177

Liite 2: Kohdeorganisaation toimintasuunnitelman sisältö	179
Liite 3: Asiakasryhmäanalyysi	180
Liite 4: Sidosryhmäanalyysi	181
Liite 5: Kilpailija-analyysi.....	182

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, jonka aiheena on strategiaprosessin käyttöönotto. Tavoitteellinen toiminta vaatii pitkän aikavälin strategiaa, jota ei kohdeorganisaationa olevan Suomen ITF Taekwon-Do liiton toiminnassa ole viime aikoina ollut. Edellinen strategia on laadittu 2005, joten se vaatii päivittämistä. Liiton toiminta perustuu vapaa-ehtoisuuteen ja toiminnan tarkoituksena on edistää Taekwon-Don harrastamista järjestämällä koulutus- harjoitus- ja kilpailutoimintaa.

Tutkijan tarkoituksena on selvittää miten pitkäjänteinen strategiatyö vaikuttaa pienehköön liikuntajärjestöön ja onko organisaation tai sen toiminnan kannalta eroa pyöriikö toiminta vuosittaisen toimintasuunnitelman vai pitkäjänteisemmän, monivuotisen strategian pohjalta. Työssä on tavoitteena perehtyä strategiatyön, yhdistystoiminnan ja liikuntajärjestötoiminnan teoriaan sekä taustoihin ja tämän pohjalta pyrkiä etsimään hyvää tapaa johtaa pientä liikuntajärjestöä.

Tutkijan kehittämistyölle asettamia tutkimusongelmia ovat:

- Onko strategiaprosessista hyötyä pienessä liikuntajärjestössä?
- Millainen strategiaprosessi soveltuu pienelle liikuntajärjestölle?
- Kysymys on teoreettisempi ja sen tavoitteena on perehdyttää strategiaan, muutosjohtamiseen ja lajiliitto-toimintaan Suomessa. Kysymys nostattaa tutkimuksen teoreettista arvoa.
- Millainen strategia kohdeorganisaatiolle muodostuu seurattaessa strategiaprosessia? Kysymykseen vastattaessa pitää strategiaprosessi käydä läpi käytännössä ja seurata millaiset toimintatavat edistävät strategian toteutumista liikuntajärjestössä.

Tutkimus pyrkii luomaan kohdeorganisaationa toimivalle pienelle liikuntalajiliitolle Suomen oloihin sopivan strategiaprosessin. Tavoitteena on luoda kevyt ja selkeä prosessi, jota on realistista käyttää pienen organisaation ohjaamiseen. Tutkija tulee tätä prosessia seuraten toimimaan strategiakonsultin roolissa ja käymään läpi strategiakerroksen, jolla analysoidaan kohdeorganisaation sisäistä ja ulkoista nykytilaa

ja kehitetään organisaatiolle tulevaisuuden strategia sekä jalkautetaan strategia toimintasuunnitelman tasolle. Lähtötilanteessa kohdeorganisaatiolla ei ole strategiaa, vaan toiminta perustuu vuositason toimintasuunnitteluun.

Strategiaprosessi kartoittaa toiminnan sisäistä ja ulkoista tilannetta; organisaation hallituksen jäsenten ja jäsenseurojen aktiivijäsenten toiveet tulevaisuudesta (sisäinen analyysi), organisaation strategisen tilanteen liikuntapalvelu-markkinoilla (ulkoinen analyysi). Prosessi luo analyysien mukaisen ja yhdessä kehitetyn jaetun vision. Prosessi kehittää vision mukaisen strategian ja muutossuunnitelman. Työ sisältää siis strategiaprosessin luomisen, strategian laatimisen ja strategian käyttöönoton sekä prosessin hyötyjen arvioimisen.

Työssä perehdytään ensin liikuntahallinnon ja liikuntajärjestöjen organisoitumiseen Suomessa. Sen jälkeen käydään läpi strategisen johtamisen peruseräatteen. Strategian teoriaa käsitellään niin yleisesti kuin aatteellisen yhdityksen kuten liikuntajärjestön näkökulmastakin. Samalla pohditaan millainen strategiaprosessi sopisi pienen liikuntajärjestön strategiatyötä tukemaan. Kysymykseen saadaan laaja vastaus tutkijan kuvatessa luomansa strategiaprosessi, joka on suunniteltu sopimaan pienen liikuntajärjestön käyttöön. Tämän jälkeen kuvataan strategiaprosessin käyttöä käytännössä, tutkijan soveltaessa prosessia kohdeorganisaation strategiatyöhön. Tämä on paitsi esimerkki kyseisen strategiaprosessin soveltamisesta, niin läpileikkaus yleisesti strategiatyön sisältöön ja etenemiseen. Lopuksi tutkija pohtii strategiaprosessin toimivuutta ja käytännön strategiatyön onnistumista löytäen paljon uusia oivalluksia ja toisaalta vahvistaen monia aikaisemmissa tutkimuksissa eteen tulleita strategiatyön haasteita.

2 Liikuntajärjestöt Suomessa

Suomalaiset liikkuvat laajalla rintamalla melkein iästä ja sukupuolesta riippumatta. Innokkaimmin eri EU-maissa liikkuvat miehet, nuoret ja hyvin koulutetut. 59 prosenttia eurooppalaisista liikkui viikossa 3,5 tuntia tai enemmän. Suomessa näin liikkuvia oli jälleen EU-maista eniten eli 84 prosenttia. (Wuolio 2001.)

EU-maissa tehdyssä tutkimuksessa tärkeimpiä syitä liikuntaan olivat terveyden parantaminen, fyysisen kunnon parantaminen, rentoutuminen ja hauskanpito (Husu, Paronen, Suni & Vasankari 2011, 52).

Ojasen (2004) mukaan liikuntaa harrastetaan Suomessa tutkimusten mukaan paljon. Jos tavoitteeksi kuitenkin asetetaan sellainen liikunnan määrä, joka tuottaa maksimaalisen terveyshyödyn, liian vähän liikkuvien määrä on noin 3/4 väestöstä. Väestössä on paljon ihmisiä, jotka eivät liiku juuri ollenkaan, mikä johtaa etenkin iän karttuessa terveysongelmiin. Yhteiskunnan marginaaliin pudonneet ihmiset näkevät tulevaisuuden yleensä synkin värein ja panostavat vähemmän terveystoimintaan. Sen sijaan hyvätuloiset ja koulutetut ihmiset noudattavat terveyteen liittyviä ohjeita paremmin ja liikkuvat enemmän kuin pienituloiset. Ojanen (2004) listaa joitain tapoja liikkumiseen motivoimiseksi:

1. Ihmisiä voidaan pelotella kuvauksilla vaivoja täynnä olevasta tulevaisuudesta.
2. Ihmisille voidaan luoda mielikuva liikunnan tuomista elämyksistä ja kokemuksista.
3. Ihmisille voidaan kertoa kuinka liikunta lisää jaksamista ja energisyyttä sekä tuo elämään enemmän aikaa ja energiaa kuin ottaa.
4. Liikunnan voidaan kertoa olevan keino toteuttaa itseään ja saada muilta ihailua osakseen.

2.1 Lajiliiton rooli liikuntajärjestelmässä

Lajiliitot ovat suomalaisessa liikuntajärjestelmässä, muutoksista huolimatta säilyttäneet asemansa. Lajiliitot ovat jäsenseurojensa katto-organisaatioita. Lajiliittojen toiminta-ajatus perustuu tietyn lajin tai lajiryhmän edistämiseen. (Koski & Heikkala 1998, 76.)

Lajiliitot toimivat myös edustavana elimenä kansainvälistä lajiliittoa kohtaan, jolloin lajiliiton jäsenillä on ollut kilpailuoikeus kansainvälisissä arvokisoissa. Tässä tutkimuksessa erityisen huomion alla ovat niin kutsutut pienlajiliitot. Pienlajiliitot ovat sellaisia liikuntajärjestöjä, joiden toiminta perustuu pitkälti vapaaehtoisuuteen ja joiden palkkalistoilla toimii enintään muutamia henkilöitä. (Koski & Heikkala 1998, 19.)

Urheiluseuratoiminnan tarkoituksena on lähtökohtaisesti monipuolisen ja laadukkaan liikunta- ja urheilutoiminnan tarjoaminen. Urheiluseurat eivät tavoittele taloudellista voittoa. Seuratoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja työtä tehdään yleishyödyllisen tarkoituksen toteuttamiseksi. (Anttila & Ekman 2002, 9.) Kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan suomalaisessa liikunnan kansalaistoiminnassa oli vuonna 2010 mukana noin 532 000 vapaaehtoista aikuista (Kansallinen liikuntatutkimus 2010).

Urheilulajien harrastamista voidaan mitata monilla erilaisella mittarilla. Lajiliitot käyttävät yleisesti jäsenmääriä (seuroissa oletettavasti harrastavat urheilijat) ja lisenssin maksaneiden urheilijoiden (liiton tarjoaman lisenssin hankkineet) lukumääriä oman toimintavolyyminsä kuvaamisessa. Eri lajien harrastamista on mitattu SLU:n ja Suomen gallupin toimesta neljän vuoden välein tehdyllä kansallisella liikuntagallupilla (Kansallinen liikuntatutkimus, 2010). Liikuntagallupin lisäksi tehdään muita kansallisia ja kansainvälisiä tutkimuksia urheilulajien harrastamisesta. (Huippu-urheilun faktopankki, 2013)

Taulukko 1 Kamppailulajien harrastajamäärät Suomessa (Kansallinen liikuntatutkimus, 2010)

Kansallinen liikuntatutkimus 2010						
	Nuoret 3-18		Aikuiset 19-65		Yhteensä	
	Aktiivisia*	Harrastajia**	Aktiivisia*	Harrastajia**	Aktiivisia*	Harrastajia**
Nyrkkeily	3000	5500	10000	23000	13000	28500
Karate	7000	7500	6000	6500	13000	14000
Judo	8000	8500	3000	5000	11000	13500
Potkunyrkkeily	2500	4000	6000	12500	8500	16500
Paini	5000	6000	3000	4000	8000	10000
Taekwondo	3000	3000	3500	5000	6500	8000
Aikido	alle 2000	2000	alle 2000	3500	alle 2000	5500

* Harrastaa seurassa vähintään kerran viikossa.

** Sanoo yleisesti harrastavansa

Kansallisen liikuntatutkimuksen 2010 (Kansallinen liikuntatutkimus 2010) mukaan lapset ja nuoret harrastavat nykyään liikuntaa enemmän seuroissa ja vähemmän omatoimisesti. Silti nuorista vain 43 prosenttia harrastaa liikuntaa seuroissa ja 13 prosenttia koulun urheilukerhossa. Aikuiset puolestaan liikkuvat enemmän ja intensiivisemmin kuin viisi vuotta sitten, sillä 90 prosenttia aikuisista ilmoittaessa liikkuvansa 2-4 kertaa viikossa. Eniten harrastettu laji on kävely, jolla on 1,7 miljoonaa harrastajaa. Suosituimmat kamppailulajit, jotka Taulukko 1 esittelee, ovat nyrkkeily 23 000, potkunyrkkeily 12 500 ja karate 6500 harrastajalla. Nyrkkeilyn suosio on kasvanut 30 prosenttia viimeisen 5 vuoden aikana, eli kamppailulajeja kohtaan löytyy kiinnostusta.

Erityisiä haasteita lajiliiton hyvälle hallinnolle tuovat yhteiskunnan lisääntyvä oikeudellistuminen, tarve sitouttaa vapaaehtoishenkilöitä toimintaan, sidosryhmien lisääntyvät tarpeet, median kiinnostus sekä yleiset toiminnan avoimuusvaatimukset. Reilu peli on urheilusta lähtenyt periaate. Reilun pelin periaatteiden tulee myös näkyä lajiliittojen hallinnossa. Jos lajiliitossa on toimiva työnjako organisaation osien välillä, pystyy se paremmin vastaamaan ympäröivän maailman haasteisiin ja toteuttamaan tarkoitustaan. (Heikkinen 2010, 5.)

2.2 Liikuntahallinto Suomessa

Liikunnan organisoinnin tärkein taho suomalaisessa liikuntajärjestelmässä ovat vapaaehtoistoimintaan perustuvat organisaatiot. Käytännössä tämä tarkoittaa paikallisella tasolla liikuntaseuroja ja kansallisella tasolla lajeja edustavia liikuntajärjestöjä, eli lajiliittoja. Kuntien vastuulla taas on liikuntamahdollisuuksien, eli liikuntapaikkojen tuottaminen. (Koski & Heikkala 1998, 15.) VALO ry on liikuntajärjestöjen kattojärjestö, jonka jäseninä on lajiliittoja, kuntoliikuntajärjestöjä, koululais- ja opiskelijaliikuntajärjestöjä, erityisryhmien liikuntajärjestöjä sekä lasten ja nuorten liikuntajärjestö Nuori Suomi ry. VALO ja Suomen Olympiakomitea pyörittävät lajiliittojen huippu-urheilujärjestelmien kehitysohjelmaa nimellä Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. Hankkeen tarkoituksena on saattaa lajiliittojen huippu-urheilun strateginen kehittäminen raiteilleen.

Liikuntakulttuuri pirstaloituu Suomessa yhä enemmän siten että huippu-urheilu muuttuu ammattimaisemmaksi viihdeteollisuudeksi samalla kun kuntoliikunta jakautuu niin terveys-, virkistys-, kuin vapaa-ajan liikunnaksi. Liikunnan merkitystä terveyden edistäjänä korostetaan yhä enemmän. (Ilmanen, Itkonen, Matilainen & Vuolle 2004, 15.)

VALO ry on toiminut Suomen liikunnan ja urheilun kattojärjestönä vuoden 2013 alusta. VALO:n visio on ”Olemme maailman liikkuvien urheilukansa – 2020”. Tämä strategia koskettaa koko liikunnan järjestökenttää. Strategian toteutuksen rytmitys tapahtuu kolmessa vaiheessa, joista ensimmäinen askel koskee vuosia 2013–2015. Ensimmäisen askeleen aikana arvioitavia asioita ja kohderyhmiä ovat muun muassa ikääntyvät, nuoret ja syrjäytyneet. Tarvittaessa valintoja, tavoitteita ja toimenpiteitä suunnataan uudelleen. Tämän strategiakauden aikana tunnistetaan ja valmistellaan seuraavan strategiakauden valintoja, tavoitteita ja toimenpiteitä. (VALO 2012, 3.)

2.3 Yhteenveto

Suomalaiset liikkuvat laajalla rintamalla iästä ja sukupuolesta riippumatta (Liikuntatutkimus 2010). EU-maissa tehdyssä tutkimuksessa tärkeimpiä syitä liikuntaan olivat terveyden parantaminen, fyysisen kunnon parantaminen, rentoutuminen ja hauskanpito (Husu ym. 2011, 52).

Lajiliitot ovat muutoksista huolimatta säilyttäneet asemansa suomalaisessa liikuntajärjestelmässä. Käytännön toiminnasta paikallisella tasolla vastaavat liikuntaseurat ja kansallisella tasolla lajeja edustavat liikuntajärjestöt, eli lajiliitot. Liikuntajärjestöjen kattojärjestönä toimii VALO ry. Tässä tutkimuksessa erityisen huomion alla ovat pienlajiliitot. Pienlajiliitot ovat sellaisia liikuntajärjestöjä joiden toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja joiden palkkalistoilla toimii enintään muutamia henkilöitä.

Erityisiä haasteita lajiliiton hallinnolle Suomessa tuovat yhteiskunnan lisääntyvä oikeudellistuminen, tarve sitouttaa vapaaehtois- ja luottamushenkilöitä toimintaan, sidosryhmien tarpeet, median kiinnostus sekä yleiset toiminnan avoimuusvaatimukset. Ihmisten liikkumaan kannustaminen on yhteishyödyllinen tavoite. Liikunta energisoi

sekä yksilöä että yhteisöä. Suomessa noin 70 prosenttia ihmisistä liikkuu liian vähän tavoiteltaessa terveyshyödyn maksimoimista. (Heikkinen 2010, 5.)

3 Strategian teoria

Organisaatiossa on useita erilaisia johtamisen muotoja, jotka voidaan jakaa monilla tavoilla. Organisaation ulkoisia johtamistasoja ovat strateginen, teknologia- ja liiketoiminnan johtaminen. Organisaation sisäisiä johtamistasoja ovat asia- ja ihmisjohtaminen sekä itsensä johtaminen. (Sydänmaalakka 2009, 24.)

3.1 Strategia käsitteenä

Malmi, Peltola ja Toivanen (2006, 63) toteavat strategialle olevan nykykirjallisuudessa yhtä monta määritelmää kuin kirjoittajaakin. Kuten Karlöf (2004, 8) toteaa että sanaa strategia käytetään nykyään heti, kun tulee mieleen, että pitäisi tehdä jotain. Strategia on käytännössä kuitenkin organisaation (tai henkilön) toiminta-ajatus ja suunnitelma, joiden mukaisesti toimintaa harjoitetaan. Vaikka strategia voidaan kuvailla monilla tavoilla, niin määritelmät täydentävät toisiaan. Merkittävimpiä ja yhä tänä päivänä luettuja strategiateoksia ovat Sun Tzun The Art of War ja Clausewitzin On War, jotka kertovat strategioista sodan voittamiseksi. Alunperin nämä sotastrategiat olivat myös yritysstrategioiden pohjana. Ja onhan molemmissa sama tavoite, eli voittaa kilpailijat ja valloittaa uusia alueita sekä tavoittaa kestävä kilpailuetu. (Zinkhan ja Pereira 1994.)

Oxfordin (Oxford 2013) sanakirja määrittelee vielä strategian kahdella tasolla:

- Strategia on toimintasuunnitelma pitkäjänteisen tavoitteen saavuttamiseksi.
- Strategia on sodanjohdon taito.

Karlöf (2004, 36) muistuttaa, että sodan ja liiketoiminnan rinnastaminen on tuottanut liiketoiminnalle huonoa mainetta. Vaikka yritykset tietenkin vertaavat itseään toisiinsa ja kilpailevat keskenään, niin kilpailemisen ei pitäisi muodostua strategiaprosessissa hallitsevaksi ajatukseksi. Sopimusta asiakkaan kanssa ei koskaan saavuteta taistelemalla kilpailijan kanssa, vaan asiakkaan kanssa käydyn yhteistyön seurauksena. Voidaankin sanoa, että on paljon tehokkaampaa solmia rakkaussuhde asiakkaan kanssa kuin käynnistää sota kilpailijoita vastaan. Karlöf neuvoa lukijaa unohtamaan strategia-sanan etymologian ja välttämään sota-vertauksia.

Tutkijan valitsemia klassisia yritysstrategiamääritelmiä ovat Porterin, Mintzbergin sekä Kaplan ja Nortonin määritelmät. Porter (1991, 25) näkee strategian kilpailustrategiana, joka toimii paremman menestyksen perustana ollen pitkällä aikavälillä pysyvä kilpailuetu. Kaplan ja Norton (2002, 84) sanovat strategian ilmaisevan kuinka organisaatio aikoo siirtyä nykyisestä asemastaan tulevaisuuden asemaan. Balanced Scorecard – mittariston ollessa tällä matkalla askelmat nykytilasta tulevaisuuden asemaan. Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (2008, 11) nostavat esiin viisi tapaa hahmottaa strategiaa:

1. Strategia voi olla suunnitelma (plan) organisaation tulevaisuudesta.
2. Strategia voi olla vuosien saatossa toteutunut toimintamalli tai kaava (pattern).
3. Strategia voi olla asema (position) suhteessa muihin kilpailijoihin ja sidosryhmiin.
4. Strategia voi olla näkökulma (perspective), jonka avulla hahmotetaan organisaation toimintatapaa.
5. Strategia voi olla juoni (plot), jolla pärjätään markkinoilla.

Yhteenvedona, voidaan käyttää Karlöf (2004, 8) kansantajuisesta toteamuksesta ”strategiasanaa käytetään, kun tehdään päätöksiä tulevan menestyksen varmistamiseksi.

Strategian menestyksekkäs käsittely edellyttää visionäärisen tavoitetilän määrittystä, tavoitteeseen pääsemisen mahdollistavan tien valintaa ja välitavoitteiden asetantaa.”

3.2 Strategia organisaation johtamisessa

Liikkeenjohdossa ja tässä tutkimuksessa strategialla tarkoitetaan tapaa ja keinoja, joilla organisaatio pyrkii kohti päämääräänsä, visiota. Strategia kertoo selkeästi ja avoimesti ne organisaation tavat ja valinnat, joiden avulla toimintaa ja resursseja ohjataan lähtötilanteesta haluttuun päämäärään. Strategia on siis tapa, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan ja täyttää sidosryhmiensä odotukset muuttuvassa toimintaympäristössä. (Juuti & Virtanen 2009, 25.)

Kamensky (2004, 24) listaa strategisesti kriittiset ominaisuudet seuraavasti:

- (strategian) päähuomio on tulevaisuudessa.
- (strategia on) kaikkein tärkeimpien ja olennaisempien asioiden etsimistä.
- (strategia) edellyttää kykyä muodostaa näkemyksiä suuresta määrästä asioita.
- (strategia) edellyttää sekä abstraktia ja käsitetason ajattelua että asioiden konkretisointia käytännönläheisiksi toimenpiteiksi.

Lindroos ja Lohivesi (2010, 25) ovat jaotelleet organisaation strategiset haasteet lisäarvontuottokykyyn, perustehtävän toimivuuteen ja riittävään suorituskyykyyn. Heidän mukaansa yritys pyrkii vastaamaan näihin haasteisiin visiolla, jonka toteuttamiseen vaaditaan strategiaa, organisointia, resursseja ja toimintaprosesseja, sekä myös osaamista ja tahtoa. Kuvio 1 esittelee tämän Lindroosin ja Lohiveden jaottelun.



Kuvio 1 Organisaation pysyvät ydinhaasteet (mukaillen Lindroos & Lohivesi 2010, 25, katso myös Kuvio 18 samasta aiheesta)

Käytännössä strategisen johtamisen tulee huomioida organisaation toimintaympäristö ja organisaation sisäiset inhimilliset, sosiaaliset ja teknologiset ominaisuudet. Strateginen johtaminen tunnustaa jaetun vision sekä vahvan johtamisen energisoivan vaikutuksen ja ottaa huomioon muutoksen johtamisen ja organisaation oppimisen

haasteet. Tärkeä osa strategista johtamista on myös toiminnan mittaamisella ja kontrolloinnilla. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2008, 16.)

3.2.1 Strateginen visio

Yrityskielessä visiosta on tullut paljon käytetty ja suosittu termi. Se liitetään hyvään suoritukseen, ja suunnitelmalliseen tulevaisuuden rakentamiseen. Visio liittyy yhteisiin tavoitteisiin, jotka sitovat organisaation henkilöstön yhteen. Visio määrittää organisaation olemassaoloa, visio tuo parhaan esiin henkilöstöstä. Visio on siis eräänlainen unelma, mutta mitä visio käytännössä strategiatyössä tarkoittaa?

Visio kuvaa haluttua tulevaisuuden tilaa, missä organisaatio haluaa olla tietyn ajan kuluttua. Hyvällä visiolla kerrotaan ja kommunikoidaan koko organisaation henkilöstölle mihin kyseinen organisaatio toiminnallaan pyrkii ja mitä kohti organisaation henkilöstön tulisi suunnata oma toimintansa. Vision pitää olla uskottava, innostava ja haastava, jotta se aiheuttaa halutun kehityksen organisaatiossa. (Tuomi & Sumkin 2010, 47.)

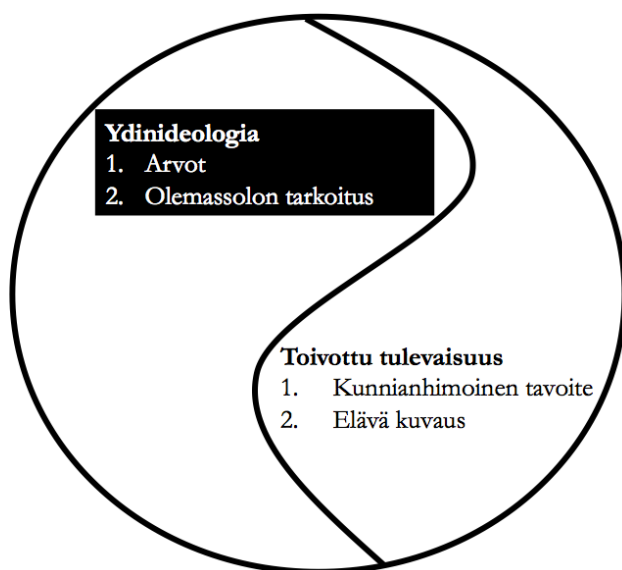
Hyvä visio on innostava, ymmärrettävä, realistinen ja mitattavissa. Toisin sanoen, vision on oltava tavoiteltavissa oleva. Vision täytyy myös olla tarpeeksi selkeä ja ymmärrettävä, jotta kaikki organisaatiossa ymmärtävät, mihin tulevaisuudessa pyritään. Visiossa pitää kuitenkin myös olla haastetta ja motivaatiota, jotka kannustavat organisaation henkilöstön parempaan suoritukseen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 26.)

Hyvällä visiolla on aikamääre, joka on yleensä noin 3 – 5 vuotta nykyhetkestä. Kun vision on asetettu tietty tavoitevuosi, on organisaation helpompi suunnitella vision toteuttamishankkeet, aikatauluineen ja resursseineen. Visio porrastetaan yleensä vuosisuunnitelmiksi, joiden toteutumista seurataan tarkasti. Visio on mukana organisaation arkitoiminnassa. Vision toteutumiselle asetetaan seurattavat mittarit ja aikataulu toimintaohjelmassa. (Tuomi & Sumkin 2010, 47.)

Collins ja Porras esittelevät (1991, 34) perinteistä ”visio, missio ja arvot” – jaottelua rikkovan käsitelmällin, joka antaa visiolle sekä selkeät raamit että tuo käsitteeseen

pysyvyyttä ja joustavuutta. Malli jäsentelee vision kahteen pääosaan: ydinideologia ja toivottu tulevaisuus. Ydinideologia tuo visioon pysyvyyttä määrittellen organisaation arvomaailman ja olemassaolon tarkoituksen. Toivottu tulevaisuus kuvailee mihin organisaatio pyrkii ja mitkä ovat sen tulevaisuuden tavoitteet. Tämä kaksijakoisuus nähdään Kuviossa 2, jossa tämä käsittemalli on piirretty kuvaksi. Mallissa visio ja toivottu tulevaisuus sekä tukevat toisiaan että tarvitsevat toisiaan yin yang- ideologian mukaisesti.

Kaikkiaan visio siis pyrkii määrittämään yhteiseksi koetun ydinajattelun ja kannustaa muutokseen sekä kehitykseen tavoittelemalla tulevaisuuden tavoitteita. Siinä missä yrityksen ydinideologia ohjastaa yritystä ajattomasti kuin pohjantähti, niin toivotun tulevaisuuden tehtävä on asettaa tarkemmin määritelty tavoite. Ydinideologia löydetään (discovery process), mutta toivottu tulevaisuus luodaan (creative process).



Kuvio 2 Vision käsittemalli (mukaillen Collins ja Porras 1996, 67)

3.2.2 Strategiset arvot ja missio

Kuten Kuvio 2 näkee, niin Collins ja Porras (1991, 33) määrittelevät vision koostumaan toivotun tulevaisuuden kuvauksen lisäksi myös arvoista ja olemassaolon tarkoituksesta. Perinteisessä strategiakirjallisuudessa, kuten Kuviossa 5 esitettävässä Kamenskyn strategisessa arkkitehtuurissa, arvot ja olemassaolon tarkoitus jaetaan

omaksi missio-osiokseen, koska ydinideologian ajatellaan olevan visiota pysyvämpi määre.

Collinsin (2001, 44) mukaan ydinideologia pyrkii määrittämään organisaation sisäisen identiteetin. Pysyvän arvomaailman, joka säilyy muuttumattomana vuodesta toiseen huolimatta yrityksen strategiasta, henkilöstöstä tai markkinatilanteesta. Ydinideologian tavoite on vastata kysymykseen ”keitä me olemme”, ennen kuin kysytään ”mihin me olemme matkalla”. Collins vertaa ydinideologiaa löyhästi uskontoon tai kansalaisuuteen, joka yhdistää ihmisiä huolimatta ympäristön muutoksista. Ydinideologia valikoi organisaation henkilöstön. Yksilön on äärimmäisen vaikea muuttaa omaa arvomaailmaansa. Tämän vuoksi ne ihmiset, jotka eivät koe yrityksen arvoja omikseen menevät muualle.

Ydinideologian kaksi peruspilaria ovat:

1. Arvot. Arvot ovat organisaation peruseriaatteita, jotka ohjaavat päätöksentekoa ja toimintaa tilanteesta riippumatta. Arvot ohjaavat tekemään päätöksiä pitkäjänteisesti ja oikeamielisesti. Arvo auttaa tekemään oikeahenkisen päätöksen myös tilanteessa, jossa ideologisesti oikea päätös on muiden mittareiden (aika, raha, resurssit, laatu tms.) valossa kannattamaton. Yrityksen toimintastrategia muuttuu, mutta arvot säilyvät.
2. Olemassaolon tarkoitus, eli missio. Olemassaolon tarkoitus on näistä kahdesta vahvemmin ohjaava, ollessaan konkreettisempi määre. Olemassaolon tarkoitus ei liity strategiasuunnittelun tavoitteisiin, vaan se on organisaation olemassaolon yli kestävä perustehtävä. Olemassaolon tarkoitus on tavoite, jota ei voida saavuttaa, vaan joka ohjaa päätöksentekoa koko organisaation elinajan. (Collins 2001, 44.)

Toyota (Ohno, 1988) on kehittänyt vahvan työkalun olemassaolon tarkoituksen selvittämiseen, joka perustuu kolmeen kysymykseen. Ensin kysytään viisi kertaa ”Miksi se on tärkeää?” aloittaen organisaation päätuotteesta. Toiseksi kysytään ”Mitä ihmiset menettäisivät jos organisaatio lopetettaisiin?”. Kolmanneksi kysytään organisaation jäseniltä ”Miksi työskentelisit yhä organisaatiossa, vaikka sinun ei taloudellisesti

tarvitsisi?”. Nämä kysymykset kertovat organisaation mission sekä asiakkaan että henkilöstön näkökulmasta.

Ydinideologian tarkoitus on siis ohjata ja motivoida, ei erottautua. On täysin mahdollista, että kahdella organisaatiolla on samat arvot ja tarkoitus. Useat lääkeyritykset esimerkiksi pyrkivät luontevasti ”säilyttämään ja parantamaan ihmiselämää”.

3.2.3 Yhteenveto strategiasta

Strategia on organisaation tai henkilön pitkän aikavälin toiminta-ajatus, jonka mukaisesti toimintaa harjoitetaan. Strategialla on usein kilpailuhenkinen rooli, sen hahmottaessa suunnitelman tai juonen, millä organisaatio tai henkilö pyrkii voittamaan kilpailijansa.

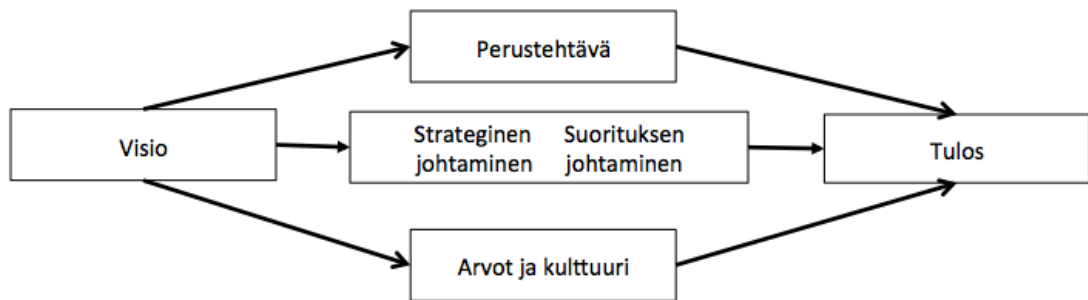
Organisaation johtamisessa strategia kommunikoi läpi organisaation ne arvot, tavat ja valinnat, joilla organisaation johto olettaa yhtiön resurssien tuottavan parhaan mahdollisen tuloksen kilpailussa. Parhaaseen tulokseen päästään toimivalla organisaatiolla, riittävällä suorituskyvillä ja hyvällä lisäarvontuottokyvyllä.

Visio on ”strategian strategia”. Se on innostava ja lyhyt kuvaus organisaation toivotusta tulevaisuudesta. Visio kuvaa organisaation ydinideologian. Ydinideologia kertoo arvot joiden mukaan yritys ja sen henkilöstö toimivat tavoitellessaan toivottua tulevaisuutta. Visio, arvot ja ideologia vaikuttavat organisaation henkilöstön valintaan. Organisaation ja yksilön ideologioiden pitää sopia yhteen, jotta yhteistyöstä muodostuu synergististä.

3.3 Strateginen johtaminen

Johtamisen tasoja tulisi optimitilanteessa hallita jatkuvassa ulkoisessa ja sisäisessä muutoksessa. Sydänmaalakka (2009, 197) kuvaa organisaation johtamista Kuviossa 3 näkyvällä tavalla. Johtamisen onnistumisessa kriittisiä tekijöitä ovat nopeus, innovatiivisuus, joustavuus ja yhteistyökyky. Nopeassa ja innovatiivisessa toiminnassa organisaation strategian tuomat missio, arvot ja visio ohjaavat kokonaisuutta haluttuun suuntaan. Johtamisessa pitää siis pystyä reagoimaan nopeasti ulkoisiin muutoksiin,

mutta silti säilyttämään oma sisäinen visio. Tämän ajatusmallin jalkauttaminen organisaatioon vaatii innovatiivisuutta, joustavuutta ja yhteistyökykyä.



Kuvio 3 Organisaation johtaminen (mukaillen Sydänmaalakka 2009, 197)

Globalisaatio, muutosnopeuden kasvaminen, kilpailun koveneminen, nuorten syrjäytyminen, yhteiskunnan rakennemuutokset ja asiakkaiden vaatimusten kasvu muuttavat jatkuvasti niin yritysten kuin järjestöjen pelikenttää, ja aiheuttavat aikaisempaa enemmän haasteita. Perinteisillä toimintamalleilla ja johtamisella, nykyisellä osaamisella tai vanhoilla asenteilla ei tulla pärjäämään huomisen organisaatioiden kilpailussa. Siinä missä toimintamallit muuttuvat herkeemmiksi, joustavammiksi ja innovatiivisemmiksi, niin myös strategia-ajattelun pitää muuttua herkeemmäksi, tarjoten kuitenkin strategian tuoman yhteisen suunnan läpi organisaation. (Kesti 2010, 63.)

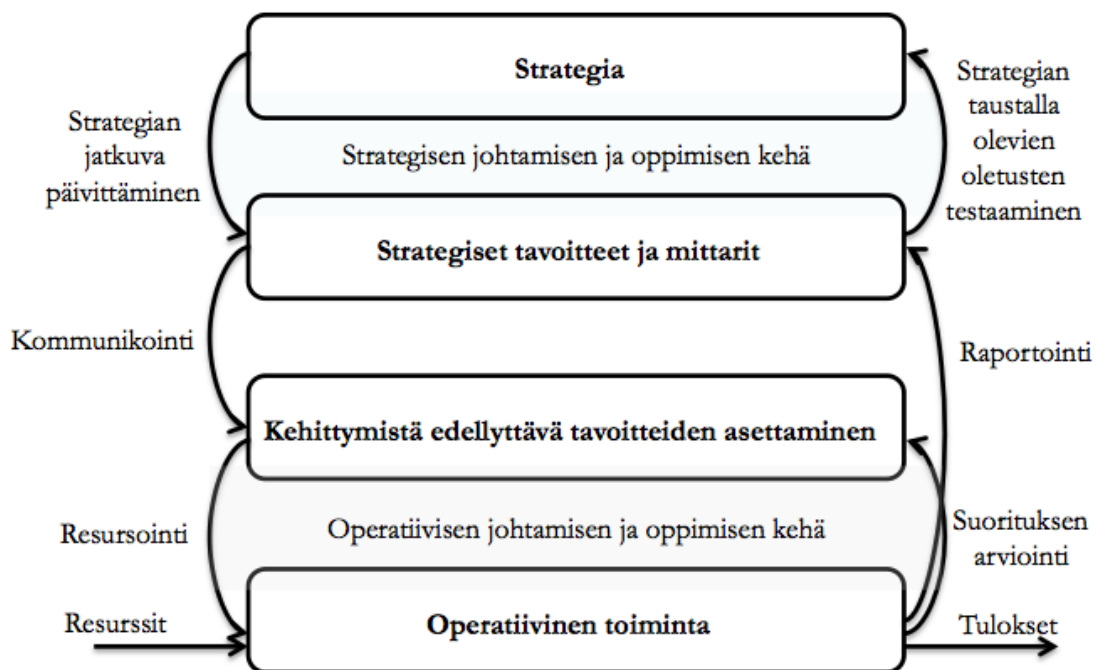
Koska strategisen johtamisen tavoitteena on parantaa organisaation tehokkuutta, niin kaikilla vähänkään kilpailullisilla toimialoilla hyvin toimiva strateginen johtaminen on organisaation menestymiselle välttämätöntä. Laajemmin voidaan ajatella että strateginen johtaminen pyrkii nostamaan organisaation ja sen tarjoaman arvoa niin omistajien kuin muidenkin sidosryhmien silmissä. Strategian tavoitteena on poikkeuksetta ohjata organisaatio parhaaseen mahdolliseen menestykseen. (Johnson ja Scholes 2002, 15.)

Kaplan ja Norton (2004, 13) määrittävät strategiakeskeisen organisaation johtamisen johtamiseksi jossa:

- Strategia on kuvattu, kommunikoitu ja sisäistetty niin, että koko organisaation henkilöstö toimii saman strategian mukaisesti.

- Organisaation rakenteet, prosessit ja teknologiat ovat yhdensuuntaisia strategian kanssa ja suunnattu saavuttamaan yhteinen päämäärä.
- Organisaation toiminta on kilpailijoista erottuvaa, poikkeuksellista ja organisatoriset rajat ylittävää.

Kaplan ja Nortonin ajatuksena on, että strateginen ja operatiivinen johtaminen ovat erillisiä, mutta toisiinsa kiinnittyneitä prosesseja. Heidän mielestään organisaation arvontuottokyky määrittää organisaation kokonaistoiminnan rakenteen. Tätä tukee Martinin (2009) ajatus, että organisaation kilpailukyky on organisaation jokaisen yksilön harteilla, eikä ole olemassa ”erinomaista strategiaa, joka on vain huonosti jalkautettu”. Organisaation kilpailukyky riippuu organisaation kyvystä tuottaa kilpailijoita enemmän arvoa sijoittajille, omistajille, asiakkaille ja muille sidosryhmille (Porter 1996).



Kuvio 4 Strategisen ja operatiivisen johtamisen kehät (mukaillen Kaplan & Norton 2002, 304. Katso myös Kuvio 11 samasta aiheesta.)

Organisaation toiminnan lähtökohtina ovat siis organisaation ulkoinen kilpailukyky ja sisäinen toimintakyky. Strategiakeskeinen johtaminen perustuu sekä strategisen että operatiivisen johtamisen ja oppimisen kehiin, huomioiden organisaation ulkoiset ja sisäiset muutokset. Kuvion 4 kuvaamat oppimisen kehät auttavat organisaatiota

venymään yli nykyisen suorituskäytönsä ja kehittymään strategian edellyttämään suuntaan.

3.4 Strategisen johtamisen merkitys

Organisaatioissa on yleensä vallalla toiminnallinen, eli operatiivinen johtaminen. Operatiivisessa johtamisessa keskitytään yksittäisten osa-alueiden toiminnan ohjaamiseen. Osa-alueita ovat esimerkiksi myynti, viestintä ja palveluiden tarjoaminen. Operatiiviset tehtävät ovat tyypillisesti prosessilähtöisiä ja rutinoituneita. Operatiiviset suunnitelmat tehdään pisimmillään vuoden aikajänteellä ja niiden saavuttamiseksi käytetään jo olemassa olevia resursseja. Strategisen johtamisen ajatus on sen sijaan olla koko organisaation laajuista, pidemmälle ajassa katsovaa ja myös epävarmempaa. Strategiset toimintasuunnitelmat tehdään strategisen vision asettamalle 3-5 vuoden aikajänteelle, eikä niiden asettamiseen ole mitään jäykkää rutineita. (Kaplan & Norton 1996.)

Strategiajohtamisessa pitää ymmärtää laajasti koko organisaation rakenne, organisaation toiminnot ja organisaation toimintojen yhteys ympäröivään maailmaan. Strateginen johtaminen on kokonaisvaltaisempaa johtamista kuin operatiivinen johtaminen, jossa keskitytään tiettyyn organisaation osa-alueeseen. Strategiajohtamisen tärkeimmät tehtävät ovat strategisen aseman ymmärtäminen, strategisten valintojen tekeminen ja strategian käytäntöön panto. Nämä seuraavat toisiaan. Aseman ymmärtäminen tarkoittaa analyysijä. Valintojen tekeminen vaatii sisäistä keskustelua ja skenaarioajattelua. Strategian toimeenpanto vaatii selkeän, yksityiskohtaisen suunnitelman ja sen toteuttamisen. (Johnson & Scholes 2002, 16.)

3.5 Strategia aatteellisessa yhdistyksessä (ry)

Lindroos ja Lohivesi (2010, 139) toteavat julkishallinnollisten organisaatioidenkin tarvitsevan strategiaa. Näissä organisaatioissa strategia on sisällöltään hieman erilainen kuin yrityksissä. Yritysten pitää tuottaa sekä taloudellista ylijäämää että asiakkaille lisäarvoa. Julkishallinnossa riittää, kun keskitytään perustehtävän mukaisen lisäarvon tuottamiseen.

Järjestöt ovat ihmisiin, heidän osaamiseen ja motiiveihin perustuvia asiantuntija-organisaatioita, jotka toimivat jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Andreasen ja Kotler (2008, 385) toteavat, että voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa tärkeintä on niissä työskentelevistä ihmisistä huolehtiminen. Julkishallinnossa harvoin pystytään luomaan rahallisia motivaattoreita, jolloin työhyvinvoinnin rooli korostuu entisestään.

Heikkala (2006, 25) toteaa järjestöjen olevan siinä mielessä erityinen alue, että järjestön perustehtävän pyörittämiseen tarvitaan vapaaehtoisia ihmisiä. Andreasen ja Kotler (2008, 385) sanovat myös vapaaehtoisen työvoiman arvostavan, kun heitä kohdellaan kuten ammatillaisia, eli annetaan vastuuta, asetetaan tavoitteita ja annetaan palautetta. Järjestön pitää olla yhtä haluttava työpaikka kuin voittoa tavoittelevan yrityksenkin. Tämän voi myös kääntää toisinpäin. Kun ihmiset ovat valmiita tekemään työtä jopa ilmaiseksi aatteensa vuoksi, niin mitä he ovatkaan valmiita tekemään, kun he saavat palkkaa työstä, johon he todella uskovat.

Liikuntajärjestöjä johdetaan sisäisen motivaation ja innostuksen voimalla. Jotta organisaatio tällöin etenee oikeaan suuntaan, vaaditaan vahva visio, jonka perusta lähtee ihmisten innostuksesta. Heikkala (2006, 25) toteaa liikuntajärjestön johtamisen vaativan vuorovaikutuskykyä, palvelukykyä, kärsivällisyyttä ja kykyä ylläpitää vahvaa kommunikatioverkostoa. Johtamisessa pitää olla myös perusymmärrys markkinoinnista, järjestö- ja liikuntalaista, liikuntapolitiikasta ja talouden mekanismeista.

Heikkisen (2010, 8) toimittama ”Hyvä hallinto lajiliitossa” vetää yhteen aatteellisen yhdistyksen peruspilarit strategiatyössä:

- Aatteellisuus tarkoittaa että lajiliitossa mukana olevat toimivat muiden kuin taloudellisten tarkoituserien hyväksi. Yhdistyksen toiminta on yhteistoimintaa valitun päämäärän saavuttamiseksi. Aatetta voi verrata visioon.
- Strategian ainesosat – arvot, visio ja strategia – liittyvät yhdistyksen tarkoituksen ja päämäärien saavuttamiseen. Ne eivät perustu yhdistyslakiin. Missio, ainakin soveltuvin osin, samoin kuin arvot, voidaan kuitenkin kirjata myös yhdistyksen sääntöihin.

- Missio määrittää tiivistetyssä muodossa yhdistyksen toiminta-ajatuksen ja olemassaolon syyn. Missiossa määritetään yhdistyksen ydintehtävät. Missiossa otetaan kantaa yhdistyksen yhteiskunnalliseen rooliin ja tehtäviin. Missiossa viestitään yhteinen päämäärä yhdistyksen työntekijöille, luottamushenkilöille, vapaaehtoistoimijoille ja muille sidosryhmille. Missio yhdessä vision ja arvojen kanssa muodostaa strategian rakennusaineet.
- Visio määrittää yhdistyksen tulevaisuuden tahtotilan keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä. Yhdistyksen visiolla viestitään sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille kuva tahdotusta tulevaisuudesta. Yhdistys voi määrittää itselleen yhteisön yhteisen arvopohjan, joka koostuu useammista arvoista.
- Arvot ovat osa strategiaa ja yhteiset arvot määrittävät toimintaa myös eettisesti. Haluttuun visioon ei pyritä hinnalla millä hyvänsä, vaan toimintaa ohjaavat taustalla olevat arvot.
- Strategia laaditaan usein kolmen-viiden vuoden aikajänteellä, kun taas visio katsoo pidemmälle tulevaisuuteen. Strategia voi jakaantua useampiin alistrategioihin, kuten myynti- ja viestintästrategiaan. Strategian on oltava todellisuuspohjainen. Se ei ole sitova ohjenuora, toisin kuin säännöt. Toimintaa on siis aina kyettävä suuntaamaan nopeasti kulloisenkin tilanteen vaatimuksien mukaisesti, tuijottamatta strategiakirjauksiin.
- Projektit ja hankkeet ohjaavat strategian toteutumista. Yhdistyksen päivittäisen toiminnan ohjaamiseksi voidaan hyväksyä erilaisia ohjelmia. Nämä voivat olla strategiaan kuuluvia tai siitä riippumattomia ohjenuoria lajiliiton toimintaan. Esimerkiksi VALO:n jäsenjärjestöt käyttivät yhteistä koodistoa nimeltä Reilu Peli, joka toimii käytännön ohjenuorana arkisissa tilanteissa ja valinnoissa. (Heikkinen 2010, 8.)

Karlöf (2004, 30) vetää yhteen, että aatteellisessa toiminnassa, aivan kuten yrittäjyydessäkin, on tarkoituksena tuottaa arvoa, joka ylittää kustannukset. Ei-kaupallisen toiminnan tulosten arviointiin ei kuitenkaan ole olemassa yksiselitteistä mittaria. Tavoitteiden selkeys ja säännöllisesti tehdyt arviot helpottavat strategia-ohjausta myös aatteellisessa yhdistyksessä.

3.6 Strategia liikuntajärjestössä

Hurskainen (2012, 51) toteaa hyvin laaditun ja prosessoidun strategian olemassaolon ja merkityksen olevan liikunta- ja urheilujärjestöille suuri. Strategian onnistunut toimeenpano vaatii jatkuvaa yhteistä prosessointia, tekemistä ja seuranta. Strategian toimeenpanon onnistumisen olennaisina lähtökohtina ovat luottamusjohdon tärkeä rooli strategian laadinnassa ja seurannassa. Hurskainen jatkaa, että henkilökunnan ymmärrys strategiasta, aito innostus strategian jalkauttamiseen, onnistunut viestintä ja strategian toteutuksen systemaattinen seuranta ovat tärkeässä asemassa strategiatyössä. Strateginen johtaminen vaatii organisaation ja siinä toimivien ihmisten yhteistä tulevaisuuden visiota.

Heikkala (2006, 21) listaa seuraavia liikunta- ja urheilujärjestöjen johtamisen erityispiirteitä:

- Liikunta- ja urheilujärjestöissä ovat yhteisen tavoitteen vuoksi toimivia vapaaehtoisia. Tämän vuoksi on tärkeää keskittyä työhyvinvointiin jotta vapaaehtoiset jaksavat työn parissa.
- Liikunta- ja urheilujärjestöissä korostuu tunteikkaus ja motivaatio johonkin tiettyyn asiaan. Tämän vuoksi kokonaisvaltaisen ammattimainen toiminta voi olla haasteellista, koska ihmisiä kiinnostaa vain järjestön ydinasia.
- Liikunta- ja urheilujärjestöt ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, minkä vuoksi pitää tietoisesti laatia pääomapuskuri pitkäjänteisten hankkeiden mahdollistamiseksi. Oletusarvoisesti kaikki tulot ”tuhlataan”, ellei niitä säästetä tiettyä tarkoitusta varten.
- Liikunta- ja urheilujärjestöt ovat demokraattisia yhteisöjä, mikä aiheuttaa hitautta päätöksenteossa, ellei päätöksentekoa jyvitetä erikseen työryhmille tai vastuuhenkilöille.
- Liikunta- ja urheilujärjestöjen valta- ja vastuusuhteet ovat usein epäselviä. Urheiluliitoissa lajin sisäinen valta-asema poikkeaa yleensä järjestöhallinnon organisaatiosta. Nämä epäselvyydet aiheuttavat hitautta ja ristiriitoja. (Heikkala 2006, 21.)

Heikkala (2006, 11) vetää yhteen että järjestöt ovat vaativa johtamisen ja toimimisen kenttä, missä tunteet ja motiivit sekä toimijoiden erilaisuus ja päätöksenteon monitasaisuus asettavat haasteita. Järjestöjen toiminta monipuolistuu ja sidosryhmien määrä sekä niiden asettamat odotukset kasvavat vuosi vuodelta. Järjestöiltä odotetaan entistä ammattimaisempaa otetta johtamisessa. Tämä vaatii strategisten asioiden ja johtamisen parempaa ymmärtämistä. Strategian merkitys järjestön tavoitteiden ja niistä johdettujen keinojen määrittelyssä onkin keskeinen.

Hurskaisen (2010, 42) mukaan liikunta- urheilu järjestöjen johtohenkilöt pitävät strategian merkitystä organisaatiolle ja sen johtamiselle erittäin suurena. Strategian koetaan antavan johtamiselle selkänöjan, joka vähentää turhaa harhailua. Järjestöjohto kokee että strategia on sekä tulevaisuuden ennakoimista että sen tekemistä. Strategia on työkalu ja tapa toimia, ei itsetarkoitus, mutta hyvin laaditun strategian olemassaolon merkitys on liikunta- ja urheilu järjestöille suuri. Strategia luo perustan toiminnan sujuvuudelle ja jaetulle toimintakulttuurille. Strategia on toimintatapa ja tahdonilmaus. Strategian onnistuminen vaatii jatkuvaa yhteistä prosessointia, tekemistä ja seuranta. Strategiatyön onnistumisessa on olennaista:

- Johdolla on tärkeä rooli strategian laadinnassa ja seurannassa.
- Johdon on vahvasti sitoutunut strategiaan.
- Henkilöstö ymmärtää strategian ja on aidosti innostunut sen jalkauttamisesta.
- Henkilöstön työhyvinvointiin ja osaamiseen panostetaan sekä käydään säännölliset tulokeskustelut. (Hurskainen 2010, 42.)

3.7 Strategiset viitekehykset

Strategiaoppien ja kirjallisuuden määrä on suuri, eikä tämä tutkielma pyri systemaattisesti tutkimaan niitä kaikkia. Tarkoituksena on ymmärtää teoriasta nousseet, yleisesti hyväksytyt peruseriaatteen, joita tutkija sitten hyödyntää omassa työssään.

Knights ja Morganin (1991) mukaan löytyy monia teoreettisia koulukuntia jotka määrittelevät eri tavoilla strategiasuunnittelun ongelmat ja tavoitteet. Mintzberg,

Ahlstrand ja Lampelin (2008, 5) mukaan strateginen suunnittelu voidaan jakaa kolmeen erilaiseen lähestymissuuntaan:

- Organisaation ja ympäristön keskinäinen yhteensopivuus (Selznick 1957).
- Yritystoiminnan suunnitelmallisuus ja visiointi (Ansoff 1984).
- Organisaation asemoituminen toimialalla toimiviin kilpailijoihin (Porter 1985).

Yhteistä näille lähestymistavoille on, että strategia määritellään johdon käyttämäksi analyysi- ja suunnitteluvälineeksi, jonka tavoitteena on organisaation voiton maksimointi. Lähestymistavat pohtivat ensisijaisesti millainen hyvä strategia olisi, eivätkä kiinnitä huomiota siihen miten strategiat syntyvät. Tämän vuoksi näitä kutsutaankin strategisen suunnittelun koulukunniksi. (Lehtimäki 2000, 25.)

Vastaavasti, Amit ja Schoemaker (1993) jaottelevat strategisen johtamisen viitekehykset kolmeen ryhmään sen mukaan, miten organisaation sisäiset muuttujat, toimintaympäristö ja strategia vaikuttavat toisiinsa:

- Outside-in viitekehykset korostavat toimintaympäristön muutosten vaikutusta strategian määrittämiseen. Tätä suuntausta edustavat esimerkiksi Porter (1985) ja Ansoff (1984).
- Inside-out viitekehyksissä organisaation sisäiset ominaisuudet määrittävät strategisten valintojen rajat. Tätä suuntausta edustavat esimerkiksi Collins ja Porras (2004) sekä Hamel ja Prahalad (1993).
- Outside-balanced-with-inside viitekehyksissä pyritään strategiamuuttujat keräämään sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä. Tätä suuntausta edustaa esimerkiksi Kaplan ja Norton (2004).

Oivan (2007, 56) mukaan esimerkiksi Porterin (1985, 4) tukemassa outside-in ajattelussa strategiaa käytetään suunnitelmana muokata yritys vastaamaan toimintaympäristöään, jolloin pyritään siihen, että yritys ”istuu” toimintaympäristöönsä. Ajattelumallin ytimenä on organisaation kilpailukyvyyn perustuminen toimialan houkuttelevuuteen ja yrityksen hyvään asemaan kyseisellä toimialalla. Strategia

muodostetaan analysoimalla uusien toimijoiden ja korvaavien tuotteiden tuomaa kilpailua (uhat) suhteessa organisaation omaan asemaan toimialalla sekä suhteessa asiakkaiden ja toimittajien neuvotteluvoimiin. Nämä tekijät vaikuttavat kannattavuuteen, koska ne määrittelevät hinnan, kustannukset ja investointitarpeet. Strategisten investointien tuotot nähdään vasta pitkällä aikajänteellä, niiden vaatiessa pitkään rahoitusta.

Samoin Oivan (2007, 57) mukaan organisaation sisäisiä tekijöitä organisaation menestyksen avaimina painottavat inside-out viitekehykset perustuvat ajatukseen, jossa strateginen suunnittelu nojaa enemmän organisaation sisäiseen tilaan kuin organisaatioita ympäröivään tilanteeseen. Inside-out ajattelussa organisaation sisäiset tekijät ovat menestyksen tae tai este. Inside-out ajattelussa menestystä ei yritetä sitoa tai sovittaa ympäröivään kilpailutilanteeseen tai asiakastarpeisiin, koska ne muuttuvat jatkuvasti. Tämä esimerkiksi Collinsin (2001, 15) edustama ajattelumalli tukee pitkäjänteistä osaamisen kehittämistä. Toisaalta nämä etukäteen kehitetyt sisäiset kyvyt määrittävät organisaation aseman tulevaisuudessa, myös suhteessa sen hetkiseen ulkoiseen toimintaympäristöön. Organisaation tulee joka tapauksessa olla kiinnostunut ympäröivän maailman trendeistä ja kehityssuunnasta, pyrkien muokkaamaan tarjoomansa siihen sopivaksi. Porter (1996, 75) toteaa että sisäänpäin suuntautunut kehittäminen luo kuilun operatiivisen ja strategisen toiminnan välille. Organisaation infrastruktuuri on yleensä rakennettu pitkälti operatiivisen toiminnan tueksi. Mintzberg, Ahlstrand ja Lampelin (2008, 11) mielestä strategisen vision ja käytännön toimintajärjestelmien välille muodostuu kuilu, ellei strategia ota ollenkaan kantaa ulkoisesta toimintaympäristöstä johdettuun operatiiviseen rakenteeseen.

Outside-in- viitekehyksissä siis pyritään sovittamaan yritys mahdollisimman hyvin alati muuttuvaan toimintaympäristöönsä, eli kilpailuun ja asiakastarpeisiin. Inside-out- viitekehyksissä taas kehitetään sisäistä kyvykkyyttä, jota voi olla paitsi erityisosaamisen tai tietynlainen kulttuuri niin myös asiakasverkostot tai brändi. Kuten nyt jo nähdäänkin, niin käytännössä toimivin lähestymistapa lienee yhdistää sekä sisäinen että ulkoinen näkökulma. Kolmas Amit ja Schoemakerin (1993) esittelemä viitekehys onkin outside-balanced-with-inside, joka yhdistää nämä kaksi edellistä ryhmää integroiden toimintaympäristön, organisaation kyvykkyyden ja strategian toisiinsa. Oivan (2007, 57)

mukaan tässä mallissa strategisten tavoitteiden ja organisaation sisäisen toiminnan tulee olla tasapainossa ja organisaation tulee oppia sekä kehittyä ulkoisten strategisten tavoitteiden mukaisesti. Toisin sanoen, strategiaa ei kyetä toteuttamaan, ellei yrityksellä ole siihen tarvittavaa sisäistä kyvykkyyttä. Tähän pyrkivät synteesimallit, kuten Kaplan ja Nortonin (1996) esittelemä Balanced Scorecard.

Vaikka eri lähteet määrittelevät strategiaa eri tavoilla, on näissä strategisissa viitekehyksissä monia yhteneväisyyksiä. Yleisesti strategian tavoitteena on näyttää organisaatiolle suunta, yhdensuuntaistaa organisaation toiminta ja erottaa organisaatio kilpailijoistaan (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2008, 13). Koska ylin johto ei voi osallistua kaikkiin yrityksessä tehtäviin päätöksiin, on strategia välttämätön organisaation toiminnan yhdensuuntaisuuden mahdollistamiseksi (Porter 1996). Strategia tarjoaa yritykselle yhteisen, selkeän ja innostavan vision. Tämän vision avulla on mahdollista valjastaa organisaation kapasiteetti uusien toimintatapojen kehittämiseksi. (Collins 2001, 266.) Toisin sanoen, ilman strategiaa organisaatio ei pääse eteenpäin nykytilasta, eikä suunnitelmallisesti pysty tavoittelemaan uusia, innovatiivisia toimintatapoja. Strategia tuo organisaation toimintaan siis tavoitteellisuutta.

Karlöf (2004, 141) kuvaa visiota ihannetavoitteena, joka antaa keinon linjata organisaation henkilöstön ajatukset ja toiminnan samansuuntaisiksi yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Karlöfin mielestä vision päätehtävänä on antaa organisaatiossa toimivien ihmisten työlle mielekäs sisältö ja näin lisätä sekä motivaatiota että sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen.

Myös Collins ja Porras (1991, 34) korostavat strategiassa vision merkitystä. Visio on asia, joka innostaa koko organisaation puhaltamaan yhteen hiileen ja työskentelemään samaan suuntaan. Vision siis tulee olla niin selkeä ja hyvin kommunikoitu, että kaikki organisaatiossa sitoutuvat tavoittelemaan sitä. Toisaalta esimerkiksi Ansoff (1989, 40) korostaa, että strategian toteuttaminen edellyttää myös organisaation kyvykkyyden suunnittelua ja kehittämistä.

Strategisen johtamisen viitekehykset eroavat toisistaan riippuen miten ne määrittävät arvon luomisen ja kilpailukyvyn. Strategian tehtävänä on päättää mihin organisaation

halutaan etenevän ja kuinka se sinne pääsee. Koska organisaatio toimii lähes aina olemassa olevalla alalla, niin kilpailutekijät ovat ainoa tekijä, mikä erottaa organisaation kilpailijoistaan. (Porter 1985, 3.)

Yhteenvedona voidaan todeta Mintzberg, Ahlstrand ja Lampelia (2008, 12) sekä Porteria (1991, 100) mukaillen, että strategisessa johtamisessa tulee huomioida toimintaympäristö, organisaation henkilöstön ammatilliset ja inhimilliset ominaisuudet, muutoksen johtaminen ja myös johtamisen tuoma lyhyt- ja pitkäjänteinen motivointi.

3.7.1 Strategiaprosessi

Strategiaprosessi on suunnittelun ja toteutuksen yhdistelmä, jossa aluksi laadittavat suunnitelmat otetaan käytäntöön toteutusvaiheessa. Strategiaprosessin tavoite on asettaa pitkäjänteisiä, organisaatiota hyödyttäviä tavoitteita, jotka sitoutetaan ja jalkautetaan organisaation käytännön toimintaan asteittain. Strategiaprosessi on syklinen hanke, jossa mittarointi, suunnittelu ja toteutus seuraavat toisiaan. Prosessin elinikä on yleensä noin viisi vuotta. Strategia tulee siksi päivittää säännöllisesti organisaation viemiseksi eteenpäin. (Kaplan & Norton 2009, 89) Strategiaprosessin ongelmana on usein, että strategian laatijat ja toteuttajat eivät kohtaa, koska he työskentelevät eri asioiden parissa ja ajattelevat eri tavoin. Jokainen strategiaprosessi on ainutlaatuinen luova prosessi, joka riippuu sen hetken sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä. Ainutlaatuisuudesta huolimatta tietyt piirteet toistuvat jokaisessa strategiaprosessissa. (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2003, 5.)

Strategiaprosessimalleja on paljon, mutta ne ovat melko samankaltaisia, koska koko strateginen johtaminen on kehitetty 1960- luvulla vallalla olleelle rakenneanalyttiselle ajattelulle (Seeck 2008, 155). Strategiaprosessit reflektivat yhä vanhanaikaista, mekaanista ajattelua, jossa prosessi etenee vaiheittain kohti "toteutunutta strategiaa". Toteutuksessa painotetaan analyysejä ja strategian määrittelyä, käytännön toteutuksen ja strategian toimintaan jalkauttamisen jäädessä vähemmälle huomiolle. (Salminen 2008, 60.)

Yleisesti strategiaprosessi käynnistetään sillä hetkellä kun tiedostetaan, että organisaatio tarvitsee pitkän tähtäimen suunnitelman. Tämän tiedostaminen johtaa strategia-prosessin organisointiin ja henkilöstön vaiheittaiseen sitouttamiseen strategia-hankkeeseen. Organisointivaiheessa strategiaprojektille kartoitetaan projektin resurssi-, aika ja muut raamit. Strategiaproessin aluksi selkiytetään organisaation toiminta-ajatus ja arvot sekä kirkastetaan organisaation johdon visio halutusta tulevaisuudesta. Tämän jälkeen analysoidaan organisaation sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä. Näistä kartoituksista ymmärretään organisaation sisäiset haasteet ja vahvuudet sekä pystytään kirkastamaan tulevaisuuden visiota. Ulkoiset analyysit taas kertovat toimialan uhkista ja mahdollisuuksista. Analyysien jälkeen kirjataan organisaation varsinainen strategia. Strategia on kartta, joka kertoo mihin ollaan menossa ja miten sinne päästään. Strategia voidaan jakaa esimerkiksi alitavoitteisiin, joille asetetaan omat mittarinsa. Seuraavaksi strategiaa lähdetään tyypillisesti kommunikoimaan ja jalkauttamaan organisaatioon. Strategian jalkauttaminen heijastuu usein organisaatiomuutoksina, muutosprojekteina ja aliorganisaatioiden muuttuneina tavoitteina. (Antola 2004, 4.)

Tulevissa luvuissa esitellään tarkemmin erilaisia strategiaprosessimalleja. Koska tutkija ei ollut tyytyväinen näihin esiteltäviin malleihin, hän koosti uuden strategiaprosessimallin, joka esitellään luvussa ” 4 Suomen ITF Taekwon-Do liiton strategiaprosessi”. Tutkijan luoma malli on suunniteltu erityisesti toimimaan pienen liikuntajärjestön strategiatyössä.

3.7.2 Kamenskyn strategiaprosessi (strateginen arkkitehtuuri)

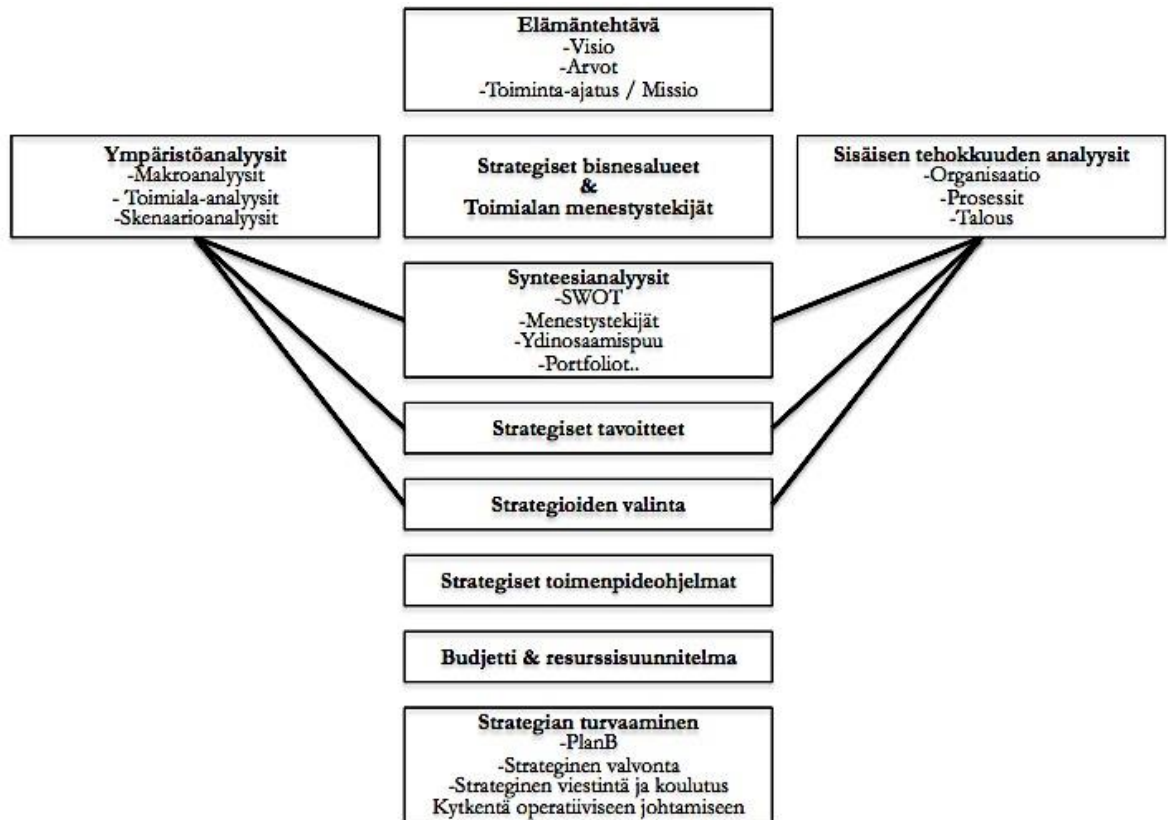
Kamenskyn (2004, 41) mukaan arkkitehtuuri, joka tarkoittaa rakennustyyliä, on osuva rinnastus strategiseen johtamiseen: järjestyksen aikaansaaminen jatkuvasti muuttuvien asioiden keskelle edellyttää jonkin arkkitehtuurin valitsemista. Kamenskyn strateginen arkkitehtuuri tarkoittaa siis strategisen johtamisen kokonaisrakennetta.

Kuviossa 5 nähtävässä Kamenskyn viitekehyksessä strategiaprosessi etenee ylhäältä alas. Kamenskyn mallissa lähdetään liikkeelle organisaation elämäntehtävästä, johon kuuluvat visio, arvot ja toiminta-ajatus. Kun organisaatio on määritellyt oman elämäntehtävänsä, on vuorossa strategisten bisnesalueiden valinta. Nämä ovat niitä

kilpailulajeja, joissa organisaatio on ja joissa se haluaa tulevaisuudessa olla. Strategisten bisnesalueiden valinnassa on tärkeää ottaa huomioon toimialan menestystekijät. Kamensky painottaa strategiatyössä analyysijä. Analyysit Kamensky jakaa ympäristö- ja sisäisen tilan analyysihin, joiden lisäksi on olemassa myös synteesianalyysijä, jotka yhdistävät sekä ympäristö- että sisäisen tilan asioita kuten SWOT-analyysi. Tästä alaspäin Kamenskyn strategiaprosessi etenee kuten myöhemmin esiteltävät Lindroosin ja Lohiveden (2010) sekä Karlöfin (2004) prosessit: yritys määrittelee strategiset tavoitteet, valitsee strategiat ja luo strategioille toimeenpano-ohjelmat. Kamenskyn malli eroaa Lindroosin ja Lohiveden sekä Karlöfin malleissa siinä, että Kamenskyn mallissa käsitellään myös budjetointia. Budjetointi toimii Kamenskyn mallissa yhteenvetona strategiasta ja toimenpideohjelmista. Kamenskyn prosessimallin viimeinen vaihe, eli strategian turvaaminen käsittää riskianalyysin, valvontajärjestelmän, operatiivisen johtamisen sekä strategisen viestinnän ja koulutuksen. (Kamensky 2004, 46.)

Kamenskyn strategisen arkkitehtuurin malli on Kamensky (2008, 9) mukaan yksi Suomen talouselämän yritysten eniten käyttämiä strategiamalleja. Siitä huolimatta malli ei tutkijan mielestä sovellu erityisen hyvin pieneen organisaatioon, koska malli on monitasoinen ja mutkikas sekä työläs toteutettava. Malli sopii ehkä paremmin suuryrityksen strategiatyöhön, mutta silloinkin voidaan kysyä tarvitseeko siitä tehdä näin mutkikasta?

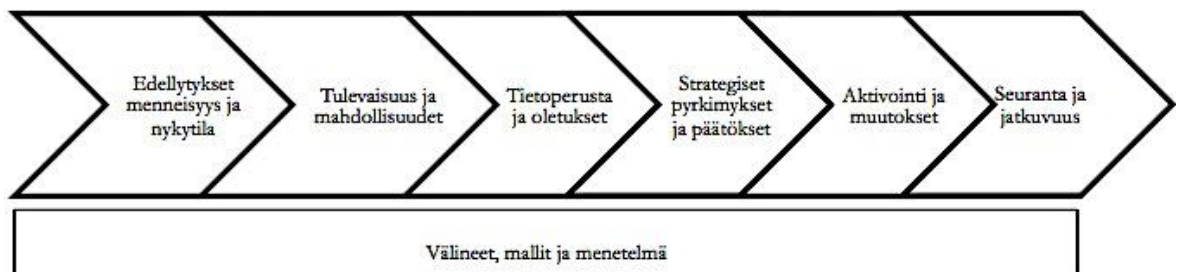
Vaikka Kamensky ei sitä erikseen korostakaan, niin tutkija tulkitsee, että mallissa voidaan edetä myös hyppäyksittäin eteenpäin ja taaksepäin. Näinhän käy, jos esimerkiksi jossain päätösvaiheessa puuttuu tarvittavia tietoja ja joudutaan palaamaan analyysihin.



Kuvio 5 Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (mukaillen Kamensky 2004, 57)

3.7.3 Karlöfin strategiaprosessi

Karlöfin (2004) mallissa painotetaan paljon strategiatyön menetelmiä ja välineitä, joilla pyritään tukemaan prosessia. Karlöf listaa tarkasti eri vaiheissa tarvittavat työkalut ja menetelmät. Myöhemmin esiteltävä Lindroosin ja Lohiveden (2010) malli muistuttaa vaiheiltaan huomattavasti Karlöfin mallia, suurimpana erona Karlöfin erilleen jaotteleva ”välineet, mallit ja menetelmät”- osio.



Kuvio 6 Karlöfin strategiaprosessi (mukaillen Karlöf 2004, 7)

Verrattaessa Kuvion 6 esittämää Karlöfin (2004) mallia ja Kuvion 7 esittämää Lindroosin ja Lohiveden (2010) mallia Kamenskyn (2004) malliin, niin huomataan että

Karlöf sekä Lindroos ja Lohivesi aloittavat prosessin vahvalla analyysillä. Kamensky taas aloittaa keskustelulla visiosta ja arvoista organisaation johdon kanssa ja jatkaen toimialan analysointiin ennen siirtymistä muihin analyysihin. Kamenskylta onkin hyvä ottaa oppia siinä, että jossain vaiheessa alkuprosessin analyysijä on varmasti viisasta kirkastaa organisaation visio ja missio sekä näitä vasten analysoida niin mennyttä kuin tulevaa.

Kuten Kamenskynkin tapauksessa, niin myös Karlöfin mallissa tutkija olettaa, että mallissa voi hyppiä eri suuntiin. Eli prosessissa voidaan esimerkiksi edetä takaisin analyysivaiheisiin, jos päätösvaiheissa puuttuu jotain tarpeellisia tietoja.

3.7.4 Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessi

Lindroosin ja Lohiveden (2010) prosessimalli näyttää olevan suosittu malli tutkijan lukemassa laajassa katsauksessa ammattikorkeakoulujen strategiaa koskevia opinnäytetöitä. Tämä johtuu varmasti mallin suoraviivaisuudesta ja yksinkertaisuudesta. Malli on sisällöltään ja ulkoasultaan hyvin samantyyppinen kuin Karlöfin (2004) strategiaprosessi.



Kuvio 7 Strategiaprosessi (mukaillen Lindroos & Lohivesi 2010, 29)

Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessi alkaa tietojen keruulla, eli sisäisellä ja ulkoisella analysoinnilla. Sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön analyysien pohjalta kerättyjen tietojen perusteella määritellään visio siitä, millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan, ja luodaan strategia. Strategisten projektien suunnitteluvaiheessa jalkautetaan laadittu strategia konkreettisiksi toimenpideohjelmiksi, joilla strategian määrittämiin tavoitteisiin pyritään pääsemään. Suunnitellut hankkeet käynnistetään strategian toteutusvaiheessa. Prosessin viimeisessä vaiheessa huolehditaan strategian seurannasta, toiminnan arvioinnista ja strategian sekä strategiahankkeiden päivittämisestä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29.)

Lindroos ja Lohivesi (2010, 30) kertovat eksplisiittisesti, ettei heidän strategia-prosessinsa välttämättä etene mallin mukaisessa kronologisessa järjestyksessä, vaan siinä voidaan hyppiä vaiheesta toiseen sekä eteen että taaksepäin. Näin voi käydä esimerkiksi jos määrittelyvaiheessa puuttuu tietoja. Tällöin palataan analyysivaiheeseen keräämään lisää tietoa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30.)

3.8 Tulokortti strategisena ohjausvälineenä (Balanced Scorecard)

Mittarointi on kaikessa toiminnanohjauksessa äärimmäisen tärkeää. Karlöfin (2004, 24) mukaan kaiken organisoidun toiminnan tarkoituksena on tuottaa enemmän arvoa kuin siihen on uhrattu työtä. Tehokkuutta voi siis tarkastella seuraavasti:

1. Mitä me tuotamme?
2. Mitä tuotettu yksikkö maksaa - hinta?
3. Kuka määrittää yksikön arvon - arvo?
4. Minkä kriteereiden mukaan arvo määritetään?

Jo ennen Balanced Scorecardin esittelyä tiedostettiin ei-taloudellisten mittareiden hyödyllisyys strategiatyössä. Tästä esimerkeiksi sopivat Ranskassa 1960-luvulla esitelty ”Tableau de Bord” ja Ruotsissa 1980-luvulla esitelty ”Den osynliga balansräkningen”. (Karlöf & Lövingsson 2004, 281.)

Balanced Scorecard (suomennetaan ”moniulotteinen mittaristo” tai ”tasapainotettu tulokortti”) on ollut tutkijan näkökulmasta varsin suosittu viitekehys Suomen yrityskonsulttien piirissä koko 2000-luvun heidän myydessä sitä monipuolisena ja joustavana, mutta selkeänä ja helppona mittarointijärjestelmänä. Kaplanin ja Nortonin 90-luvulla kehittämä Balanced Scorecard keskittyi alunperin neljän näkökulman mittarointiin: talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Kaplan ja Norton ovat myöhemmin myyneet mittaristoaan strategisena johtamisjärjestelmänä, jonka avulla strategia muutetaan toiminnaksi. Tämän myötä myös näkökulmien valinnasta on tullut joustavampaa, jolloin mallista on tullut sopiva myös esimerkiksi yhdistyskäyttöön. Balanced Scorecard mittaroi siis taloudellisten mittareiden lisäksi

organisaation kykyä hyödyntää aineetonta pääomaansa. Tämä aineeton pääoma tarkoittaa esimerkiksi osaamista, henkilöstön sitoutumista, prosessien toimivuutta, asiakassuhteiden pituutta tai yhteisön hyväksyntää. Balanced Scorecard havainnollistaa aineettoman pääoman kehittymisen ei-taloudellisten näkökulmien alla olevien mittareiden parantumisena. (Malmi ym. 2006, 17.)

Malmi ym. (2006, 48) listaavat Balanced Scorecardin eduiksi strategian muuttamisen toiminnaksi, resurssien tehokkaamman ohjaamisen, kommunikaation parantumisen ja budjetoinnin helpottumisen. Toisaalta he jatkavat, että osa organisaatioista on myös kokenut mittariston aikaa vieväksi ja strategisesti hyödyttömäksi.

Yhdistyksen strategiatyössä tulokorttiajattelua pitää muokata alkuperäisestä, koska organisaation taloudellinen tulos pitää tulkita eri tavalla. Voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa visio ja missio liittyvät poikkeuksetta muihin kuin taloustavoitteisiin. (Saloner, Shepard & Podolny 2001, 26.)

Malmi ym. (2006, 15) mukaan mittaristoa käytetään nykyään yleensä niin, että organisaatiot valitsevat näkökulmat omaa toimintaansa parhaiten palvelevilta alueilta. Esimerkiksi Skandinaviassa usein otetaan mukaan myös viides näkökulma: henkilöstö. Liikuntajärjestötoiminnassa näitä näkökulmia voivat olla esimerkiksi liikunnan kattojärjestön, VALO ry:n (VALO 2012) lanseeraamat strategiset valinnat: arvostus, urheilumenestys, (suomalaisten) liikunnallinen elämäntapa ja yhdistävät palvelut. Malmi ym. (2006, 15) toteavat myös, että jokaisen organisaation kannattaa pohtia itselleen sopivat näkökulmat, jotka voidaan määrittää ennen varsinaisten mittareiden sopimista. Toinen tapa on päättää ensin tärkeistä mittareista ja sitten ryhmitellä ne kolmesta viiteen näkökulmaan.

Balanced Scorecardin tavoite on auttaa organisaatiota määrittämään konkreettisia, strategisia tavoitteita, joiden avulla haluttu tavoitetilä saavutetaan. Kun nämä tavoitteet on päätetty yhteisymmärryksessä läpi organisaation, niin laaditaan näkökulmille mittarit. Balanced Scorecard pyrkii siis luomaan suoran ja ymmärrettävän linkin strategisesta visiosta aina toiminnan mittarointiin asti. (Malmi ym. 2006, 19) Kaplan ja Norton (2012) ovat uudemmissa kirjoituksissaan painottaneet Balanced Scorecardin käyttöä

strategisena johtamisjärjestelmänä, jonka avulla strategia jalkautetaan käytännön toiminnaksi. Heidän mukaan Balanced Scorecardissa on kysymys strategian toimeenpanemisen ongelmasta ja sen ratkaisemisesta. Malmin ym. (2006, 16) mukaan organisaatiolle kannattaa lähteä määrittelemään mittareita vasta, kun sille on määritelty visio, strategiset tavoitteet ja keinot niiden toteuttamiseen, ja sitoa mittarit noihin keinoihin. Mittareille tulee asettaa myös tavoitteet ja vastuuhenkilöt, jotka vastaavat tavoitteiden saavuttamisesta.

Perinteisesti järjestötoiminnan raportointi on rajoittunut toiminnassa tuotettuja palveluja, suoritteita, taloustietoja ja järjestön toimintatapoja koskevan tiedon raportointiin järjestöjen vuosikertomuksissa. Raportointi on ollut usein suorite- ja panoskeskeistä. Yksi tapa kehittää yleishyödyllisen organisaation raportointia on käyttää sosiaalista tilinpitoa, joka on viitekehys sosiaalisten ja yhteiskunnallisten tulosten ja vaikutusten mittaamiselle ja osoittamiselle. Se tarkoittaa tietyn ajanjakson etukäteen määriteltyjen odotusten säännöllistä seuranta ja tulosten kokonaisvaltaista raportointia. Sosiaalinen tilinpito antaa organisaatiolle mahdollisuuden kehittää seuranta, dokumentointia ja raportointia siten, että organisaatio kykenee kattavasti selvittämään yhteiskunnalliset vaikutuksensa ja parantamaan toimintaansa. Sosiaalisen kirjanpidon ja tilintarkastuksen prosessin kautta organisaatio kykenee ymmärtämään vaikutuksensa ympäröivään yhteisöön ja hyödynsaajiinsa sekä rakentamaan vastuullisuutta osallistamalla avainsidosryhmänsä toimintaansa. (Björk & Siltanen 2009.)

Koska mittariston toteutukseen menee yhdestä kahteen vuotta, Balanced Scorecard soveltuu parhaiten vakiintuneelle organisaatiolle. Jos toimitaan voimakkaasti muuttuvissa olosuhteissa, ei Balanced Scorecard ole riittävän joustava. Seuraavassa esitellään tasapainotetun tulokortin neljä klassista näkökulmaa. (Lindroos & Lohivesi 2004.)

3.8.1 Balanced Scorecard - Taloudellinen näkökulma

Taloudellinen näkökulma mittaa asioita, joista organisaation omistaja on kiinnostunut. Julkisessa organisaatiossa omistaja on ensisijaisesti kiinnostunut tuotettujen palveluiden määrästä ja laadusta, taloudellisten tekijöiden toimiessa lähinnä rajoitteena. Yksityisellä

sektorilla omistajaa kiinnostavat organisaation suoranaiset taloudelliset tekijät kuten kannattavuus ja kasvu. Taloudellinen näkökulma mittaa sitä, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti.

Taloudellinen näkökulma kertoo strategian aineellisista tuloksista, jotka ilmaistaan tulosmittareiden kuten ROI, kannattavuus tai liikevaihto avulla. (Kaplan & Norton 2004, 52). Talousnäkökulman päämäärät riippuvat organisaation elinkaarivaiheesta, eli onko organisaatio kasvu-, ylläpito- vai loppuvaiheessa. Näihin liittyen on olemassa kaksi perustyyppin talousstrategiaa; kasvu- ja tuottavuusstrategia. Kasvustrategiassa pyritään lisäämään myyntiä olemassa olevalle asiakaskunnalle sekä yleensä myös laajentamaan asiakaskuntaa. Tähän pyritään luomalla uusia tuotteita ja palveluita ja näin saavuttamalla uusia asiakassegmenttejä. Tuottavuusstrategiassa pyritään tuottamaan olemassa olevat palvelut ja tuotteet halvemmalla, ja näin parantamaan taloudellista tulosta. (Malmi ym. 2006, 25.)

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation tapauksessa kasvustrategia vaatii parempaa maantieteellistä kattavuutta, uusia asiakasryhmiä tai kokonaan uusia palveluita. Maantieteellinen kattavuus tarkoittaa uusien seurojen perustamista eri puolille nykyisiä kaupunkeja tai kokonaan uusiin kaupunkeihin. Uudet asiakasryhmät tarkoittavat nykyistä nuorempia ja vanhempia ikäryhmiä. Uudet palvelut voivat olla esimerkiksi ryhmäliikuntaa (kunto- Taekwon-Do, jossa on ideana pelkkä kuntoilu) tai yleisiä kursseja, kuten itsepuolustuksen intensiivikurssit.

Kohdeorganisaation tuottavuusstrategia tarkoittaa hintojen laskemista tai asiakkaan kokemuksen arvon eli hinta-laatusuhteen nostamista. Lajina Taekwon-Do on jo varsin halpa, joten tuottavuusstrategiana parempi olisi toiminnan laadun kehittäminen. Laadun kehittäminen tapahtuu parhaiten kuuntelemalla loppuasiakkaiden toiveita ja kehittämällä sen mukaisesti kaikkien tarjolla olevien palveluiden ominaisuuksia. (Karlöf 2004, 46.)

Tutkijan mielestä tutkimuksen kohdeorganisaation kannalta oleellisia talousmittareita voisivat olla:

- Tulot/jäsen
- Kannattamattomien jäsenten osuus, jotka eivät tuo rahaa eivätkä henkilöstöresursseja tai osaamista
- Palveluiden tuottamisen kokonaiskustannukset jaoteltuna tarpeen mukaan
- Uusista asiakassegmenteistä tai palveluista saadut tulot.

3.8.2 Balanced Scorecard – Asiakasnäkökulma

Asiakkaan näkökulma mittaa paitsi yrityksen menestystä markkinoilla ja asiakas-rajapinnassa, niin myös strategiassa tehtyjen asiakaslupausten onnistumista. Asiakasnäkökulma mittaroi siis nykyhetkessä asiakkaalle tuotettavaa arvoa. Asiakasnäkökulmalle tyypillisiä mittareita ovat markkinaosuus, asiakassegmentin osuus, asiakkaiden säilyttäminen ja asiakkaiden hankkiminen. Pitää ymmärtää, mitä ominaisuuksia asiakas tuotteessa tai palvelussa arvostaa ja millä tasolla niitä asiakkaalle pystytään tarjoamaan. (Kaplan & Norton 2004, 52.) Asiakkaat ryhmitellään yleensä asiakasryhmiin, joille määritellään ryhmäkohtaiset tavoitteet ja mittarit. Asiakasnäkökulmaa kehitetään usein sisäisten prosessien näkökulman kautta kehittämällä toiminnan laatua. Toisaalta asiakasnäkökulma luo talousnäkökulmassa vaadittavan asiakkaan kokeman arvon. (Kaplan & Norton 2004, 60.)

Tutkijan mielestä tutkimuksen kohdeorganisaation kannalta oleellisia asiakasmittareita voisivat olla:

- Aktiivisten jäsenten lukumäärä
- Uusien jäsenten lukumäärä
- Tapahtumiin ja kilpailuihin osallistuvien jäsenten lukumäärä
- Yhdistystoimintaan osallistuvien jäsenten määrä
- Asiakkaan harjoitusmaksut ja muut harrastukseen liittyvät kulut / vuosi
- Asiakaspalautteen laatu tai muu asiakastyytyväisyysmittari.

3.8.3 Balanced Scorecard - Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulma mittaa prosesseja, jotka vaikuttavat esimerkiksi taloudellisen ja asiakasnäkökulman saavuttamiseen. Prosessit voivat olla mitä tahansa myynnistä ja innovoinnista aina asiakaspalveluun niiden tukiessa strategian saavuttamista.

Sisäisten prosessien näkökulma pyrkii auttamaan strategian saavuttamisessa vaikuttamalla sisäisiin prosesseihin. Voidaan ajatella, että talous- ja asiakasnäkökulmat määrittelevät organisaation ulkoisia tavoitteita ja sisäisten prosessien sekä oppimisen näkökulma asettavat sisäisiä tavoitteita. Toisaalta sisäiset prosessit vaikuttavat usein paitsi asiakkaalle tuotettavaan arvoon, niin myös organisaation taloudelliseen tulokseen. Kaplan ja Norton (2004, 65) jakavat sisäiset prosessit toiminta-, asiakas-, innovaatio- ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. Nämä prosessiryhmät ovat yhteydessä muihin näkökulmiin, pyrkien parantamaan taloudellista kyvykkyyttä, asiakkaan kokemaa arvoa ja yrityksen innovatiivisuutta sekä oppimista.

Tutkijan mielestä tutkimuksen kohdeorganisaation kannalta oleellisia prosessimittareita voisivat olla:

- Hallinnollisten prosessien kustannukset, eli esimerkiksi hallinto, taloushallinto, markkinointi ja viestintä. Tätä voisi mitata myös käytetyllä ajalla, eikä vain rahalla
- Lajillisten prosessien kustannukset jaettuna eri asiakasryhmille
- Asiakasprosessimittarit
- Uusien tai aktiivisten jäsenten määrä
- Jäseniltä saatavan palautteen määrä
- Uusien tai valmistuneiden hankkeiden määrä
- Uusien palveluiden määrä
- Järjestettävien tapahtumien määrä vuodessa
- Yhteiskunnallisten prosessien mittarit, eli miten saadaan tukea ministeriöltä ja kunnilta tai montako yhteistyöhanketta koulujen kanssa vuosittain.

3.8.4 Balanced Scorecard - Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppiminen ja kasvu mittaroi näkökulmana organisaation kehityskykyä, jonka onnistuminen konkretisoituu yleensä pidemmän ajan kuluessa. Sydänmaalakka (2007, 141) toteaa, että henkilöstönäkökulman upottaminen oppimisen ja kasvun alle ei anna tällä näkökulmalle riittävää tärkeyttä, vaan henkilöstöä pitäisi mittaroida omana näkökulmanaan. Balanced Scorecard mallin taustat tuntien, on ollut aikoinaan suuri askel ottaa pehmeitä arvoja mukaan mittaristoon. Osaamisen kehittämiseen käytetyt kulut merkataan yleensä kustannuksiksi, kun taas laitteiden hankintaan käytetyt kulut investoinneiksi. Tämä johtuu siitä, että omaisuudella on oma paikkansa taseessa, mutta osaamisella ei. Tämän vuoksi rautaromu näyttää paperilla arvokkaammalta kuin osaaminen. (Karlöf 1996, 14.)

Oppimisen ja kasvun näkökulmalla pyritään kehittämään inhimillistä, informaatio- ja organisaatiopääomaa, eli käytännössä taitoa ja osaamista. Oppimisen ja kasvun näkökulmaan panostaminen parantaa teoriassa muiden näkökulmien tuloksia, mutta käytännössä muutos on hyvin hidasta. (Kaplan & Norton 2004, 54.)

Tutkijan mielestä tutkimuksen kohdeorganisaation kannalta oleellisia oppimisen ja kasvun mittareita voisivat olla:

- Henkilöstön määrä, vaihtuvuus tai tyytyväisyys
- Henkilöstöltä tulevien ideoiden määrä
- Koulutukseen käytetty rahamäärä tai aika.

3.8.5 Balanced Scorecard - Tavoitteista mittareiksi

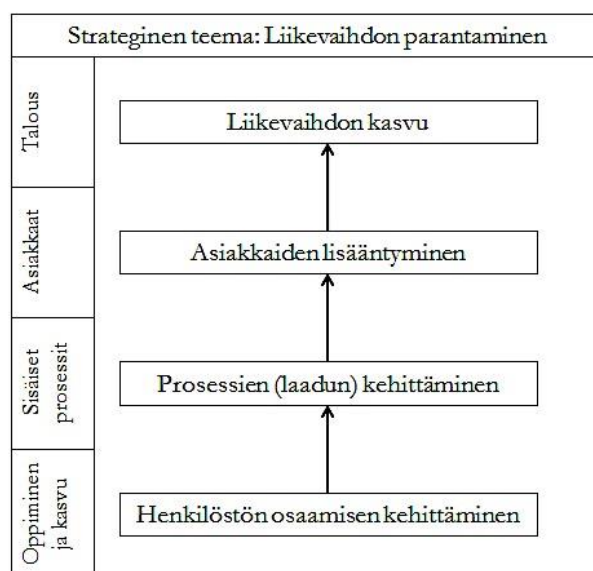
Karlöf ja Lövingsson (2004, 283) toteavat, että Balanced Scorecardin jokaiselle näkökulmalle määritellään yleensä neljän tasoista muuttujia. Pitkän aikavälin tavoitteet ja niitä tukevat menestystekijät. Pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavat toiminnot ja tehtävien onnistumisesta kertovat tunnusluvut.

Malmi ym. (2006, 70) esittelevät kaksi tapaa mittareiden laatimiseksi:

- Mittarit voidaan johtaa strategiasta luoden syy-seuraussuhde-verkosto eri näkökulmien välille. Esimerkiksi, henkilöstön osaaminen (oppiminen) vaikuttaa prosessien toimivuuteen (sisäiset prosessit), joka tuo lisää asiakkaita (asiakas), mikä parantaa taloudellista kannattavuutta (talous). Tällaisessa ketjussa taloudellinen kannattavuus on ainoa tulostittari muiden ollessa ennakoivia mittareita.
- Tai mittarit voidaan johtaa suoraan strategiakartan pohjalta määritellyistä kriittisistä menestystekijöistä.

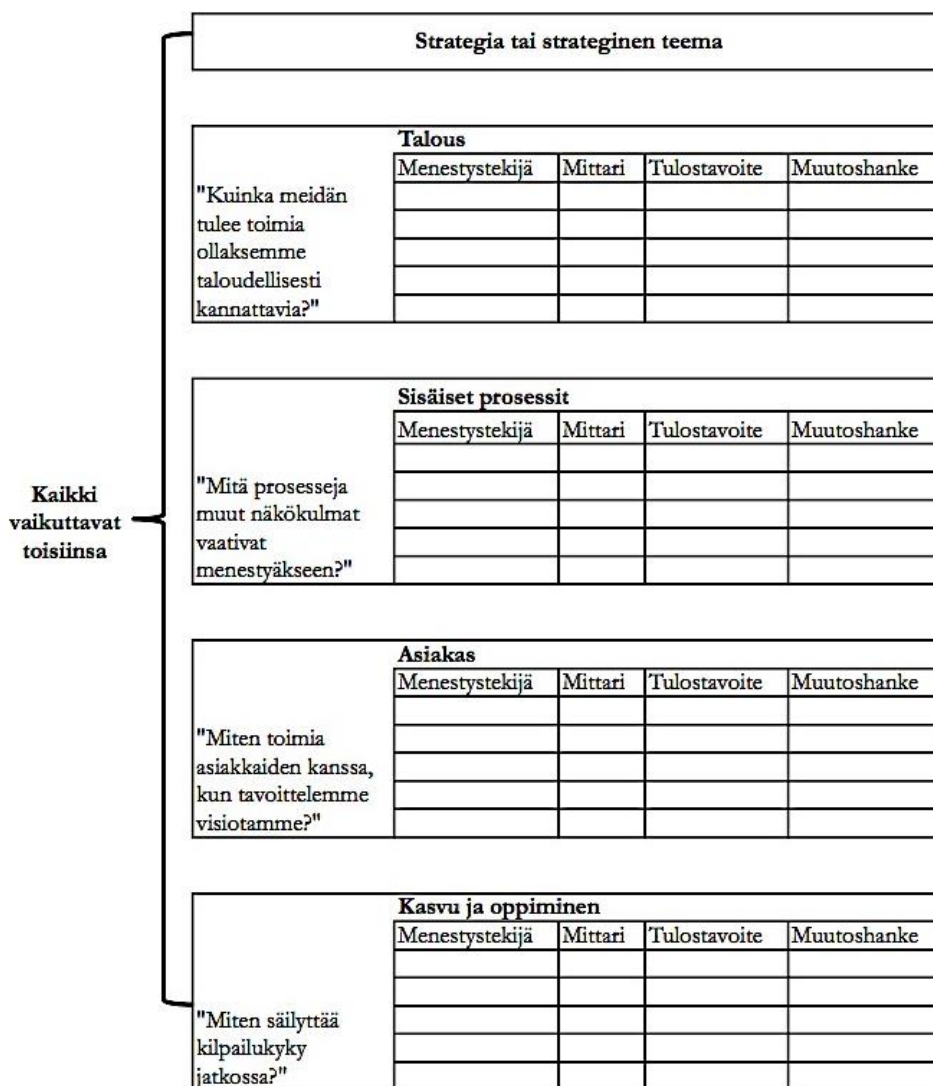
3.8.6 Balanced Scorecard – Strategiakartta

Malmi ym. (2006, 67) määrittävät strategiakartan tehtäväksi strategisten tavoitteiden ja niiden syy-seuraussuhteiden kuvaamisen. Strategiakartta voidaan jakaa paitsi näkökulmiin, niin myös strategisiin teemoihin, jotka yhdessä luovat matriisin. Toisin sanoen, strateginen visio jaetaan strategisiin teemoihin, jotka ovat vision alitavoitteita. Nämä teemat luovat sitten alitavoitteita kaikkiin strategisiin näkökulmiin, kuten Kuvio 8 osoittaa. Kaikille näkökulmille määritetään erikseen strategiset tavoitteet, joille asetetaan mittarit tavoitearvoineen. Tavoitteet ja mittarit laaditaan perinteisesti toimintasuunnitelmaksi, joka kuvaa alatason konkreettiset toimenpiteet.



Kuvio 8 Strategiakartan syy-seuraussuhde-esimerkki (mukaillen Kaplan & Norton 1996, 31)

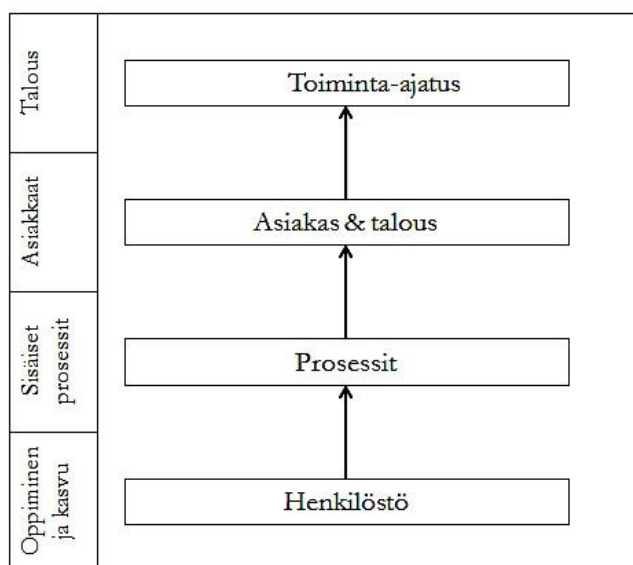
Malmi ym. (2006, 30) jatkavat, että mittareita on keskimääräisessä yrityksessä noin 20, joista 10 mittaa sisäisiä prosesseja. Tutkijan mielestä tämä kuulosta melko yliampuvalta, varsinkin yhdistystoimintaa ajatellen. Malmi ym. (2006, 30) jatkavatkin mittariston käyttötarkoituksen luonnollisesti sanelevan mittareiden määrän, kunhan mittarit säilyttävät näkökulmien välisen tasapainon. Tasapaino pyritään saavuttamaan mittaroimalla sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tekijöitä ja sekä sisäisiä että ulkoisia tavoitteita. Mittaristo kuvataan Kaplan ja Nortonin (1996) mallissa näkökulmittain kuten Kuvio 9 esittää.



Kuvio 9 Tulokorttiajattelussa strategia jalkautetaan näkökulmien kautta (mukaillen Kaplan & Norton 1996)

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on voittoa tavoittelematon yhdistys, jolloin Balanced Scorecardin neljästä alkuperäisesti näkökulmasta talous jää selvästi tavoitteita luotaessa taustalle. Yhdistykselle on tärkeämpää on luoda laajaa asiakaspohjaa läpi Suomen, jolloin asiakasnäkökulma korostuu. Asiakkaita ei kuitenkaan voida tavoitella hinnalla millä hyvänsä, jolloin talousnäkökulmallekin varmasti löytyy käyttöä. Kaplan ja Norton (2002, 145) ehdottavat yleishyödylliselle organisaatiolle muiden kuin talousnäkökulmien painottamista Kuviossa 10 nähdyllä tavalla.

Tutkijan mielestä näkökulmia voi asettaa monilla eri tavoilla, kunhan muistetaan, että yhdistystoiminnassa asiakkaat ja oma henkilöstö ovat toiminnan ydin, ja usein myös samoja henkilöitä. Näin siis sekä asiakkaita että omaa henkilöstöä pitää pyrkiä palvelemaan talouden asettamissa rajoissa parhaalla mahdollisella tavalla. Koska talous ja resurssit ovat tyypillisesti rajalliset, niin prosessit kannattaa säilyttää mahdollisimman tarkoituksenmukaisina ja kevyinä.



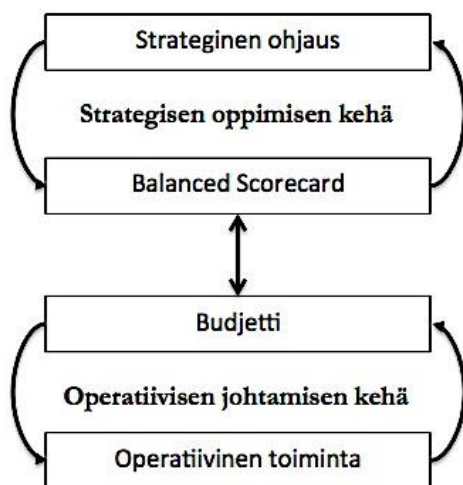
Kuvio 10 Kaplanin ja Nortonin näkemys yleishyödyllisen organisaation menestystekijät (mukaillen Kaplan & Norton 2002, 146)

3.8.7 Strategiasykli

Vaikka yllä, luvussa ”3.7 Strategiset viitekehykset” esitelty strategiaprosessit on piirretty janana, niin todellisuudessa strategiaprosessi on syklinen tapahtumarengas.

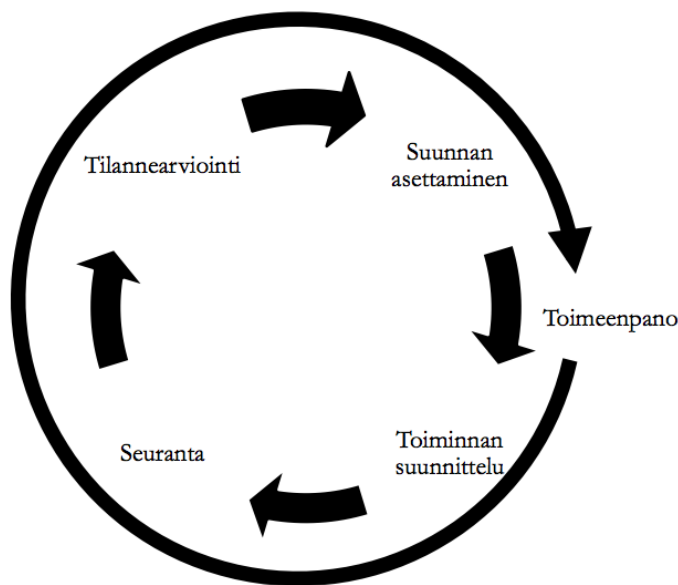
Strategiaprosessin tulee olla jatkuva ja toistuva ajatusprosessi. Prosessissa kerätään tietoja niin toimintaympäristöstä, sidosryhmien odotuksista, sisäisestä toiminnasta kuin kilpailuasemastakin. Analyysien pohjalta pyritään hakemaan perusteltu ja kilpailukykyinen strateginen suunta yritykselle. Tähän suuntaan yritystä ohjataan liiketoimintasuunnittelulla ja jatkuvalla toiminnan seurannalla (Mantere ym. 2003, 7).

Samaan viittaavat myös monet kansainväliset strategiatutkijat. Kuvio 11 esittää Kaplan ja Nortonin (2002, 304) näkemyksen strategisesta ja operatiivisesta johtamisesta, missä on kolme sykliä. Nämä luonnollisesti pyörivät eri rytmeillä. Samoin myös Hillin ja Jonesin (2004, 8) strategiamalli korostaa jatkuvuutta, missä toteutuksen ja jalkautuksen loppuessa siirrytään analysoimaan strategiatyön onnistumista ja näin päästään taas suunnittelemaan parannuksia seuraavalle kaudelle. Myös Mantere ym. (2003, 5) kuvaavat organisaation strategiatyön sykliksi, joka nähdään Kuviossa 12. Jylhän ja Viitalan (2007, 268) mukaan useimpiin organisaatioihin sopii johtamisjärjestelmän lähtökohdaksi vuosittainen visio-strategia-kierros. Strategiakerros on katsaus, jossa käsitellään seuraavalle vuodelle laadittava toimintasuunnitelma, määritellään tavoitteet, mittaroidaan sisäistä ja ulkoista toimintaa sekä julkistetaan mittareiden tulokset.



Kuvio 11 Johtamisen kehien prosessi (mukaillen Kaplan & Norton 2002, 304. Katso myös Kuvio 4 samasta aiheesta.)

Syklisyys on monissa organisaatiossa tulkittu vuoden mittaiseksi strategiakelloksi, jossa tammikuussa tuloksen valmistumisen myötä aloitetaan toimintaympäristöanalyysi ja tulosten arviointi. Kevään myötä strategiaa päivitetään analyysien pohjalta, ja päivitetty ajattelumalli jalkautuu aliorganisaatioiden strategioihin sekä vähitellen myös uusiin toiminta- ja taloussuunnitelmiin. Syksyllä seurataan toimintasuunnitelmien toteutumista ja tehdään riskienhallintaa.



Kuvio 12 Strategiasykli (mukaillen Mantere ym. 2003, 5)

Vuosikellomalli kerää nykyisin paljon kritiikkiä byrokraattisuuden ja hitauden vuoksi. Doz ja Kosonen (2008, 18) korostavat, että erityisesti nopeasti muuttuvilla aloilla strategiset edut ovat lyhytaikaisia, minkä vuoksi tarvitaan strategista ketteryyttä, eli kykyä muuttaa organisaation toimintaperiaatteita ja –suuntaa nopeasti. Nopeasti muuttuvilla aloilla eivät perinteiset strategiamallit päde, vaan kova kilpailu, teknologian kehittyminen ja uudet liiketoimintamallit pakottavat jatkuvaan ja organisaation lävistävään muutokseen. Samoin myös pörssiyhtiöt ovat pakotettuja muuttamaan suuntaa kolmen kuukauden välein osavuositarkastusten pohjalta. Ala-Mutka (2008, 92) toteaa, että perinteisessä strategiaprosessissa suuren tietomäärän kerääminen ja analysointi johtaa nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä tiedon ennenaikaiseen vanhenemiseen. Tällöin ylhäältä alas valuva strategiaprosessi ei johda yrityksen henkilökunnan aitoon sitoutumiseen, ja koko strategian toteutuminen

vaarantuu oleellisesti. Ala-Mutkan mielestä parempi tapa on kehittää strategia iteratiivisesti, pienillä pyrähdyksillä. Ala-Mutkan omassa ketterässä strategiamallissa (agile strategy) mittarit luodaan rinnakkain strategian laatimisen kanssa. Toisaalta, esimerkiksi Fried ja Hansson (2010, 85) toteavat, että organisaation pitää perustaa toimintansa sellaiselle ydinsaamiselle ja peruseriaaiteille, jotka pysyvät muuttumattomina muoti-ilmiöistä huolimatta; hinta, nopeus, hyvä valikoima, luotettavuus, käytännöllisyys. Asioihin, joista ihmiset maksavat nyt ja joista he maksavat kymmenen vuoden päästä.

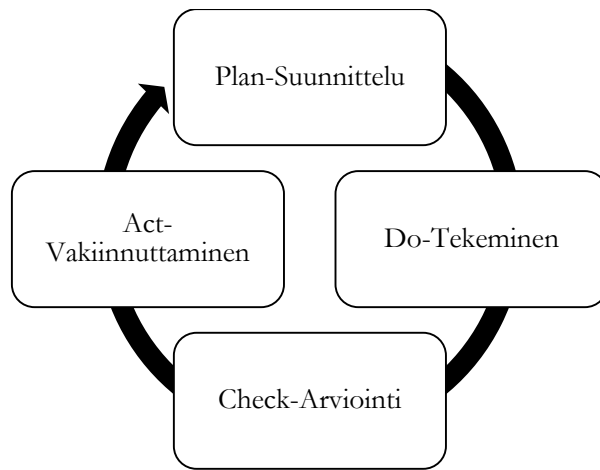
Yllä esitellyt strategiaprosessit ovat vain ohut läpileikkaus kaikista olemassa olevista strategiamalleista. Kuten Lafley, Martin, Rivkin ja Siggelkow (2012) korostavat, että strategiatyössä pitää käyttää prosessia, joka ensin kriitikittömästi ruokkii luovaa ajattelua ja sitten armottomasti ja kriittisesti karsii toimimattomat vaihtoehdot pois. Heidän ajattelussaan ensin brainstormataan kriitikittömästi erilaisia etenemisvaihtoehtoja. Seuraavaksi vaihtoehdoille listataan toteutumisehdot. Sen jälkeen toteutumisehdoille luodaan testit, joilla selvitetään ovatko ehdot voimassa. Heti kun jonkin vaihtoehdon jokin ehto osoittautuu epätodeksi, koko vaihtoehto suljetaan pois. He korostavat, että suunnittelusta pitää päästä nopeasti tekemään päätöksiä eri toteutusvaihtoehtojen välillä ja näin myös toteuttamaan muutoksia. Lafley ym. (2012) prosessi on tiivistettynä seuraavanlainen:

1. Valintojen korostaminen. Strategiset tavoitteet pitää muuttaa valinnoiksi. Valinnat ja päätöksenteko korostavat luovaa ajattelua. Valittaessa eri vaihtoehtoista joudutaan tekemään päätös, päätös jolla on seurauksia. Tämä auttaa ihmisiä ajattelemaan pidemmälle ja laajemmin eri valintojen vaihtoehtoja.
2. Vaihtoehtojen luominen. Kun tiedostetaan päätöksen tekemisen tarpeellisuus, on aika pohtia vaihtoehtoja. Vaihtoehtojen vertaileminen muodostaa tarpeen saada lisätietoja eri vaihtoehtoista. Näin päästään strategiatyön analyysiin ja mahdollisiin tulevaisuuden skenaarioihin. Lafley ym. (2012) kutsuvat sisäisiä analyysijä nimellä inside-out ja ulkoisia analyysijä nimellä outside-in. Yhtä kaikki, myös he suosittelevat perinteisiä strategia-analyysijä. Vaihtoehtoja luotaessa he suosittelevat, että rakennetaan myös yksi skenaario joka haastaa koko nykyistä toimintamallia.

3. Ehtojen listaaminen eri vaihtoehdoille. Jokaisen vaihtoehdon kohdalla tulee pohtia, millä ehdoilla kyseinen vaihtoehto toimisi. Ehdot kannattaa selvyyden vuoksi kategorisoida esimerkiksi: toimiala, asiakas, bisnesmalli ja kilpailijat kategorioihin.
4. Esteiden listaaminen eri vaihtoehdoille. Tässä vaiheessa annetaan tilaa kritiikille. Jokaiselle kohdassa 2. luodulle vaihtoehdolle pyritään listaamaan estäviä tekijöitä. Estävien tekijöiden todenmukaisuutta pyritään testaamaan, luomalla jokaiselle esteelle testi. Testin tarkoitus on testata onko este todellinen. Lopuksi esteet priorisoidaan kriittisyyden mukaan.
5. Este-testien tekeminen. Tämän vaiheen ankaruus erottaa Lafley ym. (2012) prosessin muista: heti kun joku este-testi todistaa esteen olevan todellinen, niin koko vaihtoehto suljetaan pois. Testaus ja analyysi tehdään siis "laiskan miehen"-metodilla, siten että vaihtoehdot suljetaan heti pois ensimmäisen estävän tekijän löytyessä.
6. Vaihtoehtojen priorisointi. Priorisoi jäljelle jäävät vaihtoehdot ja valitse ensimmäinen. Jos kaikki vaihtoehdot sulkeutuivat kohdassa 5., niin palaa kohtaan 2.

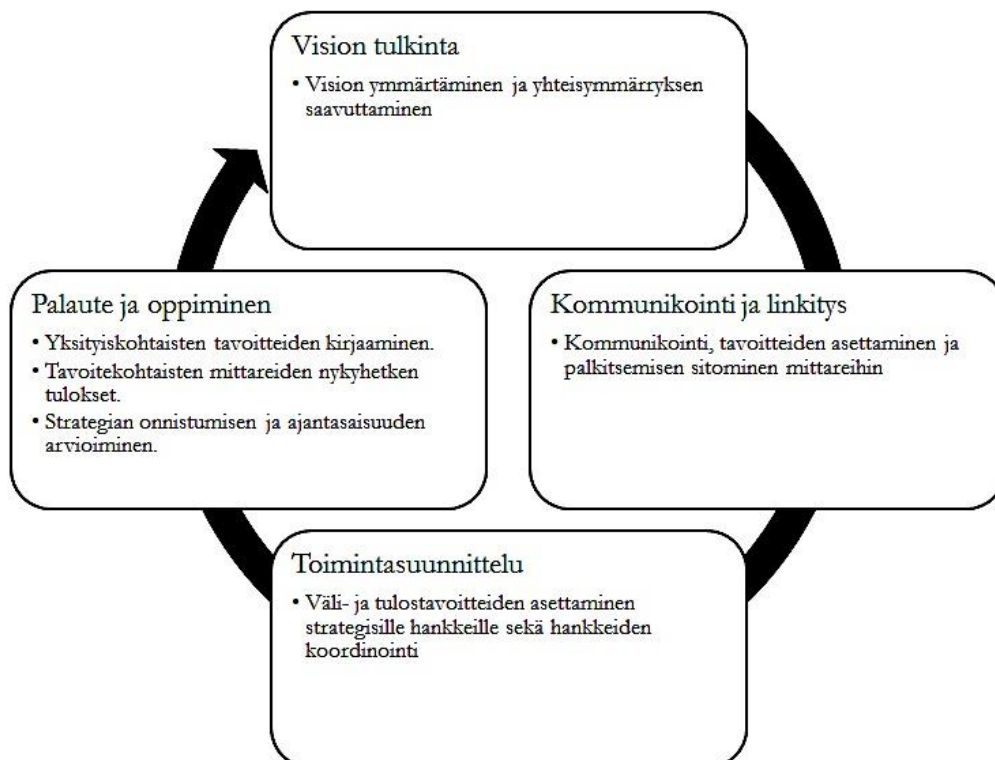
Tämä analyysi on hyvä esimerkki suoraviivaisesta, mutta välttämättömästä päätöksen-tekoprosessista, joka vaiheistaa luovan ajattelun ja kriittisen pohdinnan eri vaiheisiin. Ilman tällaista prosessia keskustelu aaltoilee kritiikin ja visioinnin välillä, koskaan etenemättä konkretiaan.

Strategiaprosessi seuraa suoraviivaisesti laatuajattelussa tunnettua Kuvion 13 esittämää Demingin kehää (Deming 1986). Verrattaessa tätä Kaplanin ja Nortonin (1996) Kuvion 14 kuvaamaan strategisen ohjauksen järjestelmään, nähdään paljon yhteneväisyyksiä.



Kuvio 13 Demingin kehä (mukaillen Deming 1986)

Kuten nähdään niin strategiatyössä toimitaan varsin samankaltaisesti niin ylätasolla kuin aliprosesseissakin. Ensin analysoidaan tilannetta, sitten suunnitellaan toimintaa analyysien pohjalta ja sen jälkeen toteutetaan ja valvotaan suunnitelmaa. Ensin pyritään luovaan ja avoimeen ajatteluun ja sitten karsitaan vaihtoehtoja armottomasti kunnes löydetään todennäköisimmin toimiva polku menestykseen.



Kuvio 14 Tulokorttiin perustuva strateginen ohjausjärjestelmä (mukaillen Kaplan & Norton 1996)

3.8.8 Yhteenveto strategiaprosesseista

Tutkimuksen pyrkimys on ymmärtää strategiateorian perusperiaatteet ja hyödyntää niitä konstruktivisessa osuudessa. Strategiasta löytyy monia koulukuntia, jotka määrittelevät alueen ongelmat ja tavoitteet eri tavoin. Strategisessa suunnittelussa voidaan pyrkiä sovittamaan organisaatiota mahdollisimman hyvin sen toimintaympäristöön. Strategiatyö voi pyrkiä viemään toimintaa mahdollisimman tehokkaasti eteenpäin. Tai strategialla voidaan pyrkiä voittamaan alalla vallitseva kilpailu. Vaikka eri lähteet määrittelevät strategiaa eri tavoilla, on näissä strategisissa viitekehyksissä paljon yhteneväisyyksiä. Yleisesti strategian tavoitteena on näyttää organisaatiolle suunta, yhdensuuntaistaa toiminta läpi organisaation ja erottaa se kilpailijoistaan. Haastava strategia myös kannustaa kehittämään organisaatiota sisäisesti pitkäjänteisemmin ja rohkeammin.

Strategiaprosessi on sykli, jossa mittarointi, suunnittelu ja toteutus seuraavat toisiaan. Strategiaprosessi käynnistyy kun organisaatiossa tiedostetaan tarve pitkän tähtäimen suunnitelmalle. Tämän tiedostaminen johtaa strategiaprosessin organisointiin ja henkilöstön vaiheittaiseen sitouttamiseen strategiahankkeeseen.

Kamenskyn (2004) prosessissa ovat vahvana läsnä analyysit ja bisnesnäkökulma, mutta Kamensky korostaa myös keskustelun ja yhdessä pohtimisen roolia. Kamensky kehottaa ensin yhdessä pohtimaan visiota ja arvoja ennen kuin riennetään raskaisiin analyyseihin. Kamenskyn malli ottaa myös kantaa strategian turvaamiseen esittelemällä esimerkiksi "Plan B"- vaihtoehdon, eli suunnitelman mitä tehdään, kun jokin suunnitelmassa epäonnistuu.

Karlöfin (2004) malli painottaa paljon strategiatyön menetelmiä ja välineitä, joilla pyritään tukemaan prosessia. Prosessi lähtee käyntiin analyyseillä, joista edetään keskusteluiden ja päätösten myötä strategian jalkauttamiseen.

Lindroos ja Lohiveden (2010) malli noudattelee pitkälti Kamenskyn (2004) ja Karlöfin (2004) jalanjalkia, ollen kuitenkin varsin selkeä ja helposti ymmärrettävä esitys. Lindroos ja Lohivesi muistavat korostaa toistuvasti, että vaikka mallit on yleensä

piirretty ylhäältä alas, tai vasemmalta oikealle, niin todellisuudessa työvaiheiden välillä hypitään tarpeen mukaan. Samoin prosessi on aina syklinen päättyen seuranta-vaiheeseen, jossa käytännössä aloitetaan jo uusi strategiakerros.

Esitellyistä strategiaprosesseista Lindroosin ja Lohiveden (2010) malli on tutkijan mielestä kaikkein yksinkertaisin, mallin kuitenkin sisältäessä strategiaproessin tärkeimmät vaiheet. Kuten he kirjassaan moneen otteeseen toteavat, yksinkertainen ja ytimekäs on helpompi ymmärtää sekä kommunikoida. Tutkija jäi kuitenkin Lindroos ja Lohiveden mallissa kaipaamaan Karlöfin (2004) järjestelmällistä kartoitusta strategiaproessin vaiheiden ja kyseisiin vaiheisiin soveltuvien välineiden välillä. Tämän vuoksi tutkija päätti luoda uuden hybridimallin yhdistäen Lindroosin ja Lohiveden mallin sekä Karlöfin mallin parhaat puolet. Tutkijan tavoitteena on tällä tavalla toisaalta suoraviivaistaa Karlöfin mallia ja toisaalta syventää Lindroosin ja Lohiveden mallia. Kuten Karlöf (2004, 9) itsekin toteaa: ”Todennäköisesti eniten hyötyä on strategiaproessin yksinkertaistamisesta ja käytännön asioihin keskittyvästä ohjauksesta. Kaksi laiminlyötyä aluetta ovat kuinka strategiaproessi käynnistetään ja kuinka siirrytään analyysistä toteutukseen”.

Tutkijan oma prosessi kuvataan luvussa ”4 Suomen ITF Taekwon-Do liiton strategiaproessi”. Kuten missä tahansa prosessissa, on tärkeää olla tekemättä mitään vain tekemisen vuoksi. Täten mittatilausprosessimalli on varsin perusteltu etenemistapa, tuoden vain ehdottomasti tarvittavat työvaiheet.

Balanced Scorecard tunnetaan enemmän ohjaus- kuin suunnitteluvälineenä, mutta se tarjoaa myös selkeän ja suoraviivaisen strategiatyömallin. Balanced Scorecard auttaa organisaatiota määrittämään strategisia tavoitteita, joiden avulla haluttu visio saavutetaan ja sitten ohjaa laatimaan tavoitteita vastaavan mittariston. Balanced Scorecard luo suoran ja ymmärrettävän linkin strategisesta visiosta aina toiminnan mittarointiin asti.

Kaikkiaan strategiaproessien idea on yhtenevä. Ensin analysoidaan tilannetta, sitten suunnitellaan toimintaa ja sen jälkeen toteutetaan ja valvotaan suunnitelmaa. Ensin pyritään luovaan ja avoimeen ajatteluun, jonka jälkeen karsitaan vaihtoehtoja kriittisesti

kunnes löydetään todennäköisimmin toimiva polku menestykseen. Strateginen ajattelu on pitkäjänteistä myös siinä mielessä, että se toimii syklisesti, eikä oletakaan osuvansa maaliin ensimmäisellä kerralla. Tärkeämpää on säännöllisesti arvioida tilannetta, korjata suunnitelmia ja kommunikoida uusi suunta. Mitä nopeammassa toimintaympäristössä organisaatio toimii, sitä tiiviimmällä rytmillä sykliä kannattaa pyörittää.

3.9 Strategian tappajat

Beer ja Eisenstat (2000) listaavat "kuusi hiljaista tappajaa", jotka kariuttavat strategiaproessin sisältäpäin:

1. Ylin johto ei toimi. Johto pelaa valtapelejä ja pelkää oman asemansa puolesta. Avoimuus ja yhteistyö jäävät vaillinaisiksi.
2. Puutteellinen johtamisosaaminen. Osaaminen organisaation eri tasoilla ei riitä strategian ymmärtämiseen tai jalkauttamiseen.
3. Strategian epäselvyys ja tavoitteiden huono yksilöinti. Strategia voi sisältää ristiriitaisia tavoitteita tai työ on epäloogisesti koordinoitu.
4. Huono kommunikointi. Avoin keskustelu puuttuu, kommunikaatio on horisontaalasti tai vertikaalisti vajavaista, eikä edistymistä mittaroida avoimesti.
5. Yhteistyön puute. Organisaation osat tai yksilöt eivät suostu yhteistyöhön, eikä tavoitteille löydy vastuullisia.
6. Resurssit ja tavoitteet eivät vastaa toisiaan. Tehtäviin ei anneta riittävästi resursseja tai valtaa. Tehtävien aikataulut ovat liian tiukkoja tai väljiä.

Freedman ja Tregoen (2003, 227) listaavat myös vastaavia tappajia strategiaprosessille:

1. Strategisista tavoitteista ei pidetä kiinni.
2. Organisaation laatuajattelu on riittämätöntä.
3. Operatiiviset ja taloudelliset pikkuseikat vievät liikaa huomiota.
4. Selkeä strategiaprosessi suunnittelusta toteutukseen puuttuu.
5. Heikko johtoryhmä pitää yllä vallitsevaa statustaan.
6. Ei uskalleta kyseenalaistaa eikä ottaa riskejä.
7. Mikromanageeraus toteutuksen yksityiskohdissa vie liikaa aikaa.

8. Ei sitouteta, vaan oletetaan, että kaikki kokevat vision omakseen.
9. Ei vaadita sidosryhmiltä riittävää panostusta, eikä seurata sitoutumisen tasoa.
10. Ei motivoida tai anneta konkreettisia esimerkkejä vision vaatimasta toiminnasta.

Beer ja Eisenstatin mukaan yleisin ongelma on riittämätön kommunikaatio, kun taas Freedman ja Tregoen kokevat sitouttamisen puutteen estävän kehityksen. Raportoinnin ja säännöllisten keskustelujen tulee tukea strategiaprosessia, etenkin niiden johtajien osalta jotka varmistavat henkilöstön strategiatietoisuuden. Raportoinnin pitää pystyä antamaan ajantasainen tieto strategiahankkeiden tilasta. Ellei raportointi ja kommunikaatio toimi, niin ongelmaksi muodostuu ymmärryksen puute siitä mitä seuraavaksi tulisi saavuttaa. Kaplan ja Norton (2002, 58) pyrkivät taistelemaan tätä kommunikaatio-ongelmaa vastaan Balanced Scorecard – mittaristolla, joka tarjoaa valmiin raamin raportoinnille ja kommunikaatiolle. Heidän mukaansa työntekijät voivat itse määrittää heitä ohjaavat mittarit ja näin sitoutua ymmärtämään mittareiden toteutumisen tärkeyden. Mittareiden tulee Kaplan ja Nortontin mukaan olla strategiaa jalkautettaessa lyhyen aikavälin mittareita ja käytäntöjen vakiintuessa pidemmän aikavälin, laajempia mittareita. Myös Heide, Gronhaug ja Johanssen (2002) ovat sitä mieltä, että ellei organisaation johto onnistu kommunikoimaan strategiaa; sen suuntaa, vaatimuksia ja tavoitteita onnistuneesti kaikille sidosryhmille, niin strategian toimeenpano epäonnistuu suurella todennäköisyydellä. Tehtävien selkeä vastuunjako auttaa yleensä kommunikoinnin käynnistymisessä. Lafley ym. (2012) kertovat pahimpana skenaariona, että strategiatyö on usein hyvin kaukana käytännön työstä. Tällöin strategiatyö koetaan jopa turhauttavaksi: strategiatyö ei tuo uusia, huimia strategioita vaan se pikemminkin jähmettää nykytilan. Vaikka monet organisaatiot pyrkivät taistelemaan strategian jähmettymistä vastaan järjestämällä brainstorming ja ideointipäiviä, missä haetaan uusia ajatuksia toiminnalle, niin uudesta, vauhdikkaasta innovaatiosta on yleensä liian pitkä matka käytännön toimintaan. Tällöin strategia ei jalkaudu.

3.10 Yhteenveto strategisesta johtamisesta

Strategialle on nykykirjallisuudessa määritelmiä yhtä monta kuin kirjoittajiakin. Usein sanaa strategia käytetään heti, kun tulee mieleen, että pitäisi tehdä jotain. Strategia on käytännössä kuitenkin organisaation (tai henkilön) toiminta-ajatus tai suunnitelma jonka mukaisesti toimintaa harjoitetaan. Käytännössä strategia ilmaisee, kuinka organisaatio aikoo siirtyä nykyisestä asemastaan tulevaisuuden asemaan.

Liikkeenjohdossa ja tässä tutkimuksessa strategialla tarkoitetaan tapaa ja keinoja, joilla organisaatio pyrkii kohti päämääräänsä eli visiota. Strategia kertoo selkeästi ja avoimesti ne organisaation tavat ja valinnat, joiden avulla toimintaa ja resursseja ohjataan lähtötilanteesta haluttuun päämäärään. Strategia on siis tapa, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan ja täyttää sidosryhmiensä odotukset muuttuvassa toimintaympäristössä.

Strateginen ja operatiivinen johtaminen ovat tavallaan erillisiä, mutta toisiinsa kiinnittyneitä prosesseja, joiden yhteistoiminta määrittää organisaation arvon- ja tuloksentuottokyvyn. Organisaation kilpailukyky on organisaation jokaisen yksilön harteilla, minkä vuoksi niin strategiset kuin operatiiviset prosessitkin pitää olla jokaisen yksilön tiedossa. Organisaation kilpailukyky riippuu organisaation kyvystä tuottaa kilpailijoita enemmän arvoa sijoittajille, omistajille, asiakkaille ja muille sidosryhmille.

Liikuntajärjestöjä johdetaan sisäisen motivaation ja innostuksen voimalla. Jotta organisaatio tällöin etenee oikeaan suuntaan, vaaditaan vahva visio, jonka perusta lähtee ihmisten innostuksesta. Liikuntajärjestön johtaminen vaatii vuorovaikutuskykyä, palvelukykyä, kärsivällisyyttä ja kykyä luoda sekä ylläpitää vahvaa kommunikaatioverkostoa. Toisaalta johtamisessa pitää olla myös perusymmärrys markkinoinnista, järjestö- ja liikuntalaista, liikuntapolitiikasta ja talouden mekanismeista.

Strategiasta löytyy monia teoreettisia koulukuntia, jotka määrittelevät eri tavoilla strategiasuunnittelun ongelmat ja tavoitteet. Yleisesti strategian tavoitteena on kuitenkin näyttää organisaatiolle suunta, yhdensuuntaistaa organisaation toiminta ja erottaa organisaatio kilpailijoistaan. Strategisessa johtamisessa tulee huomioida

toimintaympäristö, organisaation henkilöstön ammatilliset ja inhimilliset ominaisuudet, muutoksen johtaminen ja myös johtamisen tuoma lyhyt- ja pitkäjänteinen motivointi.

Strategiaprosessi on suunnittelun ja toteutuksen yhdistelmä, jossa aluksi laadittavat suunnitelmat otetaan käytäntöön toteutusvaiheessa. Strategiaprosessin tavoite on asettaa pitkäjänteisiä, organisaatiota hyödyttäviä tavoitteita, jotka sitoutetaan ja jalkautetaan organisaation käytännön toimintaan asteittain. Strategiaprosessi muodostaa syklin, jossa mittarointi, suunnittelu ja toteutus seuraavat toisiaan.

Mittarointi on kaikessa toiminnanohjauksessa äärimmäisen tärkeää. Balanced Scorecard mittaroi taloudellisten mittareiden lisäksi organisaation kykyä hyödyntää aineetonta pääomaa. Aineeton pääoma tarkoittaa esimerkiksi osaamista, henkilöstön sitoutumista, prosessien toimivuutta, asiakassuhteiden pituutta tai yhteisön hyväksyntää. Balanced Scorecard havainnollistaa aineettoman pääoman kehittymisen ei-taloudellisten näkökulmien alla olevien mittareiden kehityksenä.

Yleisimmät ongelmat strategiatyössä ovat riittämätön kommunikaatio ja sitouttamisen puute. Raportoinnin ja säännöllisten keskustelujen tulee tukea strategiaprosessia, etenkin niiden johtajien osalta, jotka varmistavat henkilöstön strategiatietoisuuden. Raportoinnin pitää pystyä antamaan ajantasainen tieto strategiahankkeiden tilasta. Tehtävien selkeä vastuunjako auttaa yleensä kommunikoinnin käynnistymisessä.

4 Suomen ITF Taekwon-Do liiton strategiaprosessi

Huolimatta siitä että tutkija perehtyi jo olemassa oleviin strategisiin viitekehyksiin, ei näistä malleista löytynyt tutkijan mielestä kohdeorganisaatiolle sopivaa prosessimallia. Täten tutkija päätti luoda kohdeorganisaatiolle mittatilaustyönä uuden strategia-prosessin. Strategiaprosessi syntyi yhdistäen ja muokaten luvussa ”3.7 Strategiset viitekehykset” esiteltyjä, olemassa olevia malleja. Tutkijan tavoitteena oli luoda yksinkertainen, selkeä ja itseselitteinen prosessi ja helppokäyttöiset aliprosessit.

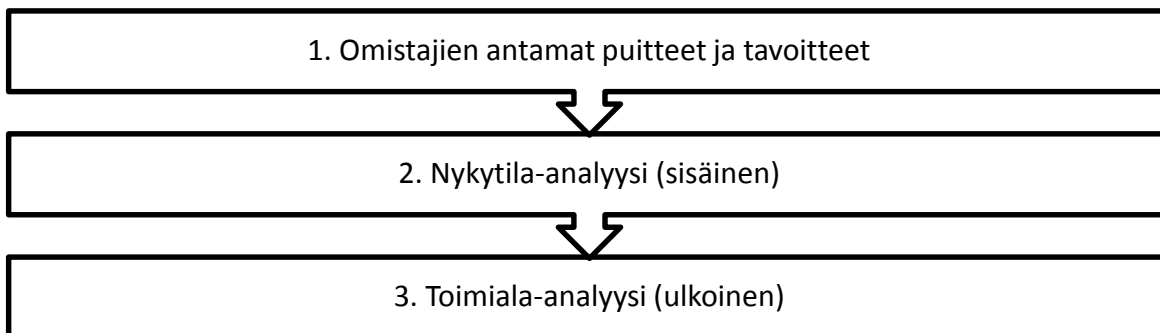
4.1 Strategiaproessin luominen

Karlöfin (2004) malli erottuu Lindroosin ja Lohiveden (2010) mallista edukseen siinä, että Karlöf on jakanut strategia-analyysin useampaan portaaseen. Karlöfin mallissa strategiaproessin kolme ensimmäistä vaihetta ovat:

1. Edellytykset, menneisyys ja nykytilanne
2. Tulevaisuus ja mahdollisuudet
3. Tietoperusta ja oletukset.

Nämä vaiheet keskittyvät keräämään tietoa eri näkökulmista. Tämä korostaa sitä strategiatyössä tärkeää ajatusta, että tietoa on kerättävä useista eri näkökulmista. Lindroosin ja Lohiveden (2010) mallissa tilanneanalyysit on kerätty yhteen ylävaiheeseen. Tämä on tutkijan mielestä liiallista yksinkertaistamista. Toisaalta, tutkija on sitä mieltä, että Karlöfin malli, jossa analyysille on annettu kolme vaihetta, on jaettu hieman epäselvästi analyysien osalta. Karlöfin ensimmäinen analyysivaihe eli ”Edellytykset, menneisyys ja nykytilanne”, sisältää sekalaisen kokoelman ympäristöanalyysejä, toimiala-analyysejä, sisäisiä analyysejä ja vuoropuhelua omistajien kanssa. Strategiakonsultin roolissa toiminut tutkija itse toivoi selkeää jakoa analyyseissa organisaation sisäisen, ulkoisen ja skenaarioanalyysien välillä. Esimerkiksi Kamensky (2004) on jaotellut analyysit edellä mainitulla tavalla omassa strategisessa arkkitehtuurissaan, joka esiteltiin Kuviossa 5. Tutkija jakoi uuden prosessin Kuvion 15 esittelemällä tavalla. Ensin siis käydään keskustelu organisaation johdon kanssa

tavoitteista, käytössä olevista resursseista ja hankkeen rajoitteista. Sen jälkeen edetään ensin sisäiseen ja sitten ulkoiseen analyysiin.



Kuvio 15 Tutkijan luoman strategiaproessin kolme ensimmäistä vaihetta

Tutkijan ensisijaisiksi malleiksi valikoituneet strategiaprocessit noudattelevat edellä läpi käytyjen analyysivaiheiden jälkeen samoja suuntaviivoja. Analyysien jälkeen seuraa vaihe, jossa käydään keskustelua strategisista suuntausvaihtoehtoista. Tällöin käydään läpi analyysien tulokset ja asetetaan ylätasen tavoitteita uudelle strategialle. Sama vaihe kulkee eri nimillä tutkijan ensisijaisissa lähteissä:

- Lindroos ja Lohivesi (2010, 42) kutsuvat tätä nimellä ”Strategian määrittely”.
- Karlöf (2004, 89) kutsuu tätä nimellä ”Strategiset pyrkimykset ja päätökset”.
- Kamensky (2008, 217) kutsuu tätä nimellä ”Strategiset tavoitteet”.

Tämä vaihe on kuvattu numerolla 4. Kuviossa 16.

Keskusteluvaiheen ja strategisten suuntaviivojen päättämisen jälkeen seuraa vaihe, jossa strategian jalkauttamista lähdetään suunnittelemaan yksityiskohtaisemmin. Käytännössä strategian jalkautus tapahtuu yleensä organisaation toimintasuunnitelman ja strategisten projektien kautta. Tätä toimintasuunnitelman rakentamista kutsutaan myös eri termeillä tutkijan ensisijaisissa lähteissä:

- Lindroos ja Lohivesi (2010, 46) kutsuvat tätä nimellä ”Strategisten projektien suunnitteluvaihe”.
- Karlöf (2004, 100) kutsuu tätä nimellä ”Aktivointi ja muutokset”.
- Kamensky (2008, 326) kutsuu tätä nimellä ”Strategiset toimenpideohjelmat”.

Tämä vaihe on kuvattu numerolla 5. Kuviossa 16.

Toimintasuunnitelman laatimisen jälkeen strategiaprosessi etenee suunnitelman toteuttamiseen. Käytännössä strategiaa toteutetaan käynnistämällä strategisia muutosprojekteja ja asettamalla nykyiselle operatiiviselle toiminnalle uusia mittareita. Tätä toimintasuunnitelman muutosprojektien toteuttamista käsitellään taas eri termeillä ensisijaisissa lähteissä:

- Lindroos ja Lohivesi (2010, 47) kutsuvat tätä nimellä ”Strategian toteutusvaihe”.
- Karlöfilla tämä sisältyy edelliseen ”Aktivointi ja muutokset”- vaiheeseen.
- Kamenskyllä (2008, 336) tämä sisältyy laajaan ”Strategian toteutumisen turvaaminen”- vaiheeseen.

Tämä vaihe on kuvattu numerolla 6. Kuviossa 16.

Strategiaproessin pitkäjänteisin ja vaativin vaihe seuraa muutosprojektien toteuttamista. Tässä vaiheessa pyritään muutosta jatkamaan ja varmistamaan strategian pitkän aikavälin onnistuminen. Käytännössä tämä tapahtuu mittaroimalla sisäistä ja ulkoista tilannetta sekä seuraamalla strategisia projekteja muulla raportoinnilla. Tätä vaihetta ensisijaiset lähteet kutsuvat seuraavasti:

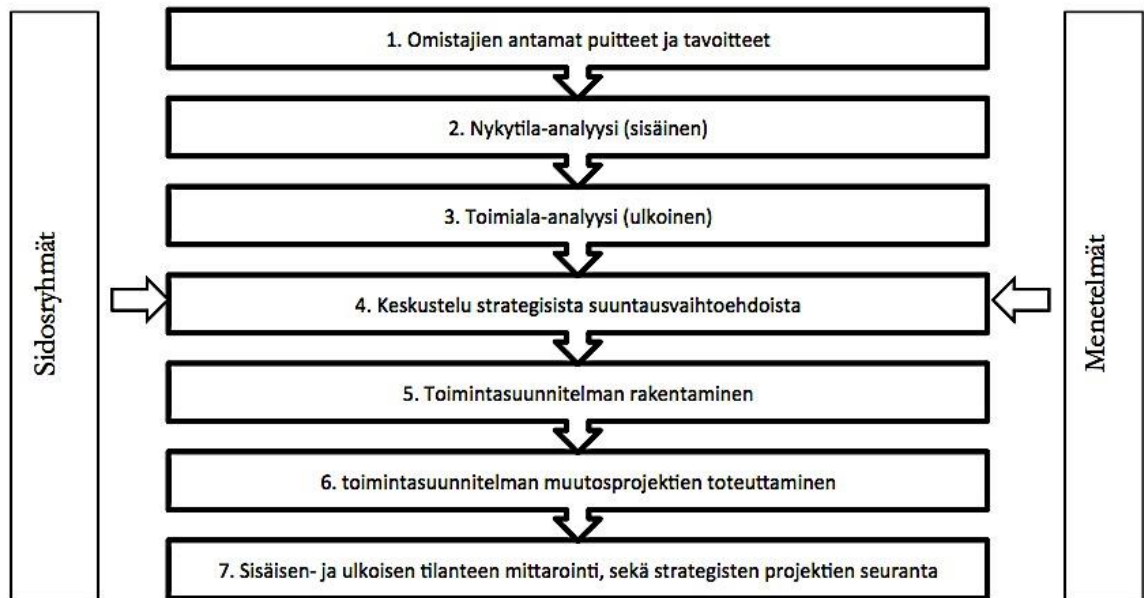
- Lindroos ja Lohivesi (2010, 48) kutsuvat tätä nimellä ”Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe”.
- Karlöf (2004, 115) kutsuu tätä nimellä ”Seuranta ja jatkuvuus”.
- Kamenskyllä tämä sisältyy jo edellä mainittuun, laajaan ”Strategian toteutumisen turvaaminen”- vaiheeseen.

Tämä vaihe on kuvattu numerolla 7. Kuviossa 16.



Kuvio 16 Strategiaprosessini neljä seuraavaa vaihetta

Kuvio 17 vetää yhteen edellä esiteltyt seitsemän strategiaproessin vaihetta. Näiden vaiheiden rinnalla prosessissa vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät, joiden kanssa käydään aktiivista keskustelua prosessin edetessä. Sidosryhmiltä saadaan myös tietoa ja vaatimuksia eri prosessivaiheisiin liittyen. Prosessi on pelkkiä tyhjiä laatikoita ilman aliprosesseja ja niiden sisältämiä menetelmiä. Tämän vuoksi myös menetelmät on kuvattu prosessikaavioon, sidosryhmien vastakkaiselle puolelle. Vaikka prosessi on piirretty kulkemaan ylhäältä alas, niin käytännössä strategiaprosessissa on mahdollista ja jopa suotavaa hyppiä eri vaiheiden välillä. Kun esimerkiksi vaiheessa ”4. keskustelu strategisista suuntausvaihtoehdoista” havaitaan uusia analyysitarpeita, niin on täysin luonnollista palata analyysien pariin ja hankkia tarvittavat tiedot. Samoin, jos vaiheessa ”7. sisäisen- ja ulkoisen tilanteen mittarointi sekä strategisten projektien seuranta” havaitaan polulta suistumista, niin on luonnollista luoda tarpeen mukainen, uusi toimintasuunnitelma prosessin vaiheen 5. mukaisesti.



Kuvio 17 Tutkijan luoma strategiaprosessi kokonaisuudessaan

Seuraavat aliluvut käyvät läpi strategiaproessin ylävaiheet ja esimerkin omaisesti niihin liittyviä menetelmiä.

4.2 Omistajien antamat puitteet ja tavoitteet

Tutkijan luoman strategiaproessin ensimmäinen ylätason vaihe on ”Omistajien antamat puitteet ja tavoitteet”. Kuten Karlöf toteaa (2004, 24)

”strategiatyön voidaan jakaa kahteen osaan:

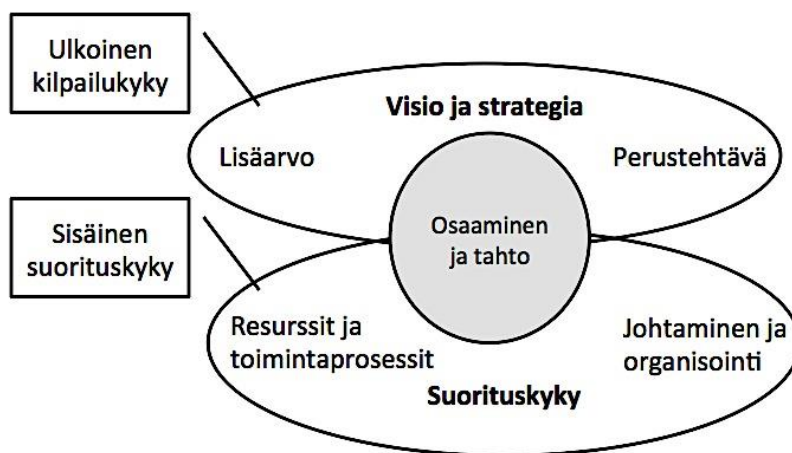
1. Mitä aiomme tehdä? Tarvitaan toimialatuntemusta.
2. Miten aiomme tehdä? Tarvitaan prosessi ja toimiva dialogi.”

Näihin molempiin kysymyksiin saadaan alustava vastaus organisaation omistajilta jo ennen strategisia analyyskejä. Karlöfin (2004, 38) mukaan omistajien tulee kertoa seuraavat tiedot strategiahankkeeseen liittyen:

1. Miksi teemme tämän?
2. Ketkä osallistuvat työhön?
3. Miten työtä tehdään?

4. Mitkä ovat välitavoitteita tai päämääriä?

Organisaation omistajat tietävät myös organisaation liikeidean ja voivat esittää yleisiä vaatimuksia strategiatyön suunnasta. Yleensä omistajien vaatimukset liittyvät organisaation pysyviin ydinhaasteisiin eli lisäarvon tuottamiseen, suorituskyykyyn ja kykyyn seurata organisaation missiota (Lindroos & Lohivesi 2010, 25). Näitä organisaation pysyviä ydinhaasteita on kuvattu myös Kuviossa 18. Ydinhaasteita (lisäarvo, perustehtävä ja suorituskyyky) vastaan on mahdollista taistella visiolla, strategialla, johtamisella, organisoinnilla, resurssoinnilla, toimintaprosesseilla, osaamisella ja tahdolla. Tällöin ”visio ja strategia” sekä ”osaaminen ja tahto” vastaavat perustehtävän mukaiseen lisäarvon tuottamisen haasteeseen. Näitä tekijöitä pyritään käsittelemään strategiaprosessin alkupuolella. Samoin ”johtaminen ja organisointi”, ”resurssit ja toimintaprosessit” sekä ”osaaminen ja tahto” pyrkivät vastaamaan suorituskyykyhaasteeseen. Näitä tekijöitä käsitellään strategiaprosessin loppupuolella, strategiaa toteutettaessa.



Kuvio 18 Organisaation ydinhaasteet ja keinot vastata niihin (mukaillen Lindroos & Lohivesi 2010, 25. Katso myös Kuvio 1 samasta aiheesta)

Kuten aiemmin mainittiin, niin strategiaprosessi ei ole suora putki, vaan vaiheissa voi joutua palaamaan taaksepäin. Jos jo ennen sisäisiä ja ulkoisia analyysejä asetetaan huimat tavoitteet, voidaan päätyä tilanteeseen missä analyysien pohjalta nähdään, että koko liikeidea on toimimaton. Elleivät tavoitteet ole erityisen selkeitä, niin apuna voidaan käyttää esimerkiksi strategiakarttaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 32.)

4.3 Nykytila-analyysi

Tutkijan luoman strategiaproessin toinen ylätason vaihe on ”Nykytila-analyysi”. Tämä vaihe seuraa ensimmäistä vaihetta nimeltä ”Omistajien antamat puitteet ja tavoitteet”. Tässä prosessivaiheessa kartoitetaan organisaation omaa, sisäistä tilaa eli tutkitaan miten ja missä organisaatio toimii tällä hetkellä. Nykytila-analyysissa on hyvä kartoittaa ainakin viisi eri ulottuvuutta; toimintamalli, ydinprosessit, organisaatorakenne, liiketoimintajärjestelmät ja resurssit. Kirjallisuudessa tätä vaihetta kutsutaan myös sisäiseksi analyysiksi.

4.3.1 Toimintamallianalyysi

Eri teokset kutsuvat toimintamallia eri termeillä. Lindroos ja Lohivesi (2010, 61) kutsuvat sitä toimintatavaksi ja Karlöf (2004, 57) toimialaksi. Termin tarkoituksena on kuitenkin kuvata kenelle, mitä ja missä tarjotaan. Toimintamallin on myös hyvä kuvata miten organisaatio toteuttaa lisäarvon asiakkaalle ja missä kehitystilanteessa liiketoiminta on tällä hetkellä.

Toimintamallia ja palveluiden tilaa voidaan kartoittaa esimerkiksi elinkaarianalyysillä (Lindroos & Lohivesi 2010, 69), BCG-matriisilla (Lindroos & Lohivesi 2010, 230), teknologiapyramidilla tai näiden yhdistelmää käyttämällä (Sjöholm 2006, 23). Tutkijan mielestä mikä tahansa näistä tekniikoista riittää tuomaan kuvan nykyisten tuotteiden tai palveluiden tilasta, mutta useamman analyysitekniikan käyttö tuo erilaisia perspektiivejä ja laajentaa näkökulmaa. Seuraavassa on esitelty yllä mainitut toimintamallianalyysityypit.

Toimintamallianalyysi - Elinkaarianalyysi

Elinkaarianalyysissa on ideana jaotella tuotteet tai palvelut niiden kypsyysvaiheen mukaisesti erilaisiin ryhmiin. Elinkaari tarkoittaa aikaa, jonka tuote tai palvelu on markkinoilla, syntymästä kuolemaan. Tuotteen tai palvelun myynti, tuotot ja kustannukset vaihtelevat elinkaaren aikana. Toisin sanoen elinkaarivaihe määrittää, minkä verran ja millaista panostusta tuotteeseen tai palveluun missäkin vaiheessa

suunnataan. Levittin (1965) alun perin esittelemä elinkaarimalli jaottelee tuotteen tai palvelun elinkaaren neljään vaiheeseen vaiheeseen:

- Esittelyvaihe, jolloin palvelu tulee markkinoille. Tässä vaiheessa myynti on vähäistä ja kustannukset asiakasta kohden korkeat. Tässä vaiheessa palvelun kohderyhmänä ovat edelläkävijäkuluttajat ja innovaattorit. Vaiheelle ominaista on vähäinen kilpailu. Tässä vaiheessa riittää, että tarjotaan perustuotetta, jota pyritään markkinoimaan voimakkaasti kasvun synnyttämiseksi.
- Kasvuvaihe, jolloin palvelun markkinat kasvavat voimakkaasti, palvelulle alkaa olemaan yhä enemmän kysyntää ja kilpailevia palveluita ei ole vielä paljon tarjolla. Asiakaskohtaiset kustannukset laskevat ja tuotto lisääntyy. Myös kilpailu alkaa lisääntymään tässä vaiheessa. Kysynnän kasvaessa markkinointia voidaan vähentää. Markkinat itsessään luovat tietoisuutta. Hinnoittelu asetetaan kasvun maksimoimiseksi.
- Kypsyysvaihe, jolloin asiakaskunnan ja myynnin kasvu tasaantuu. Vaiheelle on ominaista myyntihuippu ja alhaisimmat kustannukset asiakasta kohti. Tässä vaiheessa palvelulle alkaa olemaan jo enemmän kilpailua, jolloin kilpailu siirtyy tarjoomasta hinta ja laatukilpailuksi. Tässä vaiheessa palvelun markkinat ovat laajimmillaan ja kannattaa lähteä erikoistamaan palvelua. Markkinoinnissa pyritään brändäyksellä kasvattamaan asiakasuskollisuutta.
- Laskuvaihe, jolloin palvelun markkinaosuus pienenee ja asiakkaat menevät uusien palveluiden pariin. Myynnin edistämiseen ei kannata satsata, mutta laatuun ja hinnoitteluun panostamalla on mahdollista ylläpitää asiakasuskollisuutta. Tässä vaiheessa tuotteen elinkaarta voidaan pidentää muokkaamalla tuotetta trendikkäämmäksi. Toisinaan voidaan jopa saavuttaa uusi kasvuvaihe.

Elinkaarianalyysin käyttö on esitelty käytännössä luvussa ”7.2.3 Nykyiset palvelut ja niiden elinkaari ”.

Toimintamallianalyysi - Bostonin tuoteportfolioanalyysi

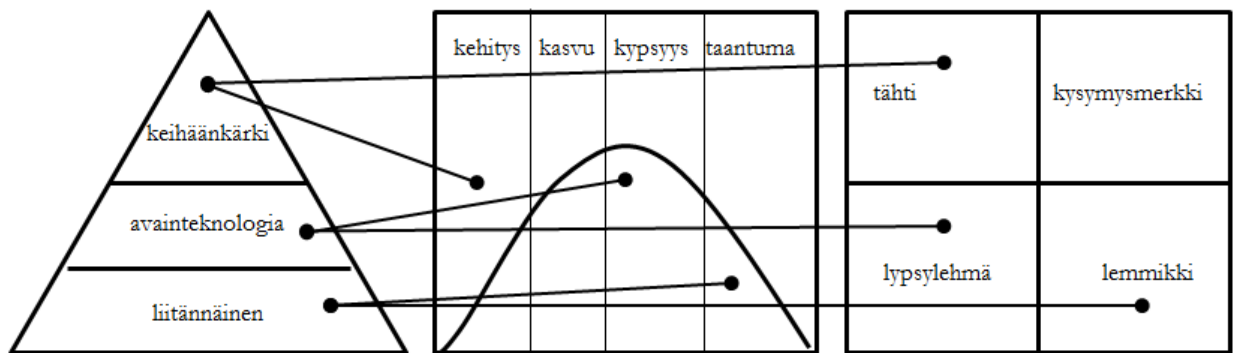
The Boston Consulting Groupin vuonna 1968 esittelemä (Henderson 1973) Bostonin tuoteportfolioanalyysi, eli BCG- analyysi on kasvu-markkinaosuus-matriisi, johon alan tuotteet tai kilpailijat pyritään jakamaan. Analyysi jakaa toimijat seuraaviin kategorioihin:

1. ”Kysymysmerkki” eli nousussa oleva ja kasvava ala. Tämän alan nykyinen volyymi on hyvin pientä, mutta kasvu nopeaa. Kysymysmerkki-alat ovat siis elinkaarensa aloitusvaiheessa. Tämän kategorian ala voi muuttua ”tähdiksi”.
2. ”Tähti” on suuren markkinaosuuden ala, joka yhä kasvaa nopeasti eli se on elinkaarensa kasvu-vaiheessa. Tämän kategorian ala muuttuu yleensä seuraavaksi ”lypsylehmäksi”.
3. ”Lypsylehmä” on ala jolla volyymi on todella suurta. Toiminnan kate alkaa vähitellen pienenevän hintakilpailun myötä siirryttäessä elinkaaren kypsyyssvaiheeseen, mutta tämä on alue missä tällä hetkellä raha liikkuu.
4. ”Lemmikki” (tai ”koira”) on ala, jolla volyymi on pienentynyt hyvin alas ja kasvu on täysin pysähtynyt. Tässä kategoriassa ovat elinkaaren ikääntymisvaiheessa olevat alat, joista luopumista tai rohkeaa uudistamista kannattaa vakavasti harkita.

Bostonin tuoteportfolioanalyysi, eli Boston Consulting Group- analyysin käyttö on esitelty käytännössä luvussa ”7.3.4 Toimiala-analyysi, eli BCG-analyysi”.

Toimintamallianalyysi - Teknologiapyramidi

Sjöholm (2006, 24) kertoo, että teknologiapyramidi pyrkii luomaan läpileikkauksen organisaation teknologisesta tilanteesta. Pyramidi on jaettu kolmeen tasoon; keihäänkärkeen, avainteknologioihin ja liitäntästeknologioihin. Nämä tasot kuvaavat teknologian tasoa ja tärkeyttä. Samaa ajattelua voidaan käyttää myös palveluliiketoiminnassa, ja tutkijan mielestä teknologiapyramidi onkin Boston matriisin toinen esitysmuoto. Sjöholm jatkaakin, että teknologiapyramidilla, elinkaarianalyysillä ja Boston matriisillä on selvä yhteys toisiinsa. Teknologiapyramidin keihäänkärkiteknologia on elinkaarianalyysin nouseva teknologia ja näin Boston analyysin nouseva tähti. Tämä yhteys on havainnollistettu Kuviossa 19.



Kuvio 19 Boston analyysin, elinkaarianalyysin ja teknologiapyramidin välillä on selkeä yhteys (mukaillen Sjöholm 2006, 25)

4.3.2 Ydinprosessit ja organisaatorakenne

Toimintamallin kuvauksen jälkeen pitäisi olla tiedossa kenelle, mitä ja millä markkinoilla tarjotaan. Seuraavaksi on tärkeä, pohtia mitkä ovat keskeisiä ydinprosesseja toimintamallin toteuttamisessa. Prosessin määritelmä on, että prosessi on ketju työvaiheita, jotka muuttavat syötteen tuotokseksi. Käytännössä esimerkiksi asiakaspalveluprosessi muuttaa henkilöstöresurssit ja toimitilat asiakaskokemukseksi. Prosessin tärkeimpiä ominaisuuksia ovat tehokkuus ja suorituskyky, eli toimiiko prosessi ajallaan, virheettömästi ja laadukkaasti (Laamanen & Tinnilä 2002, 28). Kaplan ja Norton (2004, 54) ovat todenneet, että strategia itsessäänkin on vain yksi vaihe prosessissa, jossa yrityksen visio muutetaan työvoiman tekemäksi työksi.

Kuten Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 28–29) toteavat, että ydinprosessin tehtävä on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja avainprosessit ovat yrityksen menestyksen perusta. Ydinprosessi ylittää organisaatorajat esimerkiksi hankinta-tuotanto-toimitus-prosessina. Ydinprosesseja ovat esimerkiksi tuote- tai palvelukehitys, markkinointi ja myynti. Ydinprosessien kuvaamisen jälkeen on hyvä kuvata yrityksen organisaatorakenne, jotta nähdään onko organisaatorakenne yhteensopiva toimintamallin ja ydinprosessien kanssa.

Jotta organisaation prosessit voidaan mallintaa, täytyy ne ensin tunnistaa. Prosessien tunnistamisen yhteydessä on hyvä ryhmitellä prosessit ydin- ja tukiprosesseiksi, joista

ydinprosessit ovat organisaation toiminnan kannalta kriittisimmät prosessit. Ydinprosessien lisäksi organisaatiolla on tukiprosesseja, joiden avulla ydinprosessien toteuttaminen mahdollistetaan.

Prosessien tunnistamisen apuvälineenä voidaan käyttää esimerkiksi luvussa ”4.6 Strategiakartta ja tulokorttiajattelu (Balanced Scorecard)” esiteltyä strategiakarttaa poimimalla siitä organisaation toiminnan kannalta tärkeimmät tehtäväkokonaisuudet. Näistä tunnistetuista prosesseista voidaan piirtää prosessikartta, joka toimii myös prosessikuvauksen ylatasona. Prosessikuvaus sisältää lyhyen kuvauksen prosessille ominaisista tekijöistä ja niiden riippuvuudet toisiinsa. Prosessikuvauksen päätehtävä on auttaa ymmärtämään kokonaistoimintaa ja organisaation osien roolit tässä toiminnassa (Laamanen 2001, 75).

Tämä vaihe on esitelty käytännössä luvussa ”7.2.1 Organisaatorakenne ja ydinprosessit”.

SIPOC-malli

Yksi tehokas tapa prosessien tunnistamiseen ja kuvaamiseen on SIPOC-malli. Mallin nimi tulee sanoista *supplier, input, process, output* ja *customer*, eli toimittaja, syöte, prosessi, ulostulo ja asiakas. Tätä mallia käytetään visualisoimaan organisaation ylatason toimintamalli, esittämällä prosessi lähtien toimittajasta ja päättyen asiakkaaseen. SIPOC on muiden strategiatyökalujen kaltaisesti erityisesti kommunikaatiotyökalu, joka auttaa koko työryhmää näkemään organisaation liiketoimintaprosessin samasta näkökulmasta. (Karjalainen & Karjalainen 2002, 100.)

SIPOC- malli luodaan kahdeksaa vaihetta seuraten:

1. Tunnista ja nimeä kuvattava prosessi.
2. Määritä prosessin laajuus sekä sen aloitus- ja lopetuskohdat.
3. Listaa prosessin tärkeät ulostulot.
4. Listaa asiakkaat jokaiselle prosessin ulostulolle.
5. Listaa vaatimukset jokaiselle näistä ulostuloista.
6. Listaa prosessin vaatimat syötteet ja mittarit niille.

7. Listaa prosessin toimittajat.
 8. Tunnista prosessin keskeiset sisäiset vaiheet.
- (Karjalainen & Karjalainen 2002, 100)

4.3.3 Liiketoimintaa tukevat järjestelmät

Kun on kartoitettu toimintamalli, ydinprosessit ja organisaatorakenne, on kannattavaa pohtia mitä johtamisjärjestelmiä tällä hetkellä käytetään. Ja miten nämä järjestelmät tukevat nykyistä toimintamallia. Johtamisjärjestelmät voidaan jakaa strategisiin johtamisjärjestelmiin (esimerkiksi Balanced Scorecard), ulkoisesti sertifioitaviin johtamisjärjestelmiin (esimerkiksi ISO-järjestelmä) sekä operatiivisiin sisäisiin johtamisjärjestelmiin (esimerkiksi erilaiset vuosikellojärjestelmät). Tässä vaiheessa prosessia listataan järjestelmät, joita hyödynnetään organisaation johtamisessa. Esimerkiksi tutkimuksen kohdeorganisaation toiminta perustuu pitkälti järjestön vuosikellon ympärille. (Oiva 2007, 63.)

Liiketoimintaa tukevia järjestelmiä on kartoitettu käytännössä luvussa "7.2.2 Liiketoimintajärjestelmät".

4.3.4 Resurssit - Raha

Resursseista on hyvä listat yrityksen taloudelliset tunnusluvut kuten kannattavuus, vakavaraisuus ja likviditeetti. Kannattavuus kuvaa organisaation kulurakennetta, vakavaraisuus pääomarakennetta ja likviditeetti rahoituksen riittävyyttä. (Karlöf 2004, 29.)

Talous- ja henkilöresurssien kartoitusta käytännössä on tehty luvussa "7.2.6 Resurssit".

4.3.5 Resurssit – Henkilöstö, ydinosaaminen ja kulttuuri

Viimeisenä tärkeänä sisäisen analyysin askeleena on kartoittaa organisaation henkilöresurssit sekä määrällisesti että laadullisesti. Henkilöstöä kartoitettaessa halutaan tietää paitsi henkilömäärä, niin myös ymmärtää ydinosaamisen taso sekä vallitseva kulttuuri. Tämän jälkeen voidaan reflektoida, millä tavalla resurssit tukevat

organisaation toimintaa. Kuten Karlöf (2004, 48) toteaa, päätöstä strategiатыön aloittamisesta on vältettävä ellei tekijöillä ole ehdotonta tahtoa saattaa prosessia loppuun. Strategiатыö on kehittämistyötä, joten siihen on käytettävä ylimääräistä energiaa ja suurta tahdon lujutta. Varsinkin johdolta vaadittava työpanos on asia, johon on jo alussa sitouduttava. Johto käyttää usein mieluummin aikaansa kiireellisten asioiden kuin strategiakysymysten hoitoon.

Toimintamallin ja nykyisten palveluiden, tuotteiden sekä asiakkuuksien kartoitus kertoo jo yrityksen toiminnan, mutta ydinosaamisajattelu tuo toisenkin näkökulman samaan aiheeseen. Molemmilla malleilla on hyvät ja huonot puolensa. Markkinakohtaisessa tarkastelussa haetaan keinoja pysyä markkinoiden kärjessä. Tällöin keskitytään siis paljon myyntiin ja asiakkaaseen. Tämä malli palvelee erityisen hyvin nykyisiä asiakkuuksia, mutta ei tue innovatiivisuutta tai uudistumista. (Lindroos & Lohivesi 2010, 66)

Ydinosaamisajattelussa kartoitetaan ensin oma ydinosaaminen ja sen jälkeen rakennetaan organisaation prosessit sen ympärille. Tämä malli auttaa yritystä kehittämään uusia toimintoja ydinosaamisensa ympärille. Malli noudattaa Collinsin (2001, 55) ”siilikonseptia”, jossa keskitytään erityisesti oman ydinosaamisen vaalimiseen. Tämä malli kuitenkin jättää asiakkaan etäiseksi. Käytännössä onkin siis hyvä tukeutua hybridiajatteluun, jossa tilanteen mukaisesti valitaan joko markkina-kohtainen tai ydinosaamiskohtainen ajattelu. (Lindroos & Lohivesi 2010, 66.)

Voidaan myös puhua inhimillisestä pääomasta tai kulttuurista. Inhimillinen pääoma kuvaa strategisten prosessien ja tehtäväperheiden käytettävissä olevan osaamisen ja vaadittavan osaamisen välistä kuilua. Inhimillisen pääoman arvo on sitä suurempi, mitä enemmän henkilöstöllä on strategian toimeenpanon edellyttämää osaamista. Inhimillinen pääoma on sitä suurempaa mitä sitoutuneempi, motivoituneempi ja innostuneempi henkilöstö on toimimaan organisaation arvojen mukaisesti, toteuttamaan organisaation tarkoitusta ja toimeenpanemaan organisaation strategian. (Oiva 2007, 23.)

Jäntin (2006, 29) mukaan kulttuuri on organisaatioon ajan myötä syntyneet ja vakiintuneet ajattelu- ja toimintatavat; organisaation tapa toimia ja ratkaista päivittäisiä ongelmia. Kulttuuri näkyy johtamis- ja käyttäytymistavoissa, yhteistoiminnassa sekä yksilöiden ja ryhmien tavoissa ratkoa kohtaamiaan ongelmia. Passila (2009, 38) jatkaa, että kulttuuria ja sen vaikutuksia työympäristössä voidaan arvioida esimerkiksi Hofsteden mallilla, missä vertaillaan viittä kulttuurin ulottuvuutta:

- Valtaetäisyys mittaa miten eri kulttuureissa suhtaudutaan epätasa-arvoon yhteisössä ja miten vallan epätasainen jakautuminen vaikuttaa työyhteisöön.
- Epävarmuuden välttämisen tarve mittaa, kuinka paljon yksilöt käyttävät energiaa tulevaisuuden turvaamiseen. Kulttuurissa, missä epävarmuutta vältetään voimakkaasti, yksilöt vaikuttavat kiireisiltä ja hermostuneilta. Kulttuureissa, joissa epävarmuutta vältetään vähän, ihmiset ovat rauhallisia, rentoja ja jopa laiskoja.
- Yksilöllisyys/kollektiivisuus vertailee yksikön merkitystä yhteisössä. Individualistisessa yhteisössä identiteetti pohjautuu yksilöön ja kollektiivisessa yhteisössä identiteetti rakentuu sosiaalisesta verkostosta johon yksilö kuuluu.
- Maskuliinisuus/feminiinisyys. Maskuliinisissa kulttuureissa korostetaan kunnianhimoa ja kilpailuhenkeä. Feminiinisessä kulttuurissa kannustetaan solidaarisuuteen ja vaatimattomuuteen. Maskuliininen kulttuuri arvostaa aineellista menestystä ja kehitystä, kun feminiininen kulttuuri korostaa muista välittämistä ja voimavarojen säilyttämistä.
- Lyhyen/pitkän tähtäimen orientaatio mittaroi periksiantamattomuutta ja säästäväisyyttä. Pitkän aikavälin kulttuurissa ollaan pitkäjänteisiä ja säästäväisiä, kun taas lyhyen aikavälin kulttuurissa kunnioitetaan perinteitä ja suojellaan omaa mainetta.
(Hofstede, 2011)

Talous- ja henkilöresurssien kartoitusta käytännössä on tehty luvussa ”7.2.6 Resurssit”.

4.3.6 Yhteenveto nykytila-analyysista

Nykytila-analyysissa pohditaan kysymyksiä kenelle, mitä, miten, kenen kanssa ja millä strategisella areenalla. Ensin on hyvä perehtyä kohdeorganisaatioon yleisesti. Sen jälkeen perehdytään toimintalogiikkaan ja toimintamalliin, eli kenelle, mitä ja millä markkina-alueella toimitaan. Sitten tutustutaan organisaation rakenteeseen ja ydinprosesseihin sekä pohditaan mitkä ovat keskeisiä ydinprosesseja ja miten prosessit sekä henkilöstö on organisoitu. Ydinprosesseista edetään johtamisjärjestelmiin ja muihin toimintaa ohjaaviin mekanismeihin. On hyvä kysyä, miten hyvin nykyinen johtamisjärjestelmä tukee nykyistä toimintamallia. Prosesseista ja johtamisjärjestelmästä edetään resurssien kartoitukseen. Resursseja ovat esimerkiksi raha, henkilöstö, välineet ja toimitilat. Taloudellinen tilanne nähdään organisaation taloudellisista tunnusluvuista. Henkilöstöresursseja mitattaessa tulee kiinnittää huomiota niin määrään kuin osaamiseenkin. Tällöin pitää olla jo tiedossa, mitä osaamista organisaatiossa vaaditaan ja mikä on organisaation ydinosaa. Sisäisen analyysin lopuksi tarkastellaan organisaation kulttuuria ja toimintatapoja. Hiljaiset toimintatavat ja kulttuuri ajavat yli virallisista toimintamalleista, joten on tärkeää, että organisaatorakenne, toimintamalli ja ydinprosessit ovat yhteensopivia kulttuurin kanssa.

Käytännössä nykytila-analyysien käyttö osana strategiatyötä on esitelty luvussa ”7.2 Nykytila-analyysi, eli sisäinen analyysi”.

4.4 Ympäristöanalyysi

Strategiaprosessin ympäristöanalyysissa kiinnitetään huomiota toimintaympäristön muutoksiin ja trendeihin, sidosryhmien odotuksissa tapahtuviin muutoksiin ja markkinoiden sekä kilpailuaseman muutoksiin. Toisaalta ympäristöanalyysissa ollaan kiinnostuneita asiakaskunnasta, kilpailijoista, toimittajista ja muista ulkopuolisista sidosryhmistä sekä heidän tilanteestaan. Toimintaympäristön muutoksia kannattaa seurata ja kirjata ylös pitkin vuotta. Nämä muistiinpanot voidaan sitten kaivaa esiin strategiaprosessia taas käynnistettäessä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 32.)

Ympäristöanalyysissa ollaan kiinnostuneita käytännössä toimialan rakenteesta, luonteesta ja kehityksestä. Vasta ympäristöanalyysit antavat vastauksia siihen, mikä on

organisaation lisäarvontuottokyky asiakkaille, miten se vastaa asiakaspalvelun kriittisiin menestystekijöihin ja millä alueilla organisaation kilpailuasema voidaan hyödyntää parhaiten. Nämä vastaukset antavat raamit erilaisille strategisille vaihtoehdoille. Markkinoiden arvioinnissa on hyvä huomioida vallitseva yleinen suhdanne; ollaanko nousussa, laskussa vai esimerkiksi taantumassa. Nousussa ihmiset tuhlaavat vapaammin ja laskussa he ovat hintatietoisempia. Markkinoiden kanssa herkkänä oleva pystyy hyödyntämään suhdannemuutokset. Suomalaisten perisynti on etteivät he tunne kilpailijoitaan tai näiden tarjontaa ja toimintamalleja. Amerikkalaisyrityksissä puhutaan yleisesti ”our public enemy number one”- termistä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 35.)

Niin Lindroos ja Lohivesi (2010), Karlöf (2004), Kamensky (2008) kuin lukuisat muutkin strategiakirjailijat mainitsevat kolme keskeistä ympäristöanalyysin muotoa: markkina- (tai toimiala), kilpailija- ja sidosryhmäanalyysit. Tämän vuoksi tukija valitsi juuri nämä keskeisiksi ympäristöanalyysin keinoiksi, lisäten mukaan myös trendi-analyysin. Jos toimittaisiin laajemmalla alalla, niin tällöin tutkijan mielestä kannattaisi harkita myös PESTE- analyysin käyttöä. Esimerkiksi Kamensky (2008, 132) kertoo PESTE- analyysin antavan hyvän raamin kansallisten tai globaalien laajojen tekijöiden analysointiin. PESTE- analyysi sisältää poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät. Analyysi siis kattaa laajasti korkean tason toimintaympäristön tilanteen ja tulevaisuuden tarkastelun.

Ympäristöanalyysiä on käytännössä tehty luvussa ”7.3 Ympäristö ja toimiala-analyysi”.

4.4.1 Markkina-analyysi

Kun lähdetään tekemään ympäristöanalyysia, on hyvä aloittaa jo yllä mainitusta yleisen suhdannetilanteen arvioinnista. Tämä auttaa ymmärtämään paremmin kilpailun tasoa ja asiakkaiden kriittisyyttä. Tämän jälkeen tulee ymmärtää omaa toimialaansa. Tyypillisiä tapoja hankkia toimialatietoa ovat esimerkiksi internet hakukoneet, yritystietokannat, tilastotietokeskus ja vastaavat yleistietoa tarjoavat palvelut, joilta on saatavissa erilaisia suhdanne-, markkina- ja kilpailija-analyysejä. (Lindroos & Lohivesi, 2010 35.) Yleisen, suomalaisen toimialaluokituksen tarjoaa esimerkiksi Tilastotietokeskus (Tilastotietokeskus). Käytännössä markkina-analyysi koostuu sekä tässä mainitusta

yleisen taloustilanteen ja toimialan analyysistä, että alla esiteltävistä trendi-, kilpailija- ja sidosryhmäanalyysistä.

4.4.2 Trendianalyysi

Nurmi, Vähätalo, Saarimaa ja Heinonen (2010) toteavat, että tulevaisuuden ennakkoinnissa yhtenä keskeisenä tarkastelun lähtökohtana on murrosajattelu, jossa toimintaympäristön muutoksia tarkastellaan ja analysoidaan nousevien ja laskevien trendien, uusien mahdollisuuksien ja heikkojen signaalien näkökulmasta. Trendien analysoinnissa on kartoitettava toimintaympäristön nykytilannetta ja tunnistettava yhteiskunnassa ilmeneviä taloudellisia, teknologisia ja ympäristöön liittyviä trendejä. Nämä voivat olla esimerkiksi kulutukseen, arkielämään ja yhteiskunnan arvoihin kytkeytyviä trendejä, jotka vaikuttavat kehityssuuntiin ja tulevaisuuteen.

Trendit ovat yleisesti tunnistettavia kehityssuuntia. Trendit voidaan jaotella vielä megatrendeihin, eli globaaleihin muutoksiin ja metatrendeihin eli heikkoihin signaaleihin. Megatrendejä ovat esimerkiksi väestönkasvu, globalisaatio ja teknologian kehitys. Metatrendejä taas ovat mitkä tahansa heikot signaalit, jotka mahdollisesti voivat johtaa suurempaan muutokseen. Trendit voivat olla nousevia tai laskevia. Nousevat trendit ovat tulevaisuuden kuva ja laskevat trendit kuvaavat tulevaisuudessa väheneviä asioita.

Trendianalyysi on käytännössä toteutettu luvussa ”7.3.2 Ympäristön trendianalyysi”.

4.4.3 Kilpailija-analyysi

Karlöfin (2004, 37) mukaan kilpailu- ja liiketoimintastrategiat kiteyttävät toimialalla vallitsevat säännöt. Strategian tavoitteena on hyödyntää näitä sääntöjä oman organisaation eduksi. Toiminnassa on hyvä verrata omaa toimintaa parhaisiin kilpailijoihin tai oman alan ”esikuviiin”. Tai kuten Lindroos ja Lohivesi (2010, 201) käyttivät ”our public enemy number one”- termiä. Kamensky (2008, 150) on sitä mieltä, että kilpailu tuo toimialalle muutosvoimaa ja energiaa, mutta toisaalta liian kova kilpailu voi tappaa osan organisaatioista. Erilaiset differentioitumiskeinot voivat muuttaa koko alan luonnetta ja luoda jopa kokonaan uusia aloja.

Kamenskyn (2008, 151) mukaan kilpailu- ja kilpailija-analyysit ovat hyvä väline tutustuttaessa toimialan nykytilaan ja tulevaisuuteen. Kilpailuanalyysissa analysoidaan toimialaa ja makroympäristöä, kun taas kilpailija-analyysissa perehdytään kilpailijoihin, kilpailukykyyn ja verkostoihin. Lotti (2001, 61) listaa, että kilpailijoiden peruskartoituksessa on selvitettävä ainakin seuraavat tekijät:

- Kilpailijoiden strategia (visio, missio ja tavoitteet)
- Kilpailijoiden tuotteet tai palvelut
- Kilpailijoiden asiakkaat tai asiakasryhmät
- Kilpailijoiden taloudellinen tilanne
- Kilpailijoiden organisaatorakenne
- Miten kilpailijat markkinoivat ja mainostavat
- Kilpailijoiden hinnoittelu verrattuna tuotteen tai palvelun laatuun.

Lindroos ja Lohivesi (2010, 219) kertovat, että kilpailuanalyysillä taas voidaan arvioida yksittäisen toimialan kilpailutilannetta. Tämä, myös Porterin kilpailuanalyysina, tunnettu metodi selvittää alan vaikutusvaltaa eri näkökulmista. Porterin analyysi edellyttää vahvaa taustatietämystä toimialasta. Porterin analyysi kartoittaa esitietoinaan alan asiakasryhmät ja kilpailijat sekä varsinaisena tuloksenaan kilpailutilanteen. Analyysi vaatii ensin sidosryhmäanalyysin tekemistä, joka on esitelty luvussa ”4.4.4 Sidosryhmäanalyysi”. Kamenskyn (2008, 141) varoittaa, että toimialojen sisällöt muuttuvat nykyään hyvin herkästi, minkä vuoksi on oltava huolellisia analysointikohteiden määrittämisessä. Porterin (2008) analyysissa kilpailutilannetta tarkastellaan viiden kentän avulla:

- Millainen kilpailutilanne on tällä hetkellä?
- Onko alalle tulossa uusia, vastaavia, kilpailevia palveluita?
- Mitkä korvaavat palvelut uhkaavat nykyistä toimintaa?
- Millainen asiakkaiden neuvotteluvoima on? Onko asiakkaalla valta valita palvelua?
- Miten verkostot ja sidosryhmät vaikuttavat toimintaan? Hoitavatko kilpailijat kaikki osa-alueet itse vai käyttävätkö he ulkoisia toimijoita?

Porterin teorian mukaan nämä Kuviossa 20 näkyvät viisi kilpailuvoimaa vaikuttavat kaikilla toimialoilla ja markkinoilla. Kilpailuvoimien ominaisuudet määrittävät tietyllä toimialalla vallitsevan kilpailun tehokkuuden ja täten toimialan potentiaalisen kannattavuuden ja viehättävyyden mahdollisille tulokkaille. Strategian tulee pyrkiä heikentämään näiden kilpailuvoimien organisaatiolle asettamia uhkia.



Kuvio 20 Viiden kilpailuvoiman malli (mukaillen Porter, 2008)

Myös luvussa ”4.3.1 Toimintamallianalyysi” listatut kuvausmenetelmät kuten elinkaarianalyysi, Bostonin tuoteportfolioanalyysi ja teknologiapiramidi sopivat hyvin esitysmuodoksi kilpailija-analyysin tulosten esittämisessä. Kilpailija-analyysi on käytännössä tehty luvuissa ”7.3.3 Kilpailija-analyysi” ja ”7.3.5 Kilpailevien kamppailulajien analyysi”.

4.4.4 Sidosryhmäanalyysi

Strategiateokset kehottavat poikkeuksetta kartoittamaan sidosryhmät, mutta sidosryhmien määrittelyssä on eroja. Esimerkiksi Lindroos ja Lohivesi (2010, 41) toteavat ”asiakkaat eivät ole sidosryhmä, koska heidän tarpeidensa täyttäminen on koko liiketoiminnan ydin”, kun taas Karlöf (2004, 55) sanoo ”tärkein sidosryhmä ovat aina asiakkaat, omistajat ja työntekijät”. Yleisesti ottaen, sidosryhmäanalyysissä kuitenkin

pyritään kartoittamaan muutkin liiketoimintaan liittyvät pelurit asiakkaiden ja kilpailijoiden lisäksi. Tällaisia pelureita voivat olla esimerkiksi kumppanit, lähiyhteisöt kuten kunnat, tuote- ja palveluntoimittajat, omistajat sekä rahoittajat ja ehkä myös omat työntekijät sekä muut organisaation jäsenet.

Savage, Nix, Whitehead ja Blair (1991) kertovat, että sidosryhmäanalyysi auttaa keräämään ja analysoimaan tietoa siitä mitkä ulkoiset organisaatiot vaikuttavat kohdeorganisaation toimintaan. Sidosryhmät on myös ensin tunnistettava, ennen kuin heidät saadaan sitoutettua tai vahvemmin hyödynnettyä organisaation toiminnassa. Sidosryhmiä voidaan luokitella eri kriteereillä ja eri ominaisuuksien perusteella, ja näin priorisoida mihin sidosryhmiin kiinnitetään päähuomio. Sidosryhmien analysoiminen alkaa sidosryhmien tunnistamisella. Savage ym. (1991) jatkavat, että hyviä keinoja sidosryhmien tunnistamiseen ovat:

- Brainstorming eli kritiikitön aivoriihi jossa ensimmäisellä kierroksella kaikki ehdotukset kirjataan ylös arvioimatta niitä ja toisella kierroksella vasta kategorisoidaan ja arvioidaan.
- Lumipallomenetelmä, jossa jo tunnistettuja sidosryhmiä apuna käyttäen etsitään uusia sidosryhmiä.
- Mindmap eli miellekartta, jota käytettiin apuna esimerkiksi strategiakartan ensimmäisen vaiheen luomiseen luvussa ”7.1.1 Pelikentän brainstromaus” ja jonka teoria esiteltiin ”4.6 Strategiakartta ja tuloskorttiajattelu (Balanced Scorecard)”.

Kun sidosryhmät on tunnistettu ne luokitellaan. Luokittelun avulla pyritään erottamaan tärkeimmät sidosryhmät. Sidosryhmät kannattaa luokitella seuraavilla akseleilla:

- Ulkoinen vai sisäinen sidosryhmä. Pääsääntöisesti vaikutusvaltaiset ulkoiset sidosryhmät ovat kriittisempiä, mutta jos organisaatiosta löytyy sisäisiä vaikutusvaltaisia ryhmiä, niin heidät kannattaa pitää myös lähellä.
- Onko sidosryhmällä vaikutusvaltaa ja onko se muiden alan organisaatioiden mielestä tärkeä? Tällöin sidosryhmä kannattaa pitää lähellä ja hyvin tiedotettuna.

- Onko sidosryhmällä valtaa ja kiinnostusta. Valtta tarkoittaa, että sidosryhmä kykenee tekemään asioita kohdeorganisaation hyväksi. Kiinnostus tarkoittaa, että sidosryhmä on myös kiinnostunut kohdeorganisaatiosta.

Tätä jaottelua on havainnollistettu Kuviossa 21. Kuviota voidaan käyttää jo aivoriihen toisella kierroksella ja ryhmässä asetella eri sidosryhmät eri puolille tätä kaaviokuva.



Kuvio 21 Sidosryhmien yhteistyöpotentiaali (mukaillen Savage ym. 1991)

Sidosryhmäanalyysi toteutettiin käytännössä kevyesti luvussa ”7.2.1 Organisaatorakenne ja ydinprosessit”.

4.4.5 Yhteenveto ympäristöanalyyseista

Organisaatio toimii aina muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimintaympäristön tila määrittää, mihin suuntaan organisaation kannattaa viedä strategiaansa. Strategisissa ympäristöanalyyseissa kiinnitetään huomiota toimintaympäristön muutoksiin, markkinatrendeihin, ydinasiakkaisiin, pahimpiin kilpailijoihin ja avaintoimittajiin. Kilpailija-analyysi kertoo, mitä hyötyä organisaatiosta on asiakkaille ja miten se sijoittuu toimialalle verrattuna kilpailijoihin. Sidosryhmäanalyysi kertoo, minkä sidosryhmien varaan organisaation lisäarvontuottokyky ja toiminta nojaavat. PESTE-ympäristöanalyysi kertoo laajemmin poliittisesta, taloudellisesta, sosiaalisesta tai ekologisesta tilanteesta. Trendianalyysi ja markkina-analyysi kertovat alan tulevaisuuden kehityssuunnista. Nämä tekijät antavat raamit erilaisille strategisille vaihtoehdoille.

Ympäristöanalyysin tekeminen osana käytännön strategiaprosessia on esitelty luvussa ”7.3 Ympäristö ja toimiala-analyysi”.

4.5 Synteesianalyysit

Synteesianalyyseissa yhdistetään neljä eri ulottuvuutta; organisaation sisäinen ja ulkoinen tila, nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Synteesianalyysit auttavat luomaan ymmärrystä organisaation sisäisen ja ulkoisen tilanteen suhteista. Synteesianalyysien selkeä etu on siinä, että ne auttavat parantamaan kokonaisnäkemyä käsiteltävistä asioista (Kamensky 2008, 62). Tutkija valitsi tähän työhön monista olemassa olevista synteesianalyyseista käytettäväksi SWOT- ja skenaarioanalyysit. SWOT- analyysi on monikäyttöinen ja suoraviivainen analyysimuoto, kun taas skenaarioanalyysi taas sopii tutkijan mielestä hyvin organisaation strategiatyöhön.

Synteesianalyysien tekeminen käytännössä on esitelty luvussa ”7.4 Synteesianalyysit”.

4.5.1 SWOT

Niin markkina-, kilpailija- kuin sidosryhmäanalyysitkin antavat valtavasti ylätasoa tietoa. Ne listaavat pelikentän rajoja ja siellä pelaavia pelaajia. Haluttaessa paneutua tarkemmin omiin ja muiden ominaisuuksiin toimii SWOT- analyysi suoraviivaisena ja tehokkaana työkaluna. Kuten Lindroos ja Lohivesi (2010, 217) toteavat, niin SWOT:illa voidaan nopeasti tarkastella oman ja kilpailevien organisaatioiden ominaisuuksia. SWOT on tärkeää rajata tietoisesti, niin että tulokset ovat vertailukelpoisia. SWOT korostaa, että sama tekijä voi olla yhtä aikaa mahdollisuus ja uhka. Hyvä tapa ratkaista tämä on tehdä kaksi rinnakkaista taulukkoa, joista toiseen laitetaan vain nykyhetkeä koskevia asioita ja toiseen tulevaisuuden skenaarioita.

SWOT- analyysissa on hyvä luoda toimenpidelistat löydetyille tekijöille. Koskinen (2006, 37) toteaa, että 4-kenttäinen SWOT kuvaa tilanteen, kun taas 8-kenttäinen SWOT toimii suunnittelun työkaluna. Kuvio 22 käy läpi Koskisen (2006, 37) suositteleman järjestyksen SWOT- analyysille 8-kenttäisessä SWOT- analyysissa. Käytännössä ensin brainstormataan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Sen jälkeen samassa järjestyksessä pohditaan löydetyille tekijöille toimenpiteet.

SWOT- mallia kritisoidaan sen mustavalkoisuudesta ja staattisuudesta (Hill & Westbrook 1997; Grant 2002). Useinhan joku tekijä voi olla sekä uhka ja mahdollisuus riippuen katsantokannasta. Jostain analyysi on kuitenkin aloitettava ja SWOT:illa saadaan brainstormattua ensimmäinen vedos pelikentästä. Tämän jälkeen voidaan esimerkiksi erilaisilla skenaarioilla arvottaa tekijöiden mahdollisuuksia ja uhkia uudelleen.

<div> <div>Sisäiset</div> <div>Ulkoiset</div> </div>	Vahvuudet (1.)	heikkoudet (2.)
	Suunnitelma hyödyntämiseksi (5.)	Suunnitelma kehittämiseksi ja korjaamiseksi (6.)
Mahdollisuudet (3.)		
Uhat (4.)	Suunnitelma ennakoinniseksi ja varautumiseksi (7.)	Suunnitelma välttämiseksi ja torjumiseksi (8.)

Kuvio 22 8-kenttäinen SWOT- analyysi

SWOT- analyysi on käytännössä toteutettu luvussa ”7.4.2 Synteesianalyysit – SWOT”.

4.5.2 Skenaariosuunnittelu

Skenaariosuunnittelu on synteesianalyysimuoto, jolla voidaan arvioida erilaisia tulevaisuudennäkymiä ja vahvistaa heikkoja signaaleja. Näennäisesti pienetkin muutokset alalla voivat aiheuttaa suuria muutoksia alan kehityksessä. Skenaariosuunnittelulla pyritään havainnoimaan näitä muutoksia ja niiden mahdollisesti aiheuttamia tapahtumia. Skenaario auttaa jäljittämään mennyttä ja ymmärtävään tulevaa sekä arvioimaan kuinka organisaation toiminta muuttuisi tietyssä skenaariossa. (Schoemaker & Mavaddat 2000, 238.)

Skenaariosuunnittelussa voidaan koota halutut signaalit helposti ymmärrettäväksi tarinaksi eli skenaarioksi. Porter (1991, 96) määrittelee skenaarion yksityiskohtaiseksi ja uskottavaksi näkemykseksi siitä, kuinka organisaatio saattaa kehittyä tulevaisuudessa keskeisimpien ympäristötekijöiden ja muutosajureiden vaikutuksesta. Goodwin ja Wright (2001, 3) toteavat, että toinen tapa on käyttää skenarioita ehdotettujen strategioiden sopivuuden arvioimiseen tietyssä asetelmassa.

Skenaario yksinkertaistaa informaatiotulvan rajoitettuun määrään mahdollisuuksia, koska yksittäinen skenaario kuvailee, kuinka useat eri tekijät vaikuttavat toisiinsa juuri tietyssä tilanteessa. Toisaalta skenariosuunnittelulla pyritään hahmottamaan mahdollisuuksien monimuotoisuus ja laajuus. Skenaarioajattelun tavoitteena ei ole yrittää ennustaa tulevaisuutta, vaan vähentää tulevaisuuteen kohdistuvaa epävarmuutta. (Schoemaker 1995.)

Skenaariosuunnittelua on toteutettu käytännössä luvussa ”7.4.1 Synteesianalyysit – Skenaarioanalyysi”.

4.5.3 Yhteenveto synteesianalyyseista

Synteesianalyysit tuovat ymmärrystä kokonaistilanteesta ottaen huomioon niin organisaation sisäisen kuin ympäröivän tilanteen. Synteesianalyysit tuovat kokonaisnäkemystä siitä miten organisaatio pystyy toimimaan pelikentällään nyt ja tulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa esitellään ja hyödynnetään SWOT- ja skenaarioanalyysitekniikoita. SWOT on yksinkertainen, suoraviivainen ja suosittu analyysi. SWOT listaa yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä yrityksen toimintaympäristön luomat mahdollisuudet ja uhat. Skenaarioanalyysillä on taas mahdollista simuloida erilaisia tulevaisuuden skenarioita. Tyypillisesti skenarioiksi valitaan muutama esimerkiksi SWOT- analyysin uhkien ja mahdollisuuksien perusteella tunnistettu melko todennäköinen skenaario ja sitten yksi epätodennäköisempi, luovaan ajatteluun pakottava skenaario. Synteesianalyysit eivät ole tulevaisuuden ennustamisvälineitä, vaan välineitä joilla pyritään vähentämään epävarmuustekijöitä ja huomioimaan todennäköisiä positiivisia ja negatiivisia lähitulevaisuuden tapahtumia.

Skenaarioanalyysien hyödyntäminen käytännön strategiatyössä on esitelty luvussa ”7.4 Synteesianalyysit”.

4.6 Strategiakartta ja tulokorttiajattelu (Balanced Scorecard)

Analyysien jälkeen tutkijan strategiaprosessi jatkuu keskustelulla strategisista suuntausvaihtoehdoista ja toimintasuunnitelman rakentamisella. Käytännössä keskustelu käydään hyödyntäen strategiakartta-mallia.

Lönnqvistin, Kujansivun ja Antikaisen (2006, 47) mukaan strategiakartta (strategy map tai success map) on visuaalinen esitys, joka havainnollistaa organisaation strategisia tavoitteita organisaation menestystekijöiden välisten syyseuraussuhteiden avulla. Kaplan ja Norton (2004, 7) kutsuvat strategiakarttaa kuvaksi, jolla kartoitetaan organisaation tärkeimmät tavoitteet. Kaplan ja Nortonin mallissa strategiakarttaa lähdetään piirtämään valmiita näkökulmia hyödyntäen, mutta tutkija on sitä mieltä, että näkökulmien jäädyttäminen ennen brainstormausta sotii itseään vastaan. Tutkija suosii Malmi ym. (2006, 15) esittelemää ja jo luvussa ”3.8 Tulokortti strategisena ohjausvälineenä (Balanced Scorecard)” läpi käytyä tapaa, jossa strategiakarttaa lähdetään piirtämään tyhjältä taululta.

Strategiakartan laatiminen aloitetaan palauttamalla mieleen yrityksen visio, joka toimii samalla tavoitteena, johon valitun strategian avulla pyritään. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation visio on esimerkiksi laajentuminen, eli jäsenmäärän kasvattaminen. Jotta visio pysyy strategisen suunnittelun päämääränä, kirjoitetaan se strategiakartan keskelle. Esimerkiksi Määttä ja Ojala (2001, 15) suosittelevat tällaista ”tabula rasa”-tyyppistä aloitustapaa. Tällöin strategiakartta on ensin tyhjä taulu, johon sitten listataan menestyksen vaatimia tekijöitä mindmap (Budd 2004) tyyliä. Kaplan ja Nortonin (2000, 168) mukaan strategiakartan rakentaminen tulee aloittaa ylhäältä alaspäin määrittämällä ensin visio, jonka yritys on itselleen asettanut. Sen jälkeen mietitään reitti, miten sinne päästään. Kun kaikki mieleen tulevat tekijät on listattu, niin nämä oletetut menestystekijät jaetaan joukkoon näkökulmia. Nämä näkökulmat rakentuvat organisaation omista lähtökohdista ja kokemusmaailmasta käsin. Määttä ja Ojalan (2001, 15) mielestä strategisten näkökulmien valinta on itsessään strateginen ratkaisu,

koska se muodostaa yhteisen viitekehyksen yrityksen menestysstrategian laadinnalle ja toteuttamiselle.

Jylhä ja Viitala (2007, 272) mukaan seuraavilla kysymyksillä voidaan varmistaa strategisten toimenpiteiden tarkoituksenmukaisuus organisaation eri tasoilla:

- Millaisia toiminnan tulee olla jotta saavutamme halutun vision?
- Mitä toimenpiteitä meidän pitää tehdä, jotta täytämme yllä kuvaillun toiminnan tavoitteet?
- Mitä meidän pitää osata, jotta voimme tehdä yllä kuvatut toimenpiteet?

Jylhä ja Viitala (2004, 274) kuvaavat onnistunutta (strategista) tavoitetta seuraavasti:

- Tavoite vie haluttuun suuntaan
- Tavoite on yleisesti hyväksytty
- Tavoite on realistinen vallitsevissa olosuhteissa
- Tavoite on joustava, niin että sitä pystytään muokkaamaan olosuhteiden muuttuessa
- Tavoitteen saavuttaminen on arvioitavissa ja mitattavissa
- Tavoite on haastava ja motivoiva.

Näillä samoilla kysymyksillä voidaan myös arvioida strategiakartan sisältöä.

Kaplan ja Nortonin (1996) strategiakarttamallissa käytetään tavoitekohtaisia mittareita. Käytettäessä mittareita on hyvä pohtia, mihin tarkoitukseen mittareita rakennetaan. Jos mittariston on tarkoituksena motivoida ja ohjata henkilöstöä tekemään oikeita asioita, ei mittarin tarvitse olla erityisen tarkka. Tällöin riittää, että mittari ohjaa henkilöstöä keskittymään oikeisiin aktiviteetteihin. Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006, 94) listaavat hyvän mittarin tunnusmerkkejä:

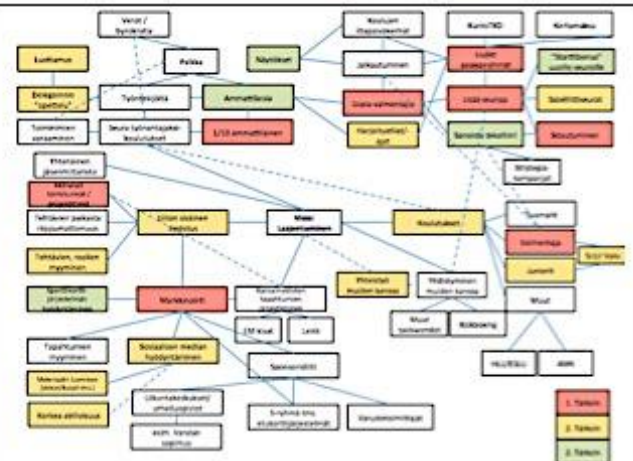
- Mittari pitää sitoa strategiaan ja mittareiden pitää huomioida myös pitkän aikavälin tavoitteet.
- Mittarin pitää olla yksiselitteinen ja helposti ymmärrettävä.

- Mittarin pitää olla helposti raportoitavissa. Mittaustuloksen pitää siis olla säännöllisesti ja helposti saatavissa.
- Mittarin pitää mitata asiaa johon henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa. Vaikutussuhteen pitää olla ymmärrettävä.
- Mittarin pitää olla informatiivinen ja tarjota palautetta.

Kuviossa 23 on vedetty yhteen, miten tutkijan prosessissa strategiakartta muovautuu vaiheittain toimintasuunnitelmaksi ja aikatauluksi. Kuvioaa esiteltävän prosessin vaiheiden sisälle sukellettaessa voidaan piirtää uusia aliprosesseja, joista vahvasti esillä on esimerkiksi Balanced Scorecard prosessi ja strategiaprosessi, jotka menevät joiltain osin limittäin. Nämä vaiheet on kuvattu yksityiskohtaisesti kappaleessa ”7 Strategiaprosessin läpikäynti”.

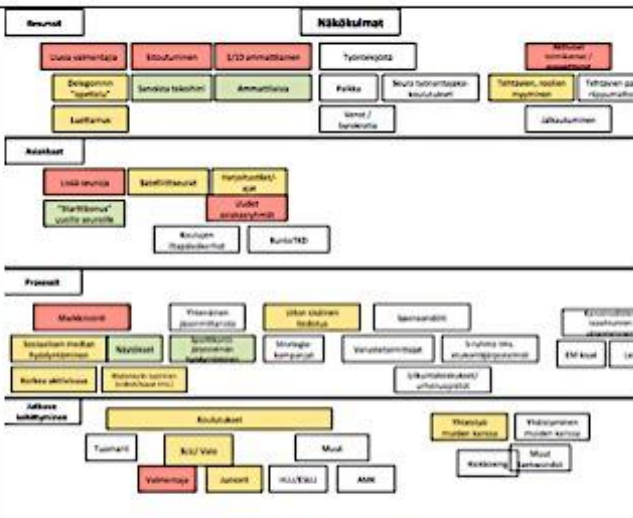
Ensimmäisessä vaiheessa luodaan tyhjältä pohjalta strategiakartta valitun vision ympärille.

Usein on informatiivisempaa painottaa tekijät vielä tärkeysjärjestykseen esimerkiksi värikoodeilla.

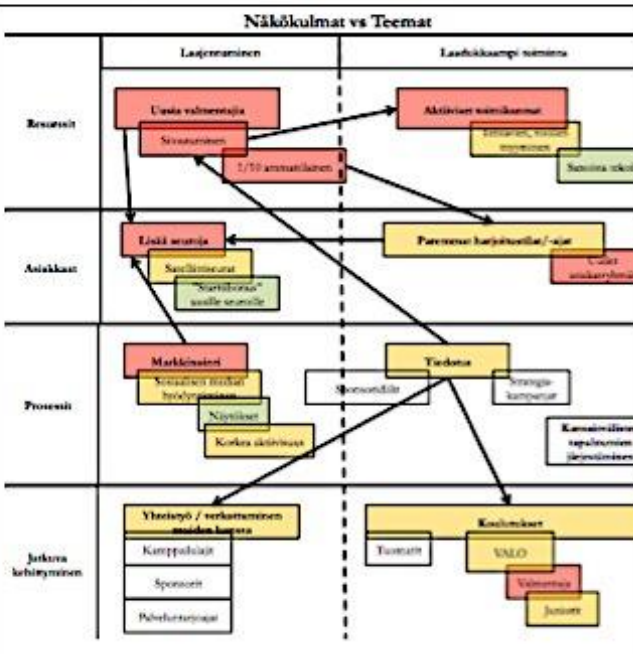


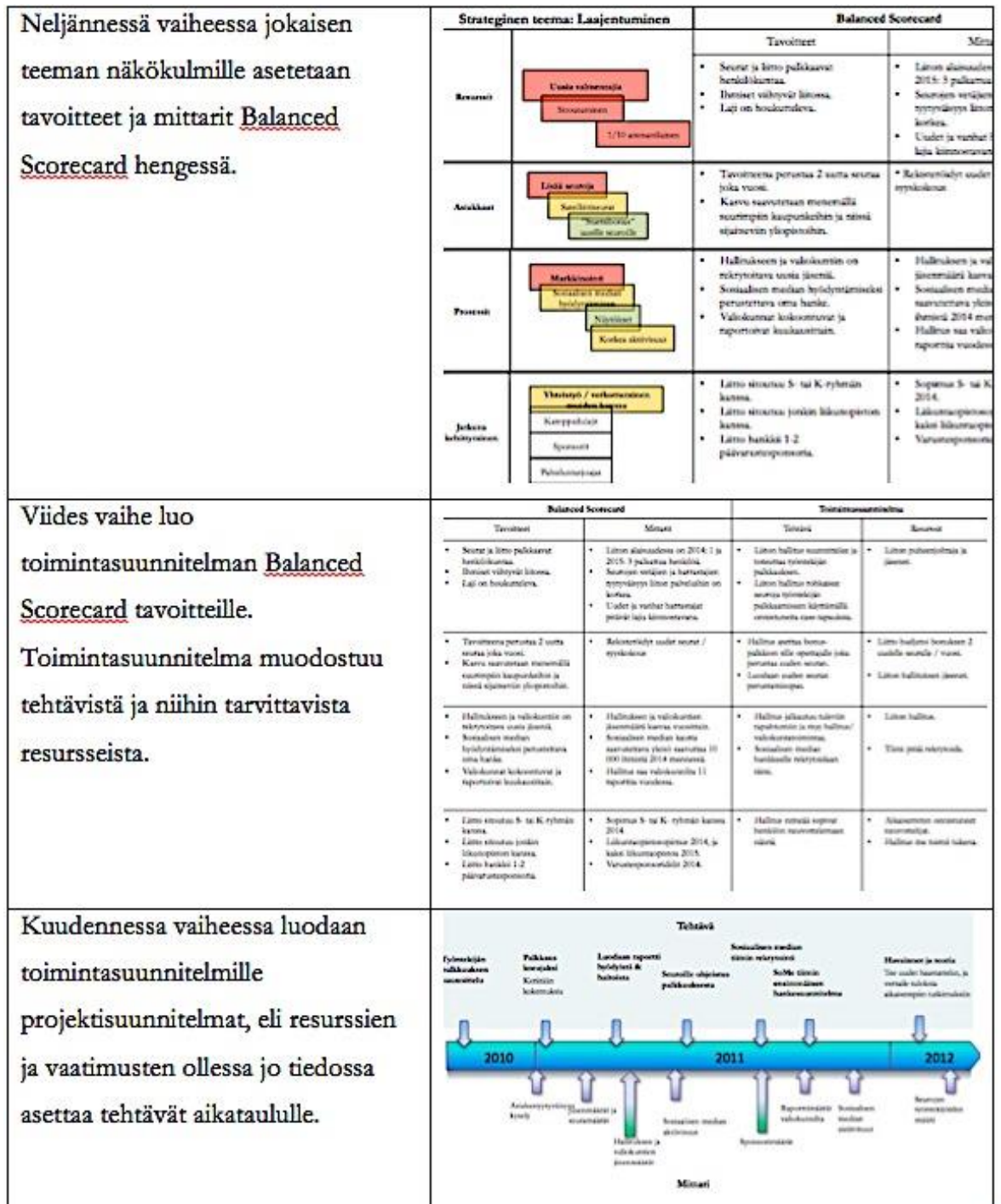
Toisessa vaiheessa etsitään strategiakartasta oleelliset 4-5 näkökulmaa.

Tyypillisiä näkökulmia ovat talous/resurssit, asiakas/käyttäjä, prosessit ja oppiminen/kehittyminen.



Kolmannessa vaiheessa etsitään kriittisiä menestystekijöitä yhdistäviä strategisia teemoja. Ideana olisi että saman teeman (pystysarake) sisällä olevat menestystekijät tukisivat toisiaan. Teemojen välisiä linkkejä on kuitenkin käytännössä vaikea välttää.





Kuvio 23 Vaihekuvaus strategiakartasta aikataulutetuksi toimintasuunnitelmaksi.

Kaaviokuvat löytyvät suurempina kappaleesta ”7 Strategiaprosessin läpikäynti”

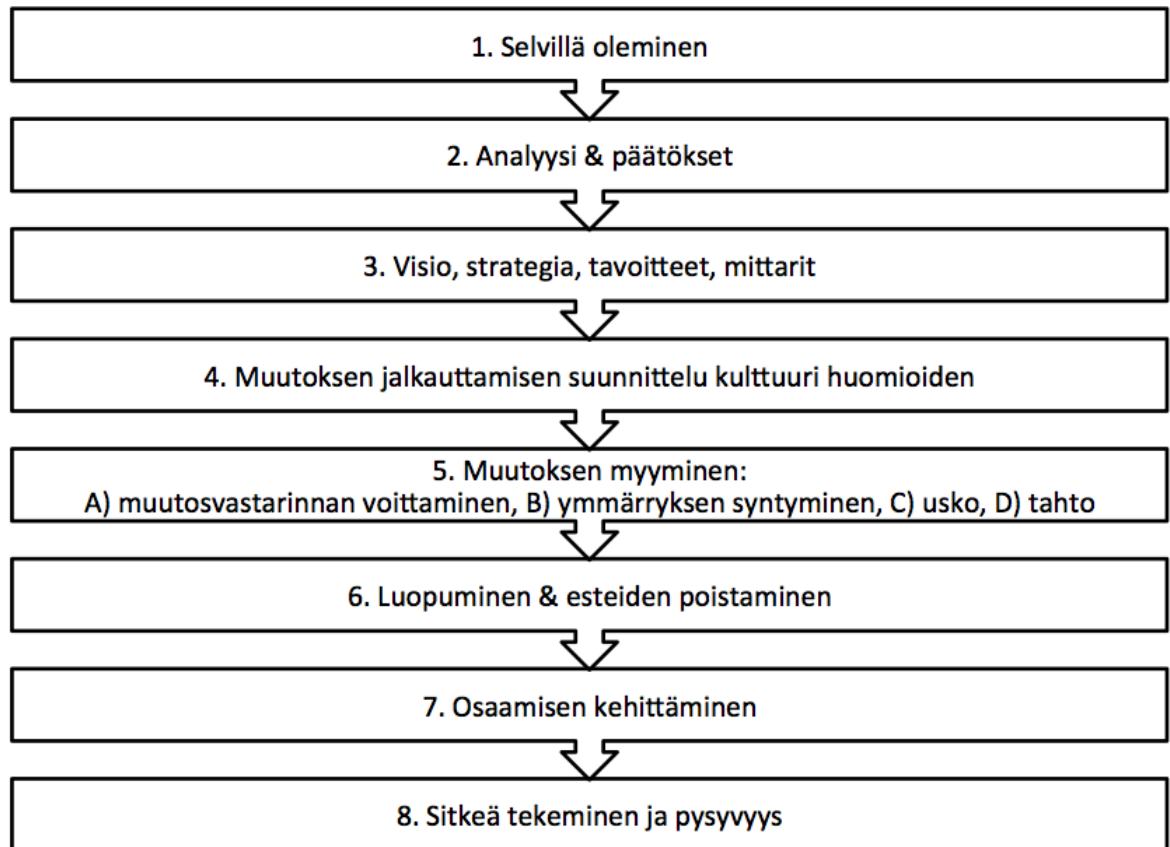
4.7 Muutosjohtaminen

Kappaleessa ”4.1 Strategiaproessin luominen” esiteltävän strategiaproessin viiden ensimmäisen vaiheen aikana luodaan perusta strategisen suunnan päättämiseksi keskustelemalla ydinhenkilöiden kanssa ja keräämällä tarvittavat tiedot analyysien avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa useita toimintavaihtoehtoja, jotka priorisoidaan tärkeysjärjestykseen. Analyysiin perustuvat strategiset pyrkimykset ja niistä koostuva toimintamalli ovat strategiaproessin ensimmäinen varsinainen tuotos. (Karlöf 2004, 89).

Strategian toteuttaminen ja toimeenpano ovat muutosjohtamista. Muutosjohtamisesta on olemassa monia erilaisia malleja, joista esimerkiksi Erämetsän (2003, 154) malli on varsin selkeä ja suoraviivainen prosessi, nimeltä ”Läpiviemisen portaitsi”. Kuvion 24 esittelemä malli painottaa muutoksen suunnittelua, uuden mallin tai idean myymistä ja vahvaa ihmisten sitouttamista muutosprosessiin. On hyvä huomata, että tämän mallin kolme ensimmäistä vaihetta ovat hyvin samankaltaisia kuin tutkijan luoman, Kuvion 17 esittämän, strategiaproessin ensimmäiset vaiheet: Ensin keskustellaan ydinhenkilöiden kanssa tavoitteista, sitten analysoidaan tilannetta ja lopuksi keskusteluiden ja analyysien pohjalta päätetään mahdollisista etenemissuunnista.

Karlöf (2004, 43) muistuttaa, että strategian muuttamiseen vaaditaan energiaa. Sen vuoksi tarvitaan muutosta ajava henkilö, jolla on sekä visio että resursseja lähtenä muuttamaan toimintatapoja. Karlöfin mielestä on kuitenkin lyhytjänteistä puhua erillisestä strategiatyöstä, koska strategisen ajattelun ja johtamisen pitäisi olla osa säännöllistä ajatusmallia, jossa pohditaan organisaation pidemmän aikavälin pelikenttää. Kim ja Mauborgne (2007, 201) toteavat, että strategiasta on hyötyä vasta kun kaikki organisaatiossa saadaan seuraamaan ja kannattamaan strategiaa johdonmukaisesti. Organisaatiossa tarvitaan luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvaa kulttuuria, joka motivoi ihmisiä toteuttamaan sovittua strategiaa strategian hengen mukaisesti. Toisin sanoen, kun ihminen mieltyy strategiaan ja sisäistää sen, niin hän hyväksyy sen omasta tahdostaan ja noudattaa sitä automaattisesti.

Muutosjohtamista käytännössä on kuvattu luvussa ”7.5 Muutossuunnittelu”.



Kuvio 24 Muutoksen läpiviemisen portaavat (mukaillen Erämetsä 2003, 154)

4.7.1 Keskustelu strategisista suuntausvaihtoehdoista

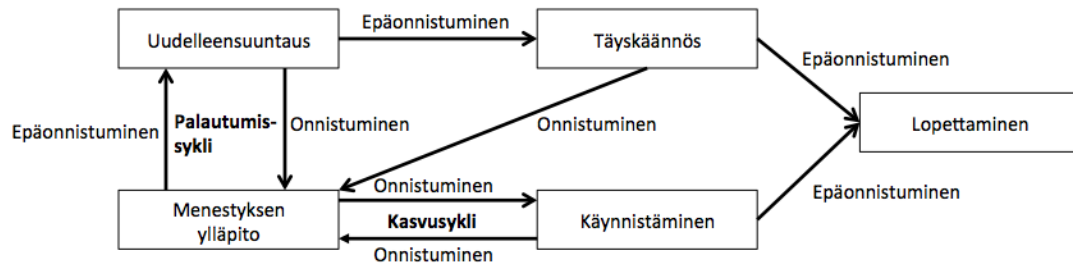
Oikean muutossuunnan löytämiseen on luotu monia prosessimalleja, joista Watkinsin (2009) STARS- malli on tutkijan mielestä yksi helppokäyttöisemmistä. STARS- malli kuvaa viisi erilaista skenaariota. Skenaariot kattavat organisaation yleiset strategiset suunnanmuutokset; hankkeen alullepano, vaikeuksiin joutuneen hankkeen pelastaminen, hankkeen hallittu laajentaminen, huonoon asemaan joutuneen hankkeen elvyttäminen ja arvostetun johtajan saappaisiin astuminen.

Kuten Kuviosta 25 nähdään, niin Watkinsin (2009) malli kattaa hyvin organisaatioille tyypilliset strategiset muutokset aina käynnistämisestä elvyttämiseen ja jopa lopettamiseen. STARS- mallia käyttäen pystytään selvittämään, miten edessä oleva tilanne eroaa aikaisemmista. Taulukko 2 listaa eri muutosvaihtoehtojen mahdollisuudet ja haasteet.

Taulukko 2 Watkinsin (2009) skenaarioiden haasteet ja mahdollisuudet

	Käynnistäminen	Täyskäännös	Kasvun kiihdytys	Uudelleen-suuntaus	Menestyksen ylläpito
Skenaariokuvaus	Tarvittavien edellytysten kokoaminen uuden organisaation ja hankkeen liikkeelle saamiseksi.	Vakavissa vaikeuksissa olevan organisaation pelastaminen.	Nopeasti laajenevan organisaation hallitseminen	Aiemmin menestyneen organisaation elvyttäminen uuteen kasvuun.	Huippuorganisaatio on johtajan saappaisiin astuminen.
Haasteet	Strategian, rakenteiden ja järjestelmien rakentaminen alkutekijöistä. Suorituskykyisen tiimin rekrytointi ja yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi. Resurssien rajallisuus.	Sidosryhmien mielialan kohottaminen. Tuloksen tekeminen kovassa kiireessä. Syvien leikkausten ja vaikeiden henkilöstövalintojen tekeminen.	Kasvun mahdollistavien rakenteiden luominen. Uuden henkilöstön sitouttaminen organisaatioon.	Henkilöstön vakuuttaminen muutoksen tarpeellisuudesta. Johtoryhmän huolellinen rakennemuutos. Organisaation uusi fokus.	Edellisen johtajan varjossa eläminen. Esitettävien aloitteiden perusteltu karsiminen. Organisaation taitava johtaminen seuraavaan kehitysvaiheeseen.
Mahdollisuudet	Pääsee alusta tekemään kaiken itse. Uudet näkymät innostavat. Ei ole tiukkoja ennakkonäkemyksiä.	Kaikki tunnustavat muutoksen tarpeen. Haitoista kärsiviltä ulkopuolisilta saatua tukea. Pienetkin onnistumiset riittävät.	Kasvupotentiaali motivoi. Ihmiset ottavat enemmän irti itsestään.	Organisaatiossa on voimapesäkkeitä. Ihmiset haluavat pitää itsensä tulevaisuudessa kinn menestyvinä.	Organisaatiossa mahdollisesti jo valmiina hyvä johtoryhmä. Ihmiset ovat motivoituneita. Menestykselle jatkossa voi olla vahvat perusteet.

Watkinsin (2009) mukaan muutonhaaste on usein pikemmin poliittinen kuin tekninen. Organisaation sisäiset voimat ja jännitteet saavat organisaation ajautumaan syvemmälle ongelmiin, kun organisaation jäsenet eivät realistisesti hyväksy tilannetta tai edessä olevaa muutostarvetta. Watkinsin mallissa muutos ajetaan käytäntöön kuudessa vaiheessa, joiden sisältö vaihtelee vahvasti skenaariosta riippuen.



Kuvio 25 STARS- malli (mukaillen Watkins 2009)

4.7.2 Muutokseen valmistaminen

Alla esiteltävä Kotterin (1996) 8-vaiheinen muutosprosessi menee syvemmälle muutoksen jalkauttamisen yksityiskohtiin, kuin edellä Kuvion 24 esittämä Erämetsän (2003) malli. On kuitenkin hyvä huomata, että molempien mallien vaiheet myötäilevät toisiaan. Molemmissa malleissa selvitetään nykytila ja korostetaan tietoisuutta siitä, että muutos on välttämätöntä. Sen jälkeen muutos pyritään jalkauttamaan suunnitelmallisesti ottaen huomioon organisaatiokulttuurin ja muutosvastarinnan. Henkilöstö pyritään valtuuttamaan ja sitouttamaan, jolloin he ”ostavat” vähitellen muutoksen omana ideanaan. Prosessien lopuksi korostetaan muutoksen säilyttämisen ja juurruttamisen tärkeyttä, jotta muutos tapahtuu myös organisaation kirjoittamattomassa hiljaisessa kulttuurissa. Tämä vaatii toistuvaa menneen läpikäymistä ja nykytilan konkretisointia. Kotterin muutosprosessi muodostuu kolmesta tasosta: organisaation valmistaminen ja valtuuttaminen, muutoksen toteuttaminen ja muutoksen säilyttäminen. Kuvion 26 kolme ensimmäistä vaihetta esittävät ”organisaation valmistaminen ja valtuuttaminen”- tason vaiheet.

1. Ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä

- * Muutosprosessi käynnistyy, kun yksilö tai joukko ymmärtää että nykytila on kestävä.
- * Muutoksen alkuvaiheessa hankkeen vetäjän on toimittava katalyyttinä
- * Kommunikatiossa pitää huomioida kommunikaation periaatteet

2. Muutoksen koordinoiminen - Perusta muutosta ohjaava rooli

- * Muutoksen suunnittelu, kommunikointi ja käynnistäminen vaativat tiimin taakseen
- * Yksittäinen henkilö pystyy hyvin harvoin viemään läpi onnistuneen muutosprosessin.
- * Muutosta varten kannattaa perustaa työryhmä
- * Työryhmässä tulee olla sekä ihmisjohtajia (leadership) että asiajohtajia (management)
- * Kun saat ihmiset uskomaan, että muutos tarvitaan, niin he kyllä muuttavat

3. Muutokselle täytyy luoda selvä päämäärä - Visio ja strategia

- * Muutokselle pitää olla selvä syy ja suunta
- * Kaikki tulee tietää miksi ja mihin suuntaan halutaan muuttua
- * Pitää olla myös selvä päämäärä, jonka saavuttaminen tarkoittaa muutoksen valmistumista
- * Tavoitteeseen päästään saavuttamalla mittaroitavat välitavoitteet

4. Muutoksen viestiminen

- * Viestintä on muutoksen tärkein "vaihe" alusta loppuun
- * Viestiä toistetaan uudelleen kunnes toiminta saadaan kääntymään uuteen suuntaan
- * Viestintä auttaa motivoitumaan suunnan muuttamisessa, vähentäen muutokseen liittyviä huhuja

5. Delegoi - Valtaa ja vastuuta

- * Henkilöstölle pitää antaa valtaa ja vastuuta muutoksen luomisessa ja näin aktivoida heitä
- * Siinä missä muutoksen syy tulee ulkoa, niin suunta, motivaatio ja toteutus ovat sisäsyntyisiä
- * Ulkopuolelta työnnetty muutos ei koskaan ole tervetullut ja harvoin myös onnistuu

6. Suunnittele vaiheittain

- * Vaikka muutos olisi kokonaisuutena suuri, niin se tapahtuu silti pienin askelin
- * Konkreettisia, realistisia välitavoitteita asettamalla ja mittaroimalla voidaan motivoida organisaatiota.

7. Muutoksen stabilointi

- * Muutos pitää vakiinnuttaa, koska muutoin organisaatiolla on tapana palata menneeseen
- * Uusia toimintatapoja tulee korostaa muutoksen toteuttamisen jälkeen

8. Muutoksen juurruttaminen sisäiseen kulttuuriin

- * Muutosprosessi kannattaa lopettaa retrospektiin
- * Retrospekti, paitsi edelleen kommunikoi muutosta ja sen onnistumista, antaa myös antaa tunnustusta

Kuvio 26 Kotterin muutosprosessi (mukaillen Kotter 1996)

4.7.3 Ihmisten valtuuttaminen

Kuten jo luvussa ”4.7.2 Muutokseen valmistaminen” todettiin, että sen jälkeen kun organisaatio on valmistettu muutokseen tekemällä selväksi muutoksen välttämättömyys ja luomalla muutokselle selkeä suunta, on alettava valtuuttamaan henkilöstöä jakamalla valtaa ja vastuuta. Kuvion 24 esittämässä Erämetsän (2003) mallissa tämä tarkoittaa

vaiheita ”5. Muutoksen myyminen” ja ”6. Luopuminen & esteiden poistaminen”. Kotterin (1996) mallissa taas vaiheita ”4. Viestiminen”, ”5. Delegointi” ja ”6. Vaiheittainen suunnittelu”, jotka nähdään Kuviossa 26.

Tutkijan mielestä strategiatyön kriittisin osa on monesta näkökulmasta viestintä. Näin myös strategian jalkauttamisessa. Hämäläinen ja Maula (2004, 28) toteavat strategia- viestinnän auttavan henkilöstöä päivittäisessä työssä tekemällä työhön liittyvistä valinnoista helpompia, koska päätöksenteossa voidaan tukeutua strategian asettamiin suuntaviivoihin. Viestintä on viisasta huomioida jo strategiaa suunniteltaessa ja varsinkin jalkautettaessa. Heidän mukaansa strategiaviestintä voidaan jakaa osa-alueisiin strategian sisällön, toteuttamisen ja prosesseihin liittyvän viestintä osalta.

4.7.4 Toteuta ja vakaannuta

Kun muutos on saatu kommunikoitua, myytyä ja muutoshankkeet ovat jo käynnissä, on tärkeää vakaannuttaa muutos pysyväksi toimintaympäristöksi. Kun henkilöstö on valtuutettu ja sitoutettu toimimaan uuden toimintamallin mukaisesti, on oltava herkkänä, että myös jatkossa toimitaan uusien toimintatapojen mukaisesti. On tärkeää pyrkiä säilyttämään muutos ja juurruttamaan uudet toimintamallit organisaation kirjoittamattomaan, hiljaiseen kulttuuriin. Tämä vaatii toistuvaa menneen läpikäymistä ja nykytilan konkretisointia. Kuvion 24 esittelemässä Erämetsän (2003) mallissa, viimeinen vaihe ”8. Sitkeä tekeminen & pysyvyys” sisältää tämän jatkuvuuden varmistamisen. Kuviossa 26 nähtävässä Kotterin (1996) mallissa vakaannutus tapahtuu kahdessa viimeisessä vaiheessa ”7. Muutoksen stabilointi” ja ”8. Muutoksen juurruttaminen”.

4.7.5 Sisäisen- ja ulkoisen tilanteen mittarointi sekä projektien seuranta

Halutun strategisen etenemissuunnan toteutumista tulee seurata. Seurannan myötä osataan tarvittaessa tehdä toimenpiteitä suunnan hienosäätämiseksi. Mittaroinnin, raportoinnin ja arvioinnin tulee olla kiinteä osa strategiaprosessia, kuten missä tahansa projektissa. Paitsi että seurannalla saavutetaan haluttu suunta, niin myös opitaan lisää itse strategiaprosessista ja strategian toteuttamisesta. Organisaatioiden, projektien ja ihmisten onnistumista voidaan arvioida monilla tavoilla, kuten talousmittareilla,

asiakastyytyväisyydellä, toiminnan kartoituksella, tulokorttimittareilla, asiakkaiden määrällä tai muilla vastaavilla. (Kamensky 2004, 236.)

Mittarit on hyvä sitoa tavoitteisiin. Visio asettaa koko organisaation ylimmän tavoitteen. Visiosta luodaan strategiset tavoitteet, jotka asettavat suuntaviivat strategisille projekteille ja toisaalta itsenäisille rooleille. Projektien sisällä on omat projektisuunnitelman etenemistä heijastavat tavoitteet. Organisaation itsenäisillä rooleilla on myös strategiasta johdetut tavoitteet. Kaikille näille tavoitteille on hyvä pyrkiä luomaan lisäarvoa luovia ja helppokäyttöisiä mittareita, jotka kertovat tavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteiden tulee siis toisin sanoen olla niin selkeitä, että niille löydetään helposti luonnolliset mittarit. Niin tavoitteiden kuin mittareidenkin pitää ohjata ajatukset ja energia strategisen vision asettamaan tavoitteeseen. Mittarointi ei saa ohjata strategiaa, vaan päinvastoin. Ajattelu ”ellet pysty mittaamaan, niin älä edes yritä” on strategiatyön kannalta tuhoisaa. (Kamensky 2004, 237.)

Erämetsän (2003, 176) mukaan mittarointi on yksi johtamisen peruspilareista. Mittarointi mahdollistaa toiminnan seuraamisen ja ohjaamisen sekä kaksisuuntaisen palautteen antamisen. Hyvään johtamiseen tarvitaan muutoksen ja tekemisen seuranta, joka antaa palautetta ja ohjaa muutosta oikeaan suuntaan. Erämetsän mielestä tulostittarit tulee erottaa tekemisen mittareista. Tulostittareita tarvitaan yritystoiminnan ohjaamisen mahdollistamiseksi, mutta projektijohtamisessa ja muutosjohtamisessa tarvitaan myös tekemisen mittareita.

Tutkijan tässä työssä rakentamassa strategiaprosessimallissa mittarointi on huomioitu vahvasti, tutkijan otettua vaikutteita Balanced Scorecard- järjestelmästä. Malmi ym. (2006, 9) mielestä Balanced Scorecardin kaltaisen ratkaisun myötä ongelma on korostetusti strategian toimeenpanemisessa ei sen mittaroinnissa. Kuten edellä todettiin, niin jokaisen organisaation tulee itse pohtia toimintaansa ja tavoitteisiinsa sopivimmat strategianäkökulmat. Näistä näkökulmista voidaan sitten johtaa sopivat mittarit. Malmi ym. näkevät tulokortin hyödyntämisen ydinkysymyksiä olevan ovat ”Miten varmistaa tehokas päätöksenteko kaikilla toiminta-alueilla?” ja ”Kuinka kannustaa henkilöstö tavoitteelliseen toimintaan?”. (Malmi ym. 2006, 9.)

Balanced Scorecard- järjestelmä on esitelty perinpohjaisesti luvussa ”3.8 Tulokortti strategisena ohjausvälineenä (Balanced Scorecard)”.

4.7.6 Yhteenveto muutosjohtamisesta

Strategiatyössä muutosjohtamisella on suuri rooli. Strategisten analyysien ja keskusteluiden jälkeen, lähdettäessä jalkauttamaan uutta strategiaa, on kyse käytännössä puhtaasta muutosjohtamisesta. Muutosjohtamiseen on kehitetty lukuisia malleja, joista tässä työssä esiteltiin Watkinsin (2009) STARS, Erämetsän (2003) ”Läpiviemisen portaat” ja Kotterin (1996) ”Kahdeksan portaan muutosprosessi”. Käytännössä muutosjohtaminen on projektijohtamista. Muutosprojekti vaatii selkeän suunnitelman, riittävästi resursseja ja hyvän johtajan. Muutoksella tulee olla selkeä juoni, jonka jalkauttaminen suunnitellaan sekä operatiivisesti että kulttuurimielessä. Hanke-suunnittelun jälkeen operatiivisella puolella aloitetaan muutoshankkeet ja ihmis-johtamisen puolella vahva kommunikointi ja vastuun jakaminen. Toteutuksen aikana muutoksen onnistumista mittaroidaan ja suuntaa korjataan suunnitelmia muuttamalla tai tarkentamalla. Ensimmäisten muutoshankkeiden valmistuessa on tärkeää olla herkkänä muutoksen stabiloinnille. Uusia toimintamalleja ja kulttuuria pitää kommunikoida toistuvasti, jotta organisaatio sisäistää ja ostaa uudet tavat lopullisesti omakseen.

4.8 Yhteenveto kohdeorganisaation strategiaprosessista

Strategiakonsultin roolissa toiminut tutkija päätti luoda uuden strategiaproessin, koska ei löytänyt tarkoitukseen sopivaa, valmista prosessia kirjallisuudesta. Kriteerit olivat, että prosessin pitää olla yksinkertainen ja selkeä käyttää, mutta silti kuvata jo ylätasolla kaikki tarvittavat strategiaproessin vaiheet. Käytännössä uusi ylätason strategiaprosessi on kooste Karlöfin (2004), Lindroos ja Lohiveden (2010) ja Kamenskyn (2008) strategiaproesseista. Tutkijan luoma prosessi sisältää seitsemän ylävaihetta, jotka etenevät tavoitekeskustelusta organisaation johdon kanssa, analyysien ja analyysien ruokkiman keskustelun kautta, strategisen toimintasuunnitelman luomiseen, jalkauttamiseen ja seurantaan. Nämä ylätason prosessit sisältävät luonnollisesti useita aliprosesseja ja aliprosesseissa käytettäviä menetelmiä. Strategiaproessilla pyritään

vastaamaan organisaation pysyviin ydinhaasteisiin joita ovat lisäarvontuottokyky, perustehtävän täyttäminen ja riittävän suorituskyvyn saavuttaminen.

Strategiaprosessi alkaa keskustelulla organisaation omistajien ja johdon kanssa. Keskustelussa kirkastetaan työn tarkoitus, työtavat ja osallistuvat resurssit. Tämän jälkeen siirrytään analysoimaan organisaation sisäistä ja ulkoista tilannetta. Nykytila-analyysissa eli sisäisessä analyysissa ollaan kiinnostuneita organisaation toimintamallista, ydinprosesseista, organisaatorakenteesta, liiketoimintajärjestelmistä ja resursseista. Toimintamallia voidaan kartoittaa esimerkiksi elinkaarianalyysilla tai Bostonin tuoteportfolioanalyysilla. Ydinprosessit ovat prosesseja jotka tyydyttävät asiakkaan ja tarpeet ja luovat tälle lisäarvoa. Ydinprosessit voidaan tunnistaa esimerkiksi strategiakartan tai SIPOC-mallin avulla. Organisaatorakennetta analysoitaessa on hyvä ensin selvittää organisaatorakenne ja sen jälkeen pohtia miten rakenne sopii organisaation toimintaan. Liiketoimintaa tukevat järjestelmät on yleensä helpointa tunnistaa pohtimalla mitä johtamisjärjestelmää ja mitä operatiivisia järjestelmiä organisaatiossa käytetään. Samalla tulee pohtia toimivatko järjestelmät parhaalla mahdollisella tavalla. Olemassa olevat resurssit voidaan jakaa aineellisiin resursseihin eli tiloihin ja koneisiin, henkilöresursseihin sekä rahaan. Henkilöresurssit on hyvä vielä ryhmitellä kompetenssien mukaisesti ja verrata niitä ydinosaamistarpeisiin.

Organisaatio toimii aina muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimintaympäristön tila määrittää pitkälti mihin suuntaan organisaation pitää viedä strategiaansa. Strategiaprosessin ympäristöanalyysissa kiinnitetään huomiota toimintaympäristön muutoksiin ja trendeihin, sidosryhmien odotuksissa tapahtuviin muutoksiin ja markkinoiden sekä kilpailuaseman muutoksiin. Toisaalta, ympäristöanalyysissa ollaan kiinnostuneita asiakaskunnasta, kilpailijoista, toimittajista ja muista ulkopuolisista sidosryhmistä sekä heidän tilanteestaan. Ympäristöanalyysi kertoo toimialan rakenteesta, luonteesta ja kehityksestä. Vasta ympäristöanalyysit antavat vastauksia siihen, mikä on organisaation lisäarvontuottokyky asiakkaille, miten organisaatio vastaa asiakaspalvelun kriittisiin menestystekijöihin ja millä alueilla organisaation kilpailuasema voidaan hyödyntää parhaiten. Ympäristöanalyysi tehdään kolmessa vaiheessa markkina-, kilpailija ja sidosryhmäanalyysien muodossa. Markkina-analyysissa hankitaan yleistä tietoa tutkittavasta markkina- ja toimiala- alueesta. Kilpailija-analyysissa perehdytään

organisaation kilpailijoihin etsien vaarallisia haastajia, joiden kanssa voidaan pyrkiä liittoutumaan ja toisaalta suuria menestyjiä joilta pyritään ottamaan mallia. Kilpailija-analyysissa voidaan hyödyntää myös esimerkiksi elinkaarianalyysia ja Bostonin tuoteportfolioanalyysia kilpailutilanteen esittämiseksi. Sidosryhmäanalyysissa taas pyritään kartoittamaan asiakkaiden ja kilpailijoiden lisäksi muutkin liiketoimintaan liittyvät pelurit.

Synteesianalyysit ovat analyysitekniikoita, joissa yhdistetään sisäinen ja ulkoinen tila sekä nykyhetkeen että tulevaisuuden tavoitteisiin. Synteesianalyysit auttavat luomaan ymmärrystä organisaation sisäisen ja ulkoisen tilanteen suhteista. Synteesianalyysit auttavat parantamaan kokonaisnäkemyä käsiteltävistä asioista. SWOT- analyysissa etsitään hyvää etenemissuuntaa listaamalla organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Skenaariosuunnittelussa taas luodaan erilaisia tulevaisuuden skenaarioita, joissa kuvaillaan kuinka eri tekijät vaikuttavat toisiinsa.

Analyysien jälkeen strategiaprosessi jatkuu keskustelulla strategisista suuntaus- vaihtoehtoista ja toimintasuunnitelman rakentamisella. Käytännössä keskustelu käydään hyödyntäen strategiakartta-mallia, joka on visuaalinen esitys organisaation tavoitteista. Strategiakarttaprosessi ohjaa keskustelun vähitellen strategisista tavoitteista kriittisten menestystekijöiden tunnistamisen kautta mittareiden ja niiden täyttämiseksi vaadittavien tehtävien suunnitteluun. Strategiakarttaprosessi ohjaa ajattelun ja kommunikaation visiosta aina toimintasuunnitelman aikataulutukseen.

Muutosjohtamisessa tutkija hyödyntää Watkinsin (2008), Erämetsän (2003) ja Kotterin (1996) malleja, jotka täydentävät toisiaan. Watkinsin malli kuvaa toimintamalleja erilaisille muutosskenaarioille. Kotterin ja Erämetsän mallit taas ohjaavat muutoksen vakauttamiseen kolmen kaikille muutostilanteille yleisen portaan kautta: organisaation valmistetaan muutokseen, organisaation henkilöstö valtuutetaan muutoksen toteuttamiseen ja muutos toteutetaan sekä pyritään säilyttämään.

Viimeinen kiinteä osa strategiaprosessia on toiminnan seuranta. Seurannan myötä osataan tarvittaessa ryhtyä toimenpiteisiin suunnan hienosäätämiseksi. Mittarointi,

raportointi ja arviointi ovat kiinteä osa strategiaprosessia. Paitsi että seurannalla saavutetaan haluttu suunta, niin myös opitaan lisää itse strategiaprosessista ja strategian toteuttamisesta. Mittareiden luominen on luonnollista sitoa strategiatavoitteisiin.

5 Kehittämistyön tarkoitus

Seuraavassa kuvataan kehittämistyön tavoitteet ja käytännön toteutuksen rakenne.

5.1 Tutkimusongelma

Tutkijan tarkoituksena oli selvittää miten pitkäjänteinen strategiasuunnittelu vaikuttaa pienehköön liikuntajärjestöön. Tutkijaa kiinnosti onko organisaation tai sen toiminnan kannalta eroa pyöriikö toiminta vuosittaisen toimintasuunnitelman vai pitkäjänteisemmän, monivuotisen strategian pohjalta. Työssä oli tavoitteena perehtyä strategiatyön, yhdistystoiminnan ja liikuntajärjestötoiminnan teoriaan ja tämän pohjalta pyrkiä etsimään hyvää tapaa johtaa kohdeorganisaatiota.

Tutkijan kehittämistyölle asettamia tutkimusongelmia olivat:

1. Onko strategiprocessista hyötyä kohdeorganisaatiolle?
2. Millainen strategiaprosessi soveltuu tällaiselle kohdeorganisaatiolle?
Kysymys on teoreettisempi ja sen tavoitteena on perehdyttää strategiaan, muutosjohtamiseen ja lajiliitto-toimintaan Suomessa. Kysymys nostattaa tutkimuksen teoreettista arvoa.
3. Millainen kohdeorganisaation strategiasta muodostuu seurattaessa strategiaprosessia?
Kysymykseen vastattaessa käydään strategiaprosessi läpi käytännössä ja seurataan millaiset toimintatavat edistävät strategian toteutumista kohdeorganisaatiossa.

Tutkimusongelman merkitys pitää varmistaa, etenkin jos idea on syntynyt tutkijaa henkilökohtaisesti kiinnostavista asioista. Tutkimusongelmalla voidaan nähdä olevan laajempaa merkitystä jos tutkimuksella haetaan ratkaisua ongelmiin, joiden kanssa useat organisaatiot kamppailevat. Kun esimerkiksi liikuntajärjestötoiminnan alueella haetaan ratkaisua ongelmaan, jonka ratkaisemisen monet järjestöt kokevat auttavan heitä vastaamaan liittotoiminnan johtamisen haasteisiin, silloin tutkimusongelma on merkittävä. (Lukka 2006, 111.) Tähän voidaan todeta, että tutkimuksen yhteydessä

tehdyssä kvantitatiivisessa kyselyssä 88% vastanneista (n=52) koki tärkeäksi kohdeorganisaation toiminnan kehittämisen.

5.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkoittaa näkökulmaa, josta tutkimuksen aihetta tarkastellaan. Siihen kuuluu perehtyminen aikaisempaan aihetta koskevaan tutkimuskirjallisuuteen, keskeisten käsitteiden määrittäminen ja tutkimuksessa käytettävän lähestymistavan valitseminen ja avaaminen lukijalle. Teoreettinen viitekehys on punainen lanka, joka ohjaa tutkimusta ja toisaalta suhteuttaa sen muuhun oman tieteenalansa tutkimukseen. Viitekehys vastaa kysymykseen, mitä näkökulmaa nimenomaan tässä tutkimuksessa käytetään. Teoreettisen viitekehyksen valinta on yksi tutkimuksen keskeisistä työvaiheista seuraten yleensä heti tutkimuksen aiheen valintaa. Yleinen perehtyminen aiheeseen, alan teoriaan ja tutkimuksiin auttaa selkiyttämään ja rajamaan tutkimusongelmaa ja tutkimusmenetelmän valintaa. (Soininen 1995, 10.)

Tutkija perehtyi strategiaprosesseihin, strategian jalkauttamiseen, liikuntajärjestötoimintaan ja yhdistystoimintaan niin kirjoja, julkaisuja, raportteja kuin ajankohtaista uutisointiakin seuraamalla. Tutkija myös osallistui useisiin SLU:n ja VALO:n infotilaisuuksiin.

Tutkija loi työn aikana ymmärryksen strategian luomisesta ja jalkauttamisesta kohdeorganisaatiossa, joka on pieni liikuntalajiliitto. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii tutkijan kohdeorganisaatiolle luoma strategiaprosessi. Teoreettisessa viitekehyksessä myös huomioitiin työssä tarvittavat sidosryhmät. Kohdeorganisaation kannalta sidosryhmä on taho, johon lajiliitto toiminnallaan vaikuttaa tai joka omalla toiminnallaan voi vaikuttaa lajiliittoon positiivisesti tai negatiivisesti. Negatiivisena toimintana voi olla esimerkiksi kannattajajoukon huliganismi, positiivisena sponsorin mittava rahallinen panostus liiton toimintaan. Liikuntalajiliiton kaltaisen kohdeorganisaation tulee jo osana operatiivista toimintaansaakin tunnistaa keskeiset sidosryhmät ja pitää niihin yhteyttä positiivisten vaikutusten aikaansaamiseksi. Sidosryhmäraportointi ja viestintä ovat tärkeä osa sidosryhmähallintaa. Sidosryhmäsuhteiden hyvään hoitoon kuuluu vuosittain lajiliiton

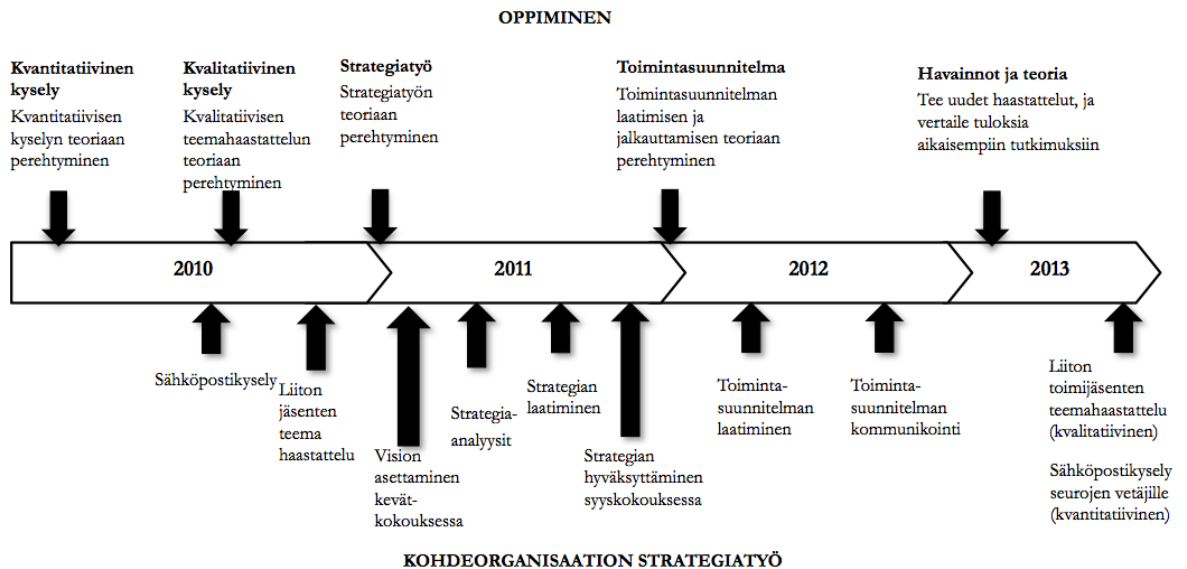
toimintaa kuvaavan sidosryhmäraportin laatiminen ja jakelu sidosryhmille. Lisäksi jatkuvan sidosryhmädialogin käyminen on tärkeää toiminnan kehittämiseksi ja ongelma-alueiden kartoittamiseksi. Lajiliitolle tyypillisiä sidosryhmiä ovat henkilö- ja seurajäsenet, henkilöstö, yhteistyökumppanit, urheilijat, avustusten antajat, kansainväliset lajiliitot, viranomaiset, yksityis- ja yritysasiakkaat, lahjoittajat ja media.

5.3 Työvaiheet, aikataulu ja tulokset

Kehittämistehtävä sisälsi seuraavat työvaiheet:

- Kehittämistehtävän suunnitelman laatiminen ja hyväksyminen
- Aiheeseen liittyvän teoretiedon kokoaminen
- Teoreettisen viitekehyksen luominen
- Strategia- ja toiminnanohjausprosessin nykytilan analysointi haastatteluilla
- Prosessin tavoitetilan määrittely
- Uuden strategiaproessin kuvaaminen ja hyväksyminen
- Strategiakierroksen toteuttaminen
- Strategia-analyysit
- Strategian laadinta
- Toimintasuunnitelman laadinta ja käyttöönotto
- Strategia- ja toiminnanohjausprosessin tilan analysointi haastatteluilla
- Jatkokehitysehdotusten tekeminen
- Kehittämistehtävän loppuraportin laatiminen

Kuten Kuvio 27 esittää, niin kehityshanke alkoi vuonna 2010 ja saatiin päätökseen vuoden 2013 aikana.



Kuvio 27 Koulun ja strategiahankkeen tavoitteet yhdistettynä yhteiselle aikajanelle

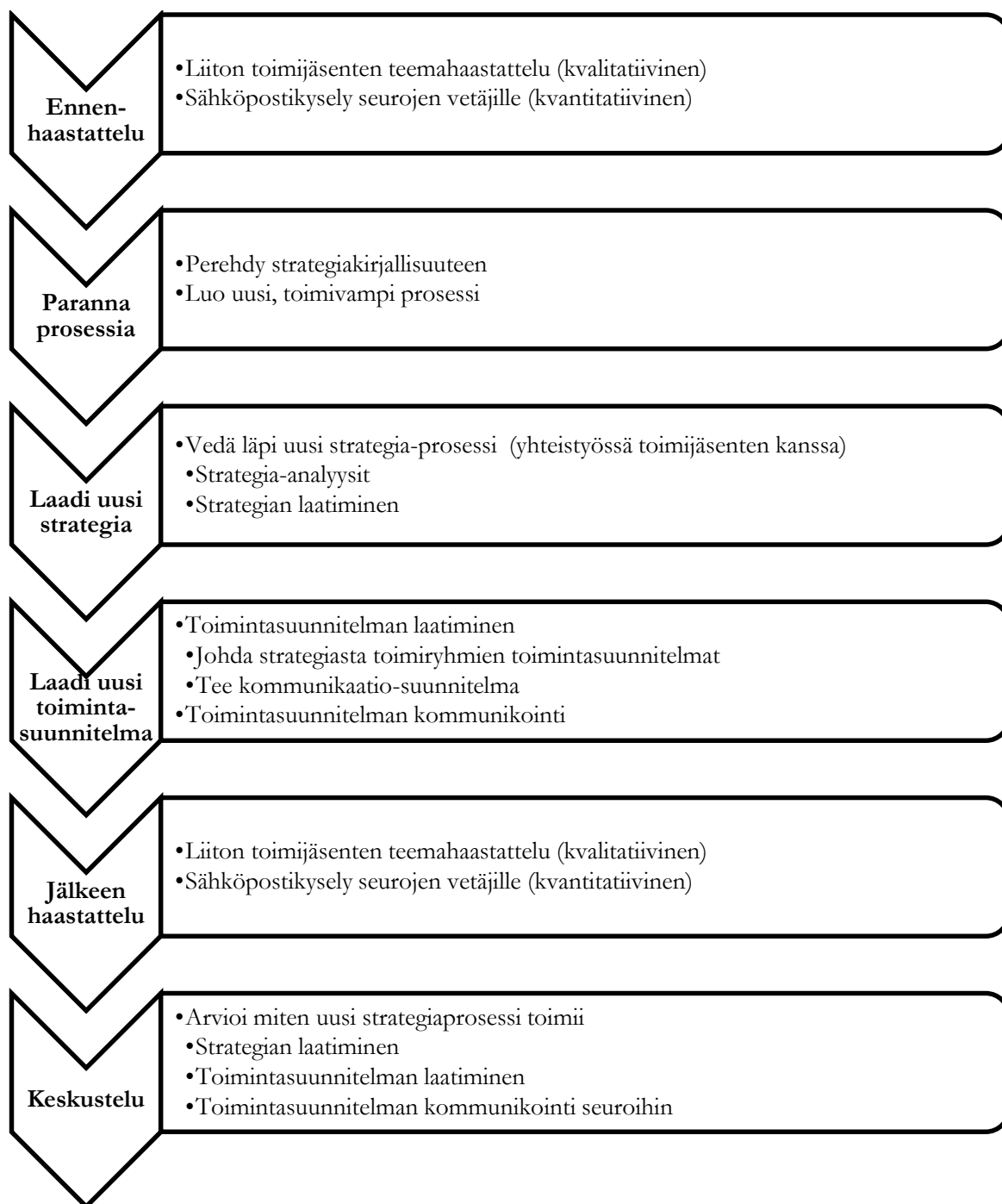
Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita strategiaprosessista; prosessin eri rooleista ja vaiheista sekä näiden heijastumisesta käytäntöön. Eli miten strategiaprosessin käyttöönotto vaikuttaa organisaation toimintaan. Kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda uudelleenkäytettävä strategiatyöprosessi ja jalkauttaa prosessilla luotu strategia organisaatioon. Tämä edellytti tutkijalta strategiaprosessin syvällistä ymmärtämistä ja huolellista perehtymistä ilmiötä kuvaavaan viitekehykseen. Strategiatyön viitekehys auttoi tutkijaa käsitteellistämään ilmiön ja antoi keinoja mallin arvioimiseksi sekä edelleen kehittämiseksi. Jo mallin taustalla olevan viitekehyksen rakentaminen oli itsessään teoreettinen kontribuutio. (Lukka 2006, 111.)

Kehittämistehtävän mitattavat tulokset ovat:

1. Dokumentoitu ja toistettavissa oleva strategiaprosessi
 - a. Strategiakello
 - b. Analyysivälineet
 - c. Hanke- ja muutossuunnitteluvälineet
2. Strategiadokumentaatio
 - a. Strategiaprosessin vaiheiden läpikäynti ja analyysien mukainen strategia
 - b. Strategian mukainen toimintasuunnitelma

6 Tutkimuksen toteutus

Tutkija lähti käytännön työssään seuraamaan itse luomaansa strategiaprosessia, jonka Kuvio 17 esittelee ja joka teoreettisesti kuvataan luvussa ”4 Suomen ITF Taekwon-Do liiton strategiaprosessi”. Käytännön työ eteni Kuvion 28 mukaisesti.



Kuvio 28 Hankkeen eteneminen tutkimuksen näkökulmasta

6.1 Tutkimusstrategia valinta ja perustelu

Tutkimuksen teossa on keskeistä, että valitut tutkimusmenetelmät soveltuvat käsillä olevan ongelman käsittelyyn. Tutkimusongelma ja tutkimuksen perspektiivi vaikuttavat tutkimusmenetelmään. Tutkimusmenetelmä taas tuo mukanaan tutkimusprosessin vaiheet, periaatteet ja yleisen tutkimuksen kulun. (Eskola & Suoranta 1998, 14.)

Koska kyseessä on käytännössä strategiatyö, tutkija viittaa liiketaloustieteeseen. Liiketaloustieteen tutkimukset voidaan jakaa teoreettisiin ja empiirisiin sekä kuvaileviin (deskriptiivisiin) ja ohjeita kehittäviin (normatiivisiin) tutkimuksiin. Teoreettinen tutkimus tutkii tieteenalojen käsitteisiin, näkökulmiin ja teorioihin liittyviä ongelmia. Empiirisessä tutkimuksessa tutkitaan jotain reaali maailman ilmiötä, josta hankitaan tietoa jollain systemaattisella menetelmällä. Selkeä rajanveto teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen välille on kuitenkin vaikeaa, koska empiirisessä tutkimuksessakin on myös teoreettisia vivahteita (Uusitalo 1991, 60). Tähän jakoon perustuen liiketaloustieteen tutkimusotteita ovat luokitelleet esimerkiksi Neilimo ja Näsi (1980, 67) sekä Kasanen ym. (1991, 317).

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsitteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote Toiminta-analyttinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Konstruktiivinen tutkimusote

Kuvio 29 Liiketaloustieteen tutkimusotteiden suhteet (mukaillen Kasanen ym. 1991)

Kuviosta 29 nähdään, että konstruktiivinen tutkimusote on tavoitteeltaan normatiivinen, eli uusia toimintamalleja luova. Konstruktiivisen tutkimusotteen tavoitteena on johtamiseen liittyvien ongelmaratkaisumenetelmien kehittäminen. Tältä osin konstruktiivinen tutkimusote on päätöksentekometodologiselle tutkimusotteelle läheistä sukua. Konstruktiivinen tutkimusote on myös lähellä toiminta-analyttista tutkimusotetta, missä ensisijaisena tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen ja mahdollinen teorian kehittäminen. Konstruktiivinen tutkimusote lähtee liikkeelle ratkaistavasta ongelmasta, pyrkien ongelman ratkaisemiseen tai ratkaisumenetelmän kehittämiseen.

Konstruktiivisessa tutkimusotteessa todennetaan tutkimuksen tulokset käytännön sovelluksien kautta. Ajatus on että konstruktiiivinen tutkimusote ei ole vain yhden tapauksen ratkaisemista, vaan että se lisää yleistä tietoa ja teoriaa koko kyseisen ongelmatyyppin ratkaisemisesta. (Kasanen ym. 1991, 317.)

Tämä tutkimus on tavoitteiltaan normatiivinen eli uutta toimintamallia luova. Työssä laaditaan uusi prosessi strategiatyötä varten. Tutkija ei pyri selittämään tapahtumia sellaisina kuin ne ovat olleet, vaan tutkija pyrkii edesauttamaan mahdollisimman hyvän uuden toimintatavan luomisessa. Tutkijan tässä tutkimuksessa valitsema metodinen lähestymistapa on siis kvalitatiivinen analyysi ja toimintatutkimus konstruktiiivisella otteella. Osan työtä muodostaa konstruktiiiviseen tutkimukseen liittyvä teoreettinen tarkastelu. Konstruktiiivinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden rakentaa konstruktion ja tutkia tämän konstruktion toimivuutta yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa. Konstruktiiivinen tutkimus yhdistää myös tieteellisen ja käytännön työn, joissa molemmissa pyritään löytämään käytännössä toimiva konstruktio. Näin konstruktiiivisen tutkimuksen tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös myöhemmin (Lukka 2006, 111.)

Konstruktiiivisessa tutkimusotteessa korostuvat innovatiivisuus, luovuus ja heuristisuus. Luovuus ja innovatiivisuus ovat ongelmanratkaisumenetelmän konstruoinnin lähteitä ja heuristisuus ilmenee ratkaisun vaiheittain tapahtuvana kehittämisenä ja kokeiluna. Tuloksen toimivuus edellytetään todennettavan käytännössä (Olkkonen 1994, 76). Lukan (2006, 114) mukaan konstruktiiivisessa tutkimuksessa on keskeistä:

1. Keskittyä todellisuuden paikannettavissa oleviin rajattuihin ongelmiin, jotka on tarpeellista ratkaista käytännössä.
2. Varmistua, että tutkimus tuottaa uuden konstruktion, jolla on tarkoitus ratkaista ongelma.
3. Pyrkii toteuttamaan kehitetty konstruktio, ja näin testata konstruktion toimivuutta käytännössä.
4. Tutkija ja käytännön edustajat toimivat läheisessä yhteistyössä, jossa tapahtuu jatkuvaa, molemminpuolista oppimista.

5. Tutkimus on tarkasti kytketty aikaisempaan teoriaan ja siinä on kiinnitetty huomiota empiiristen löydösten linkittämiseen takaisin teoriaan, teoreettisen kontribuution varmistamiseksi.

Kasanen ym. (1991, 318) luonnehtivat konstruktivistista tutkimusta seuraavasti ”Kyse on ongelman ratkaisuun tähtäävästä normatiivisesta tutkimuksesta, jossa yhdistyvät ongelman päämäärähakuinen, innovatiivinen työstäminen, ratkaisun empiirinen, käytännön tasolla osoitettu toimivuuden testaaminen sekä ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu”. Lukka (2006, 120) listaa konstruktivisen tutkimuksen kulun vaiheittain seuraavasti:

1. Tutkija varmistuu tutkimusongelman merkityksestä. Tutkimusongelma on merkityksellinen, kun sillä haetaan ratkaisu yleiseen käytännön ongelmaan.
2. Tutkija selvittää tutkimustyön mahdollisuudet ja osapuolien sitoutumisen. Kun ongelma on tärkeä kaikille, niin myös sitoutuminen on syvempää.
3. Tutkija perehtyy syvällisesti aiheeseen. Tutkija perehtyy kohdeorganisaatioon havainnoimalla, haastatteleamalla ja analysoimalla. Tutkija perehtyy syvällisesti myös taustateorioihin.
4. Tutkija luo uuden konstruktion. Konstruktion luominen on tutkimuksen kriittisin vaihe, jossa luodaan aikaisemmasta poikkeava, innovatiivinen ja uusi malli.
5. Tutkija testaa uutta konstruktia. Konstruktion toteutus testaa samalla koko tutkimusprosessin toimivuutta. Konstruktion testauksessa tutkija liittyy osaksi tutkimuskontekstia.
6. Tutkija arvioi konstruktion teoreettista kontribuutiota testauksen jälkeen. Jos testi onnistui, tutkija arvioi konstruktion hyödyllisyyttä ja teoreettista merkitystä. Jos testi epäonnistui, pyrkii tutkija palaamaan takaisin teoreettisiin viitekehyksiin konstruktion uudelleenkehittämiseksi.
7. Tutkija arvioi tutkimuksen tulosten merkitystä. Kontribuutio toimii jos se vastaa ja auttaa ymmärtämään todellisuuden ilmiötä, kuvaten ilmiötä uudesta näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys ja konstruktio ovat saman ilmiön kuvauksia niin, että konstruktio on mallintamista ja viitekehys käsitteellistämistä. Tutkija voi konstruktion testaustuloksien ja teorian vertailulla luoda dialogia teorian ja konstruktion välille, jolloin voi syntyä uutta teoriaa.

Kasasen ym. (1991, 318) mukaan tutkimuksen tulee olla objektiivinen, yleistettävä, julkinen, kriittinen, itsensä korjaava ja edistävä, ollakseen ”tieteellinen”. Konstruktiivinen tutkimus täyttää nämä ehdot seuraavasti:

- Konstruktiivinen tutkimus pyrkii olemaan objektiivinen, etenemällä vaiheittain ja systemaattisesti. Näin prosessi on tarkistettavissa ja voidaan todeta sen objektiivisuus kriittisesti. (Järvenpää & Kosonen 2000, 20.)
- Yleistettävyyden mukaisesti tutkimustulos tulee pystyä yleistämään tutkijan ja kontekstin yläpuolelle. Konstruktiiviset tutkimukset ovat yleensä case- tutkimuksia, jolloin yleistettävyyden vuoksi oletetaan, että jos konstruktio toimii yhdessä organisaatiossa, niin se toimii myös toisessa vastaavassa organisaatiossa. Konstruktio siis yleistyy, kun sitä käytetään yleisemmin. Yleistäminen ei tapahdu päättelemällä, vaan ”myymällä” konstruktioita laajempaan käyttöön. Konstruktion toimivuus yhdessä organisaatiossa ei tosin takaa konstruktion yleistä toimivuutta. (Kasanen ym. 1991, 319.)
- Konstruktiivisessa tutkimuksessa voi olla ongelmia tutkimuksen julkisuuden kanssa. Jos konstruktio on innovatiivinen ja muodostaa organisaatiolle merkittävän kilpailuedun, niin se halutaan säilyttää liikesalaisuutena. (Kasanen ym. 1991, 303.)

Konstruktiivisessa tutkimuksessa käytetään tutkimusmenetelmiä, jotka muuttavat toiminnan järjestelmälliseksi prosessiksi. Prosessi koostuu ketjusta toimintatapoja, joissa hyödynnetään eri tutkimustekniikoita. Taulukko 3 kuvaa tutkimuksessa käytetyt tutkimustekniikat.

Tässä tutkimuksessa tutkija käytti mielipidekyselynä toteutettuja itsearviointeja analysoimaan kehittämistarvetta. Itsearviointina toteutettu kehittämisanalyysi toimi hyvin lähtötilanteessa, ollessaan edullinen ja nopeasti toteutettava. Samanlainen itsearviointi toteutettiin kehittämishankkeen lopussa tutkijan arvioidessa kehityshankkeen onnistumista. Itsearviointi sopi tässä tutkimuksessa uuden toimintamallin testaukseen, sen ollessa koulutuksen ja itsearvioinnin välimuoto, jolloin arvioinnin ohjaamiseen ei vaadita suurempaa asiantuntijuutta (Oiva 2007, 37).

Taulukko 3 Tutkimuksessa käytetyt tutkimustekniikat (mukaillen Oiva 2007, 36)

Tekniikka	Edut	Haitat	Sopivuus
Mielipidekysely	Edullinen ja helppo tapa kerätä iso datamäärä. Antaa määrällisen tiivistelmän, joka on yleistettävissä laajempaan populaatioon.	Tehdään tutkijan luoman viitekehyksen pohjalta. Vaatii tilastotiede-osaamista. Ei tuo syvempää ymmärrystä.	Soveltuu tiedon keräämiseen suurelta ihmisjoukolta.
Arviointi ja itsearviointi	Johdonmukainen tiedonkeruu. Joustavampi kuin mielipidekysely.	Kapeakatseisempi; tulokset eivät yleistettävissä.	Helppo tapa kerätä tietoa pienistä ryhmistä. Hyödyllinen pienen otannan käsittelemiseen, kun kaikkia ei voi haastatella.
Fokusryhmä	Nopea tapa kerätä tietoa isommalta ryhmältä. Ryhmän yhteistyö voi laajentaa näkökulmaa.	Vaatii ohjausta. Tulokset vain laadullisia.	Uusien ideoiden testaaminen ja tiedon syventäminen.
Haastattelu	Pääsee tutkittavien ”pään sisälle” ja antaa syvemmän näkemyksen kuin kysely.	Vaatii aikaa ja resursseja kaikilta. Tulokset vain laadullisia, ei yleistettäviä.	Kokemuksien ja oletuksien kerääminen sekä tuntemattomiin aihealueisiin perehtyminen.

Tutkija tuki itsearviointia haastatteleamalla kohdeorganisaation ydinhenkilöstöä.

Haastattelu oli ennalta suunniteltu ja haastattelijan roolissa toimivan tutkijan kokoon kutsuma tapahtuma, missä haastattelija roolinsa vuoksi motivoi vastaajaa vastaamaan luottamuksellisesti ja vapautuneesti. Verrattuna kyselyyn, haastattelussa vastaajilla oli mahdollisuus puhua vapaammin kokemuksistaan. Toisaalta osa haastattelussa esiin tulevista asioista on tutkimuksen kannalta epäoleellisia (Hirsijärvi & Hurme 1988 34). Tutkijan tavoitteena oli kerätä organisaation ydintoimintaan osallistuvien henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä organisaation tilasta.

Tutkija hyödynsi fokusryhmiä ideoitaessa ja jalkautettaessa uusia toimintatapoja organisaatioon. Fokusryhmäistuntojen tavoitteena oli ensisijaisesti ymmärtää miten ryhmä kokee uuden toimintamallin ja toiseksi saavuttaa yhteisymmärrys uuden toimintamallin käytännön jalkauttamisesta. Parviainen (2005, 53) kuvaa fokusryhmiä seuraavasti ”Fokusryhmä on puolistrukturoitu ryhmähaastattelu- tai

ryhmäkeskustelutilanne, jota ohjailee haastattelija eli moderaattori. Fokusryhmiä voidaan käyttää tutkimuksessa alustavaan ideointiin tai konseptin tarkentamiseen.”.

6.2 Tutkimuksessa käytetty empiirinen aineisto

Kehittämistyö perustui pitkälti järjestön hallituksen henkilöstön haastatteluihin ja järjestön jäsenistön internet kyselyyn sekä niiden perusteella tehtyyn toiminnan parantamiseen. Tutkija itse myös toimi kohdeorganisaation hallituksen sihteerinä, organisaation jäsenenä, maajoukkuekomitean jäsenenä ja strategiakonsulttina tutkimuksen aikana tarkkaillen näin toimintaa lukuisista eri näkökulmista.

Tutkija aloitti strategiatyön asiakashaastattelulla, joka oli avoin kaikille liiton jäsenille. Kyselyyn vastaamista kannustettiin palkintoarvonnoilla. Kyselyyn vastasi lopulta 52 henkilöä. Kysely suoritettiin 2011 tammi-helmikuun aikana hyödyntäen surveymonkey.com kyselyalustaa. Kyselyssä kartoitettiin asiakkaiden tyytyväisyyttä liiton palveluihin, eli koulutukseen, tiedottamiseen ja liittotason neuvotteluihin. Kysely myös kartoitti jäsenten mielipidettä siitä miten nykyisiä kohderyhmiä palvellaan (juniorit, harrastajat, urheilijat). Kysely oli enemmän kvalitatiivinen kuin kvantitatiivinen.

Kyselyssä kävi ilmi, että liiton toiminnan kehittämiseksi on tilausta. 56 prosenttia vastanneista oli sitä mieltä että liiton toiminnan kehittäminen on hyvin tärkeää. Oman työntekijän palkkaaminen nähtiin myös erityisen tärkeäksi, ja se nähtiin yhtenä askeleena toiminnan kasvattamisessa. Enemmän kaivattiin myös interaktiota liiton ja jäsenseurojen välillä. Palauteloopit seurojen, liiton ja tekijöiden välillä nähtiin tärkeinä sitouttajia ja suunnannäyttäjiä.

Asiakastyytyväisyyskyselyä seurasi organisaation toimihenkilöiden haastattelut. Näillä pyrittiin kartoittamaan nykytilaa strategian sisällöstä ja toimeenpanon onnistumisesta:

- Heli Karjalainen, SITF Hallituksen puheenjohtaja, 10.9.2011
- Laura Nikkola-Kuusisto, SITF Rahastonhoitaja, 10.7.2011
- Lasse Kuusisto, tiedotus- ja markkinointivaliokunnan jäsen, 10.7.2011

- Sari Kiviranta, hallituksen jäsen, 26.7.2011
- Pekka Varis, maajoukkueen päävalmentaja, 15.4.2011
- Pauliina Heiskanen, juniorivastaava, 15.7.2011
- Thierry Meyour, hallituksen jäsen, 6.6.2011
- Olli Leino, kilpailuvastaava, 15.3.2011.

Kohdeorganisaation toiminnan suuntaviivoista, tavoitteista ja mahdollisuuksista käytiin keskustelua myös seuraavissa tapahtumissa:

- Liiton kevätkokous 11.5.2011
 - Äänestettiin jäsenseurojen kesken, että halutaanko liiton toimintaa kehittää ja kasvattaa
 - ”Minkä kokoinen liitto haluamme olla?”
 - ”Halummeko panostaa junioreihin, harrastajiin vai kilpaurheiluun?”
- Strategiaworkshop ja liiton syyskokous 2.10.2011
- Liiton kevätkokous 20.05.2012
- Liiton syyskokous 14.10.2012
- Liiton hallituksen ja valiokuntien risteily 10.11.2012
- Liiton kevätkokous 20.4.2013

Lisäksi organisaation toiminnan suuntaviivoja on suunniteltu ja punnittu organisaation hallituksen kokouksissa, joissa tutkija on ollut liiton sihteerin roolissa mukana kuukausittain läpi vuosien 2011, 2012 ja 2013. Tutkija loi myös osana työtä uuden strategianmuodostusprosessin, prosessin mukaiset nykytila-, toimiala-, ulkoisen toimintaympäristön- ja kilpailuasema-analyysit sekä varsinaisen strategiamateriaalin ja sen kommunikoinnin apuvälineet. Nämä ovat ne hankkeen lopputuotteet jotka on listattu kappaleessa ”5.3 Työvaiheet, aikataulu”.

7 Strategiaproessin läpikäynti

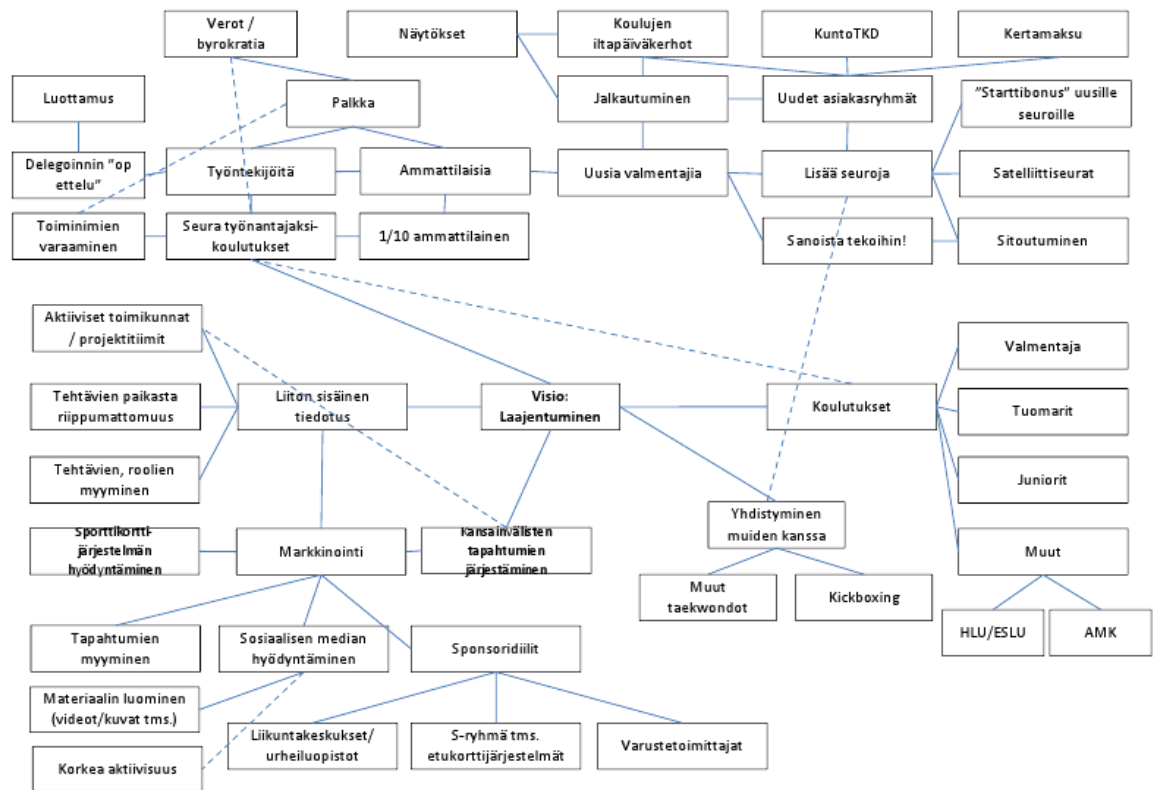
Tässä luvussa kuvaillaan miten tutkija strategiakonsultin roolissa ajoi luvussa ”4 Suomen ITF Taekwon-Do liiton strategiaproessi” esitellyn prosessin läpi kohdeorganisaatiossa.

7.1 Strategiakartta

Kuten luvussa ”6.2 Tutkimuksessa käytetty empiirinen aineisto” mainitaan, strategiaproessi lähti käyntiin asiakaskyselyllä, joka kartoitti asiakastytyväisyyttä ja suuntaa mihin kohdeorganisaation loppuasiakkaat toivoisivat organisaatiota vietävän. Kyselyn tuloksia esiteltiin organisaation kevätkokouksessa, johon osallistuu liiton jäsenseurojen edustajat. Kevätkokouksessa keskusteltiin ja äänestettiin kohdeorganisaation strategisesta suunnasta. Suunnaksi valittiin ”kasvu”. Kesän aikana strategiakonsultin roolissa toimiva tutkija haastatteli organisaation hallituksen jäsenet ja kartoitti heidän näkemyksiään siitä mihin ja miten kohdeorganisaation tulisi edetä tulevaisuudessa. Näiden syötteiden pohjalta strategiakonsultin roolissa toiminut tutkija, kohdeorganisaation hallitus ja kohdeorganisaation toimikuntien jäsenet kokoontuivat workshop- risteilylle, missä lähdettiin luomaan uutta strategiaa.

7.1.1 Pelikentän brainstormaus

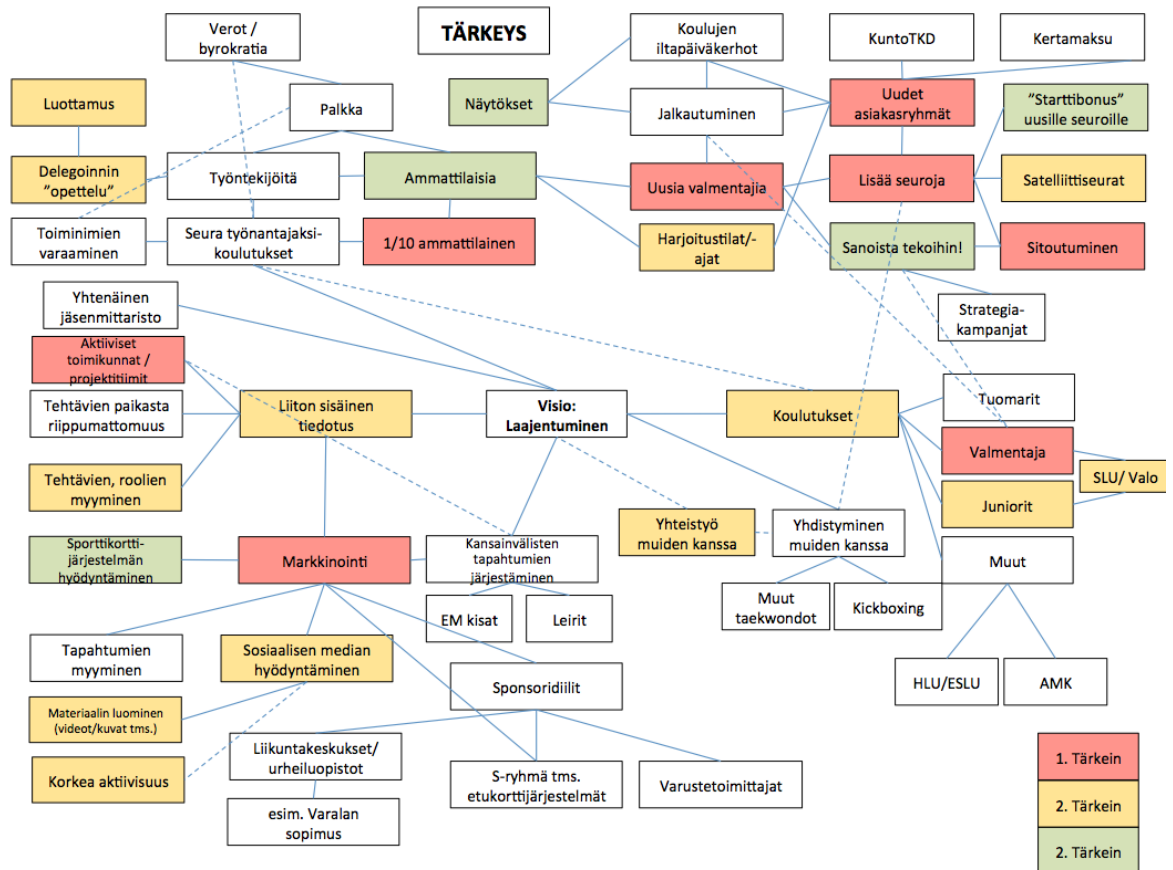
Strategiatyön aloitus tehtiin strategiakarttaa apuna käyttäen. Strategiakartan luominen aloitettiin brainstorming- tyylisesti, keräämällä tyhjälle seinälle vision kannalta oleellisia tekijöitä. Visioksi oltiin jo aikaisemmin, liiton kevätkokouksessa, kaikkien jäsenseurojen kesken tehdyssä äänestyksessä asetettu jäsenmäärän kasvattaminen. Visio näkyy Kuvion 30 keskellä ”Visio: Laajentuminen”. Tämän vision ympärille workshopin osallistujat lähtivät keräämään laajentumista edesauttavia asioita. Workshopissa käytettiin myös erillistä ”uunia”, johon osallistujat listasivat ideoinnin aikana nousseet arveluttavat tai negatiiviset asiat. Näin brainstorming saatiin pysymään kriitikittömänä, mutta myöhemmin oli mahdollisuus käydä läpi ”uuniin” kertyneet asiat. Kuvio 30 esittelee workshopissa syntyneen strategiakartan. Käytännössä kartta tehtiin post-it lapuilla seinälle, mistä tutkija toisti sen sähköiseksi kaavioksi.



Kuvio 30 Liiton workshop risteilyllä 2012 syksyllä piirretty strategiakartta

7.1.2 Kartan priorisointi

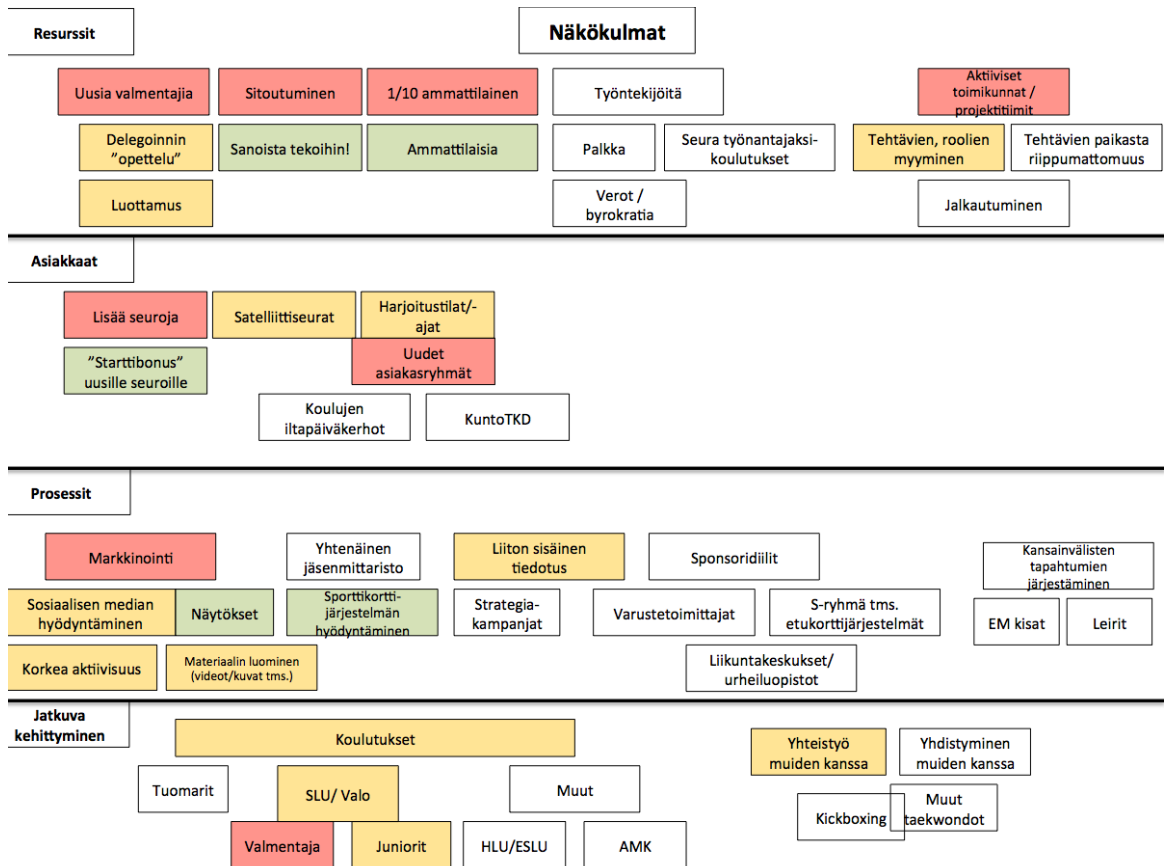
Kuvion 30 esittämän ensimmäisen kartan, asiakaskyselyn ja teemahaastatteluiden tietojen pohjalta tutkija lähti etsimään tärkeimpiä ulottuvuuksia. Käytännössä tämä tehtiin merkkamalla liikennevaloilla alkuperäiseen strategiakarttaan listatut tekijät neliportaisella asteikolla tärkeimmästä vähemmän tärkeimpään. Kuvio 31 esittelee priorisoidun strategiakartan.



Kuvio 31 Tekijöiden tärkeyttä värikoodeilla indikoiva strategiakartta

7.1.3 Strategisten näkökulmien tunnistaminen

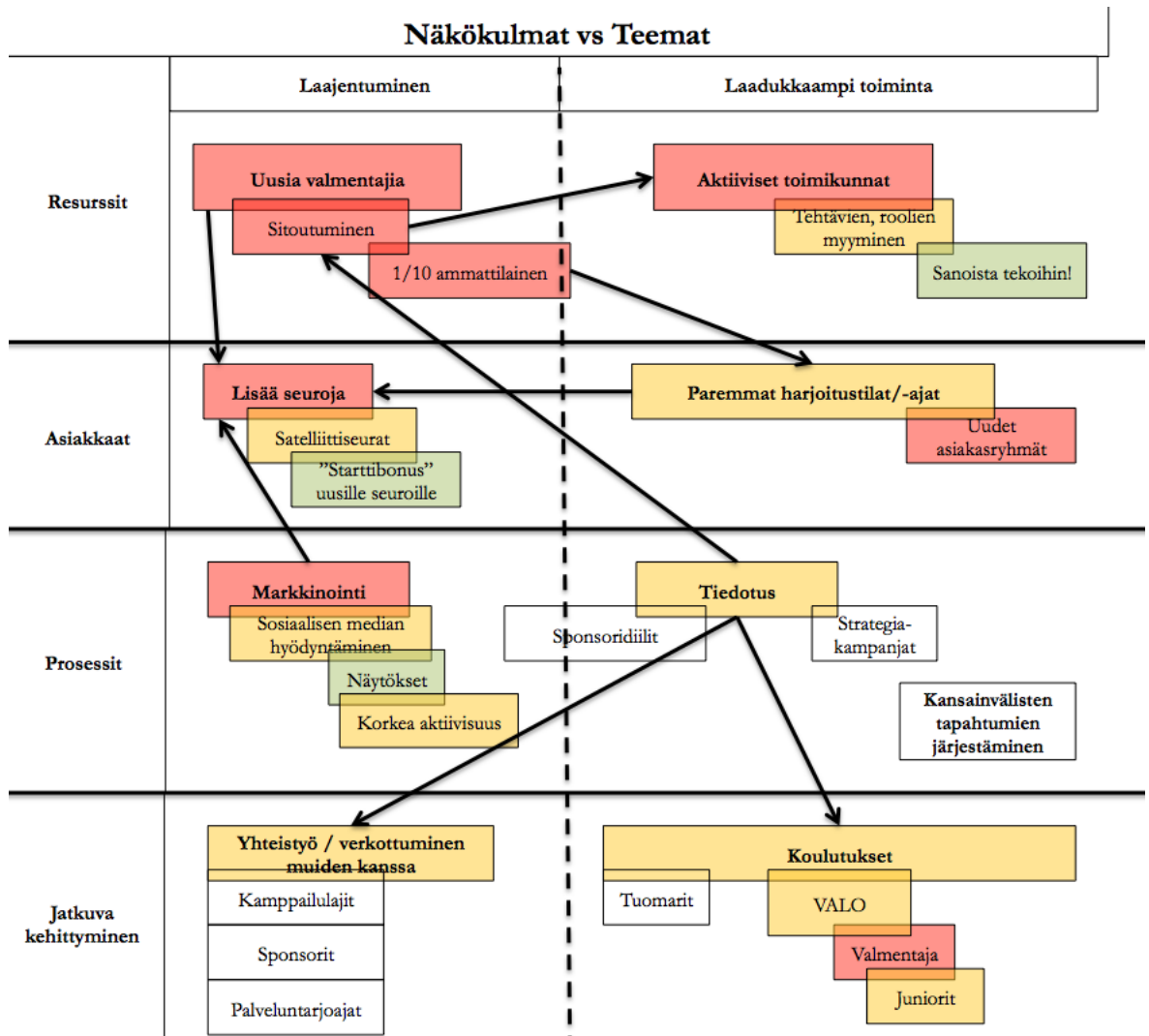
Seuraavassa vaiheessa strategiakonsultin roolissa toimiva tutkija lähti etsimään tärkeimpien tekijöiden joukosta strategisia näkökulmia. Strategisiksi näkökulmiksi valikoitui yllättävän samantyyppinen nelijako, kuin mitä alkuperäisessä Balanced Scorecardissa on. Balanced Scorecard- ajattelu on käyty tarkemmin läpi luvussa ”4.6 Strategiakartta ja tuloskorttiajattelu (Balanced Scorecard)”. Kaplan ja Nortonin (1996) alkuperäinen esitys jaotteli näkökulmat jaolla: Talous, asiakas, prosessit ja oppiminen. Strategiakonsultin roolissa toimiva tutkija ryhmitteli näkökulmat lopulta samalla tavalla neljään osioon, mutta nimeten ”talous”- näkökulman nimellä ”resurssit” ja ”kasvu ja oppiminen”- näkökulman nimellä ”jatkuva kehittyminen”. Näkökulmiin ryhmitellyt kriittiset menestystekijät nähdään Kuviossa 32.



Kuvio 32 Näkökulmiin jaettu strategiakartta

7.1.4 Strategisten teemojen tunnistaminen

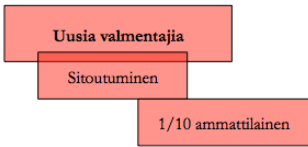
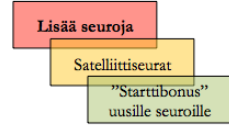
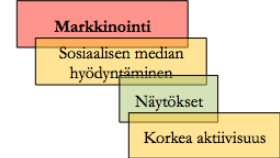
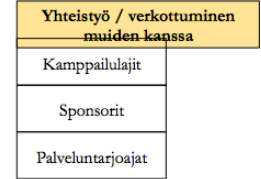
Näkökulmiin jaottelun jälkeen tutkija lähti strategiakonsultin roolissa etsimään strategisia teemoja, jotka yhdessä näkökulmien kanssa luovat strategiamatriisin. Näkökulmia ja teemoja etsittiin keräämällä strategiamuuttujia sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä. Tämän tuloksena tutkija loi Kuvion 33 esittämän strategiamatriisin, jossa näkökulmat esitetään vaakariveillä ja teemat pystysarakkeissa. Kuviossa 33 näkyvät kaksi teemaa ovat "Laajentuminen" ja "Laadukkaampi toiminta", joiden alle kriittiset menestystekijät kuten "Uusia valmentajia" tai "Aktiiviset toimikunnat" pyrittiin jaottelemaan. Tutkija siis noudatti luvussa "3.7 Strategiset viitekehykset" esitellyistä lähestymismalleista outside-balanced-with-inside mallia, jota myös esimerkiksi Kaplan ja Norton (1996) noudattavat.



Kuvio 33 Strategiamatriisi jossa näkökulmat vaakariveillä ja teemat pystysarakkeissa

7.1.5 Tavoitteiden ja mittareiden asettaminen

Teemoittamisen jälkeen strategiaprosessissa lähdettiin pohtimaan näkökulmille sopivia tavoitteita. Käytännössä tutkija otti yksitellen tarkasteluun kriittisen menestystekijä. Esimerkiksi Kuvion 34 kuvaama, ensimmäinen kriittinen menestystekijä on ”Uusia valmentajia”. Tämän jälkeen tutkija pyrki kyselyiden, haastatteluiden ja keskusteluiden, sekä omien kokemustensa pohjalta asettamaan kriittiselle menestystekijälle realistiset, mutta haastavat tavoitteet. Tavoitteiden asettamisen jälkeen pohdittiin, miten näitä tavoitteita voidaan mitata. Kuvio 34 esittää tämän vaiheen. Kuviossa on vasemmalla näkökulmittain jaoteltu kriittiset menestystekijät, jotka ensin pilkottiin tavoitteiksi ja sen jälkeen tavoitteille asetettiin mittarit.

Strateginen teema: Laajentuminen		Balanced Scorecard	
		Tavoitteet	Mittarit
Resurssit		<ul style="list-style-type: none"> Seurat ja liitto palkkaavat henkilökuntaa. Ihmiset viihtyvät liitossa. Laji on houkutteleva. 	<ul style="list-style-type: none"> Liiton alaisuudessa on 2014: 1 ja 2015: 3 palkattua henkilöä. Seurojen vetäjien ja harrastajien tyytyväisyys liiton palveluihin on korkea. Uudet ja vanhat harrastajat pitävät lajia kiinnostavana.
Asiakkaat		<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteena perustaa 2 uutta seuraa joka vuosi. Kasvu saavutetaan menemällä suurimpiin kaupunkeihin ja niissä sijaitseviin yliopistoihin. 	<ul style="list-style-type: none"> * Rekisteröidyt uudet seurat / syyskokous
Prosessit		<ul style="list-style-type: none"> Hallitukseen ja valiokuntiin on rekrytoitava uusia jäseniä. Sosiaalisen median hyödyntämiseksi perustettava oma hanke. Valiokunnat kokoontuvat ja raportoivat kuukausittain. 	<ul style="list-style-type: none"> Hallituksen ja valiokuntien jäsenmäärä kasvaa vuosittain. Sosiaalisen median kautta saavutettava yleisö saavuttaa 10 000 ihmistä 2014 mennessä. Hallitus saa valiokunnilta 11 raporttia vuodessa.
Jatkuva kehittyminen		<ul style="list-style-type: none"> Liitto sitoutuu S- tai K-ryhmän kanssa. Liitto sitoutuu jonkin liikunopiston kanssa. Liitto hankkii 1-2 päävarustesponsoria. 	<ul style="list-style-type: none"> Sopimus S- tai K-ryhmän kanssa 2014. Liikuntaopistosopimus 2014, ja kaksi liikuntaopistoa 2015. Varustesponsoridiliitit 2014.

Kuvio 34 Kriittisten menestystekijöiden pilkkominen tavoitteiksi ja tavoitteita mittaaviksi mittareiksi

7.1.6 Toimintasuunnitelman luominen

Seuraavaksi strategiakonsultin roolissa toimiva tutkija pilkkoi tavoitteet tehtäviksi. Nämä tehtävät muodostavat käytännön toimintasuunnitelman, joka muutossuunnittelussa aikataulutetaan toteutettavaksi. Tässä vaiheessa nimetään tehtäville myös vastuuresurssit. Resursseja nimettäessä nähdään jo ennen tarkempaa muutossuunnittelua, että riittävätkö avainresurssit kaikkien tehtävien toteuttamiseen. Pienessä organisaatiossa sama resurssi tulee helposti nimetyksi avainhenkilöksi useisiin tehtäviin, jolloin voidaan nopeasti ennustaa, että osa tehtävistä on lykättävä pidemmälle tulevaisuuteen. Kuvio 35 esittää oikeassa laidassaan tehtävät ja resurssit listaavan toimintasuunnitelman Kuvion 34 esittelemälle tavoite-mittari-patteristolle.

Balanced Scorecard		Toimintasuunnitelma	
Tavoitteet	Mittarit	Tehtävä	Resurssit
<ul style="list-style-type: none"> Seurat ja liitto palkkaavat henkilökuntaa. Ihmiset viihtyvät liitossa. Laji on houkutteleva. 	<ul style="list-style-type: none"> Liiton alaisuudessa on 2014: 1 ja 2015: 3 palkattua henkilöä. Seurojen vetäjien ja harrastajien tyytyväisyys liiton palveluihin on korkea. Uudet ja vanhat harrastajat pitävät lajia kiinnostavana. 	<ul style="list-style-type: none"> Liiton hallitus suunnittelee ja toteuttaa työntekijän palkkauksen. Liiton hallitus rohkaisee seuroja työntekijän palkkaamiseen käyttämällä onnistuneita case-tapauksia. 	<ul style="list-style-type: none"> Liiton puheenjohtaja ja jäsenet.
<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteena perustaa 2 uutta seuraa joka vuosi. Kasvu saavutetaan menemällä suurimpiin kaupunkeihin ja niissä sijaitseviin yliopistoihin. 	<ul style="list-style-type: none"> Rekisteröidyt uudet seurat / syyskokous 	<ul style="list-style-type: none"> Hallitus asettaa bonus-palkkion sille opettajalle joka perustaa uuden seuran. Luodaan uuden seuran perustamisopas. 	<ul style="list-style-type: none"> Liitto budjetoit bonuksen 2 uudelle seuralle / vuosi. Liiton hallituksen jäsenet.
<ul style="list-style-type: none"> Hallitukseen ja valiokuntiin on rekrytoitava uusia jäseniä. Sosiaalisen median hyödyntämiseksi perustettava oma hanke. Valiokunnat kokoontuvat ja raporttoivat kuukausittain. 	<ul style="list-style-type: none"> Hallituksen ja valiokuntien jäsenmäärä kasvaa vuosittain. Sosiaalisen median kautta saavutettava yleisö saavuttaa 10 000 ihmistä 2014 mennessä. Hallitus saa valiokunnilta 11 raporttia vuodessa. 	<ul style="list-style-type: none"> Hallitus jalkautuu tuleviin tapahtumiin ja myy hallitus/ valiokuntatoimintaa. Sosiaalisen median hankkeelle rekrytoidaan tiimi. 	<ul style="list-style-type: none"> Liiton hallitus. Tiimi pitää rekrytoida.
<ul style="list-style-type: none"> Liitto sitoutuu S- tai K-ryhmän kanssa. Liitto sitoutuu jonkin liikunopiston kanssa. Liitto hankkii 1-2 päävarustesponsoria. 	<ul style="list-style-type: none"> Sopimus S- tai K- ryhmän kanssa 2014. Liikuntaopistosopimus 2014, ja kaksi liikuntaopistoa 2015. Varustesponsoriidit 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> Hallitus nimeää sopivat henkilön neuvottelemaan näistä. 	<ul style="list-style-type: none"> Aikaisemmin onnistuneet neuvottelijat. Hallitus itse toimii tukena.

Kuvio 35 Balanced Scorecard tyyppiset tavoitteet pilkotaan vielä alitehtäviksi

7.1.7 Mission uudistaminen

Asiakas ei osta palvelua tai tuotetta, vaan sen mitä tuote tekee asiakkaalle, eli hyödyn tai lisäarvon. Esimerkiksi laatu ei siten ole tuotteen ominaisuus, vaan hyöty jonka asiakas kokee saavansa tuotteesta ja josta hän on valmis maksamaan. Näin siis minkä tahansa organisaation toiminnan lähtökohdan voidaan sanoa olevan lisäarvon tuottaminen ulkopuoliselle taholle. Organisaation mission tarkoituksena on täsmentää organisaation olemassaolon keskeisin syy. (Lindroos & Lohivesi 2010, 21.)

Strategiakartan luomista alustavissa keskusteluissa strategiakonsultin roolissa toimiva tutkija pyrki kartoittamaan myös kohdeorganisaation mission ajantasaisuutta.

Käytännössä kohdeorganisaation missio on säilynyt pitkään samana, niin että sen sanamuotoa on vain aina muokattu ajanjaksolle sopivammaksi. Nytkään visiota ei lähdetty muuttamaan, vaan se säilytettiin entisenä:

”Suomen ITF Taekwon-Do liitto ry on ylin toimielin, johon kuuluu jäsenseuroja ympäri Suomen. Liiton tärkein tehtävä on edistää ITF Taekwon-Don harrastusta Suomessa. Liiton muita tehtäviä on edustaa, palvella, kouluttaa, valvoa ja toimittaa erilaisia palveluita jäsen seuroilleen.

Lajina ITF Taekwon-Do antaa ihmisille uusia virikkeitä ja hyvää kuntoa. Lisäksi tarkoituksena on tuoda itämaista ajattelutapaa, perinteitä, kulttuuria ja historiaa jokaisen harrastajan tietoisuuteen.”

Suomen liikuntajärjestöjen missiot ovat kautta linjan melko samanlaisia. Liikuntajärjestöt edustavat yhdistyksen roolissa tiettyä aatetta sekä kansallisesti että usein kansainvälisesti. Näin liittojen missiona on tyypillisesti palvella jäseniä ja jäsenseuroja tai yhdistyksiä Suomessa sekä edistää kyseistä aatetta.

7.1.8 Vision uudistaminen

Visio on ensin henkilökohtainen ja sitten jaettu näkemys paremmasta tulevaisuudesta. Vision esittäjän on itse uskottava siihen. Tarkkaan harkittu, hyvin viestitty ja yhteisesti hyväksytty visio saa ihmiset saman tavoitetilan taakse, koordinoiden yksilöiden toimintaa ja auttaen päätöksenteossa. (Karlöf 2004, 59.)

Lindroos ja Lohiveden mukaan (2010, 27) omistajien antamat tavoitteet organisaatiolle luovat raamit visiolle. Visiosta muodostuu organisaation julkinen näkemys siitä, millaiseksi organisaatio haluaa kehittyä. Hyvä visio on:

- Sisäisesti innostava
- Ulkoisesti uskottava ja toimiva
- Mitattavissa ja todennettavissa

Hyvä visio synnyttää innostavan näkemyksen organisaation tulevaisuudesta. Visiolla on tarkka aikajänne, se on selkeästi määritelty ja sen tavoittaminen on helposti todistettavissa. Esimerkki hyvästä visiosta on ”Lennämme kuuhun tämän vuosikymmenen loppuun mennessä”. (Lindroos & Lohivesi. 2010, 27.)

Koska visio toimi pohjana Kuvion 30 esittämälle ensimmäiselle strategiakarttaversiolle, niin visio piti kirkastaa ennen strategiakartan laatimiseen ryhtymistä. Kohde-organisaation visiona on ollut pitkään kasvu, eli seurojen perustaminen ja jäsenmäärän lisääminen. Tämä on pitkälti sisäänrakennettu kamppailulaji-ideologiaan, missä ajatuksena on opettaa oppilaista vähitellen uusia opettajia, jotka sitten taas vievät oppia eteenpäin. Tällä ideologialla kasvu on väistämätön. Vision kirkastamiseksi ja toisaalta henkilöstön sitouttamiseksi kasvuvision kuitenkin kyseenalaistettiin niin asiakashaastatteluissa, hallituksen jäsenten haastatteluissa kuin myös liiton kevätkokouksessa 2011 suoritetussa äänestyksessä. Äänestykseen osallistui käytännössä kaikkien jäsenseurojen edustus ja siinä äänestettiin kysymyksestä ”Minkä kokoinen liitto haluamme olla?”. Äänestyksen vaihtoehtoina olivat:

- 1000 harrastajaa: pienemmät liittotoiminnot, vähemmän tukia, ei pyritä kasvamaan
- 3000 harrastajaa: lisätään yhteistyötä ja palkataan työntekijä Helsinkiin, kasvetaan vahvasti seuratasolla ja panostetaan markkinointiin
- 6000 harrastajaa: tähdätään päämäärätietoisesti ammattivalmentajiin ja omiin työntekijöihin sekä luodaan aggressiivinen laajenemissuunnitelma.

Äänestyksessä vaihtoehto ”3000 harrastajaa” sai lähes 100 prosenttia äänistä. Tämä toimi hyvänä esimerkkinä strategisen vision jalkauttamisesta. Kommunikointi on kaksisuuntaista ja organisaation jäsenet saavat itse ostaa idean. Strategiakonsultin roolissa toimiva tutkija pyrki vielä konkretisoimaan visiota seuraavasti:

”Ensisijaisena tarkoituksena on harrastajamäärien tuntuva kasvattaminen pitkällä aikavälillä.

- Perustamme vuosittain 2 uutta seuraa ja saavutamme näin 100 uutta harrastajaa. Viidessä vuodessa saavutamme 500 uutta harrastajaa
- 500 uutta harrastajaa tarkoittaa 20 000 euron kasvua liiton vuosituloihin, millä rahoitetaan liiton työntekijä ajamaan lisääntyvää kasvua

- Kasvu saavutetaan levittämällä toiminta Suomen suurimpiin kaupunkeihin ja niissä sijaitseviin yliopistotason kouluihin
- Kasvu mahdollistetaan palkatulla henkilökunnalla. Liiton toiminnassa pitää olla 1-2 täysipäiväistä toimihenkilöä. Tittelit voivat olla esimerkiksi toiminnanjohtaja ja koulutuspäällikkö
- Liitolla tulee olla aktiivinen maajoukkue, joka osallistuu ja menestyy kansainvälisissä kisoissa, koska tämä on liiton käyntikortti liikuntapolitiikassa (harrastajamäärien lisäksi)
- Kansainvälinen aktiivisuus antaa liitolle mahdollisuuden järjestää kansainvälisiä kilpailuita ja leirejä, jotka taas vaikuttavat liiton kansainväliseen menestykseen ja liiton ”lajilliseen itsetuntoon”.”

7.1.9 Yhteenveto strategiakartan käytöstä

Uuden strategian luominen aloitettiin luomalla strategiakartta workshopissa ydinryhmän kanssa. Vision ollessa jo kaikkien tiedossa, aikaisempien keskusteluiden pohjalta, strategiakartan kriittiset tekijät kerättiin brainstorming- tyylisesti tyhjälle taululle. Samalla kerättiin muut mieltä vaivaavat asiat "muiden asioiden uuniin", jonka sisältö käytiin strategiakartan keräämisen jälkeen läpi. Seuraavassa vaiheessa strategiakonsultin roolissa toiminut tutkija priorisoi kartan tekijät värikoodein ja pyrki tunnistamaan tekijöille yhteisiä strategisista näkökulmia. Näkökulmiksi valikoituivat resurssit, asiakkaat, prosessit ja jatkuva kehittyminen. Näkökulmien tunnistamisen jälkeen strategiakonsultin roolissa toiminut tutkija etsi aikaisempien keskusteluiden, haastatteluiden ja kyselyiden pohjalta oleelliset teemat. Teemoiksi valikoituivat laajentuminen ja toiminnan laadun kehittäminen, joista laajentuminen- teeman alle kriittisiksi menestystekijöiksi tuli asioita kuten uusien valmentajien hankkiminen ja seurojen lisääminen. Toiminnan laadun kehittäminen- teeman alle listattiin kriittisiä menestystekijöitä kuten aktiiviset toimikunnat ja komiteat sekä uusien asiakasryhmien luominen. Tämän jälkeen strategiakonsultin roolissa toiminut tutkija loi tulokortti-tyyppisen kaavion, johon listattiin kriittisiä menestystekijöitä vastaavat tavoitteet ja näille tavoitteille sopivat mittarit. Viimeisessä strategiakartta-vaiheessa tavoitteille asetettiin tehtävät, jotka toteutettaessa täyttävät tavoitteille asetetut mittarit ja näille tehtäville nimettiin vastuuresurssit.

7.2 Nykytila-analyysi, eli sisäinen analyysi

Nykytila-analyysissa pyritään kartoittamaan kohdeorganisaation sisäistä tilaa, eli perehdytään käytännössä kohteen toimintatapaan, ydinprosesseihin, organisaatioon ja resurssitilanteeseen. Samoja tekijöitä kartoitetaan osaltaan myös synteesianalyyseissa, joiden tuloksia esitellään luvussa ”7.4 Synteesianalyysit”. Teoriaa ja työkaluja sisäiseen analyysiin esiteltiin yksityiskohtaisesti luvussa ”4.3 Nykytila-analyysi”.

Tässä työssä hyödynnettävä nykytila-analyysi luotiin ensimmäisen kerran vuoden 2009 tammikuussa, osana Metropolian johdon erikoistumisopintoja, missä tutkija teki Strategian suunnittelu ja johtaminen- kurssin nykytila-analyysi- harjoitustyön kohdeorganisaatiosta. Uusi nykytila-analyysi luotiin tätä työtä varten vuoden 2011 toukokuussa. Käytännössä työssä hyödynnettiin kohdeorganisaation vanhaa, vuonna 2005 tehtyä strategiamateriaalia, tähän työhön tehtyjä teemahaastatteluita ja kvantitatiivisia kyselyitä sekä strategiakonsultin roolissa toimivan tutkijan omia kokemuksia.

7.2.1 Organisaatiorakenne ja ydinprosessit

Kuten jo luvussa ”4.3 Nykytila-analyysi” todettiin, niin organisaation sisäistä nykytila-analyysia tehtäessä on hyvä lähteä liikkeelle kohteeseen tutustumisesta. Näin myös tutkija aloitti strategiakonsultin roolissa, tutustumalla kohdeorganisaatioon.

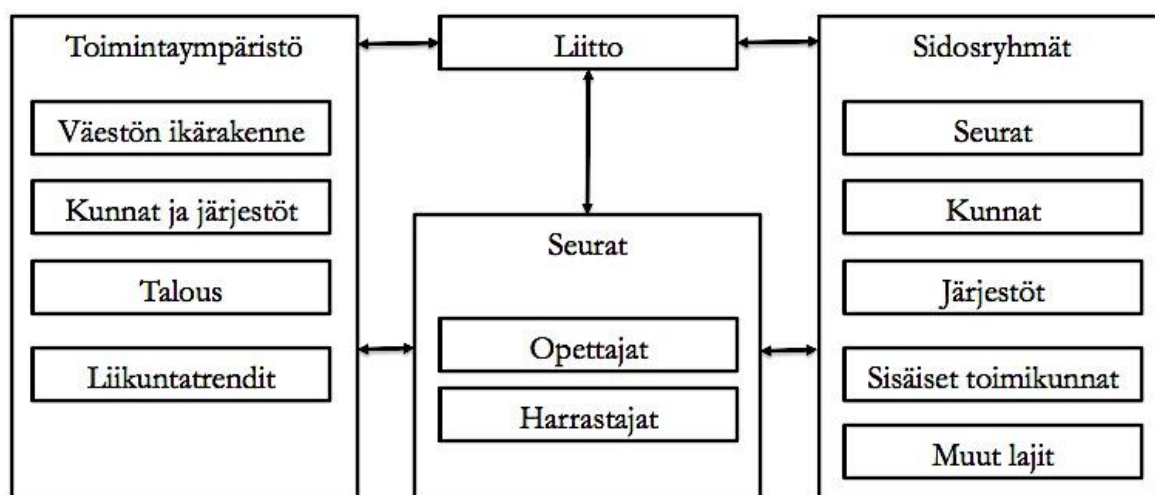
Lajiliitto

Urheilun lajiliitto on tavallisimmin jäsenseuroistaan koostuva etu- ja palvelujärjestö, joka vastaa oman lajinsa kansallisesta kilpailutoiminnasta, organisoii osallistumisen kansainväliseen kilpailutoimintaan sekä edistää lajin kilpailu-, valmennus- ja harrastustoimintaa. (Heikkinen 2010, 5.)

Urheilulajien organisointi perustuu niin Suomessa kuin muuallakin Euroopassa pyramidirakenteen varaan. Pyramidin alimmalla tasolla ovat yksittäiset urheilijat. Pyramidin seuraavalla tasolla ovat yhdistysmuotoiset seurat, joiden henkilöjäseniä urheilijat yleensä ovat. Seurojen yläpuolella on niiden muodostama lajiliitto, jonka

tehtävänä on edistää lajia valtakunnallisesti ja organisoida osallistuminen kansainväliseen kilpailutoimintaan. Isoimmissa lajeissa seuran ja lajiliiton välissä on lisäksi alueyksikkö (piirit, alueet ja vastaavat), joka edistää lajia omalla alueellaan. Jos alueyksikkö on rekisteröity yhdistys, se voi olla lajiliiton jäsen. (Heikkinen 2010, 7.)

Kuten Kuvio 36 esittää, niin kohdeorganisaation toimintaympäristön viitekehys rakentuu väestön ikärakenteen, liikuntatrendien, taloudellisen tilanteen ja kuntien sekä järjestöjen seuraaman liikuntapolitiittisen ilmaston ympärille. Sidosryhmät taas muodostuvat muista kamppailulajiseuroista, kunnan ja järjestöjen tarjoamista liikunnan tukipalveluista sekä liiton sisäisten toimikuntien hankeryhmistä.



Kuvio 36 Kohdeorganisaation toimintaympäristö

Suomen ITF Taekwon-Do ry

Suomen ITF Taekwon-Do ry toimii ITF- tyyliuunnan Taekwon-Don kansallisena kattojärjestönä Suomessa. Liiton ensisijaisena tehtävänä on kehittää ja ylläpitää ITF Taekwon-Don juniori-, harrastus-, huippu-urheilu- ja koulutustoimintaa. Lyhyesti, liitto on siis urheiluliitto, kuten Suomen Palloliitto (Suomen Palloliitto) tai Suomen Jääkiekkoliitto (Suomen Jääkiekkoliitto).

Kohdeorganisaatio tarjoaa jäsenseuroilleen seuraavia palveluita:

- Koulutus (valmentaja-, tuomari- ja junioritoiminta- koulutus)
- Tapahtumien järjestäminen (kansalliset ja kansainväliset kilpailut ja leirit)

- Yhteistyö muiden lajiliittojen kanssa (esim. nuoriso- ja kilpailutoiminta)
- Yhteistyö muiden liikuntaorganisaatioiden kanssa (esim. VALO, Nuori Suomi, Opetus- ja kulttuuriministeriö, lajin maailmanliitto).

Kuvio 37 esittelee liiton organisaatorakenteen. Nykyinen organisaatorakenne koostuu hallituksesta ja hallituksen alaisista komiteoista eli työryhmistä. Hallituksen keskeinen tehtävä olisi strateginen pitkän tähtäimen toimintasuunnittelu, mutta käytännössä suuri osa hallituksen ajasta menee operatiivisiin tehtäviin kuten talous- ja henkilöstöhallinnon sekä kansainvälisten yhteyksien hoitoon. Hallituksen alla toimivat komiteat ovat työryhmiä, jotka pyrkivät kehittämään liiton toimintaa hallituksen toivomaan suuntaan. Tällä hetkellä liitossa on neljä komiteaa, joista tekninen komitea hallinnoi lajitekniisiä asioita, eli kommunikoi kansainvälisiä lajitekniikkamuutoksia kansallisella tasolla. Tekninen komitea myös koordinoi valmentaja- ja tuomarikoulutukset. Valmentajakoulutukset tapahtuvat tiiviissä yhteistyössä VALO:n ja muiden kamppailulajien kanssa. Tiedotuskomitea vastaa markkinoinnista ja tiedotuksesta sekä sponsoriyhteistyöstä. Maajoukkuekomitea kehittää maajoukkueleirityksiä ja järjestää matkoja niin mestaruus- kuin avoimiin kilpailuihin. Juniorikomitea kehittää liiton juniorityötä, eli juniorileirejä, -kilpailuita ja -ohjaajakoulutuksia. Junioriohjaajakoulutukset tehdään yhteistyössä VALO:n ja muiden kamppailulajien kanssa.

Toimielin		Tärkeimmät vastualueet
Hallitus		Operatiivinen ja strateginen johto Sidosryhmäyhteydet (kv-liitto, OPM, VALO) Kansainvälinen verkottuminen Taloushallinto
Tekninen komitea	Promootiovastaava	Korkeiden voiden vyökokeet Suomessa
	Tekniikkavastaava	Lajiosaaminen Suomessa
	Koulutusvastaava	Ohjaajien kouluttaminen Suomessa
	Tuomari- ja kilpailuvastaava	Kilpailutoiminta ja tuomarikoulutukset Suomessa
Tiedotus- ja markkinointikomitea		Sponsoriyhteydet Ulkoisen ja sisäisen tiedotus
Maajoukkuekomitea		Kilpaurheilun kehittäminen Maajoukkuevalmennus
Juniorikomitea		Lasten ja nuorten toiminta sekä sen kehittäminen Nuoren Suomen sinetti- auditoinnit

Kuvio 37 Kohdeorganisaation organisaatiokaavio

Liiton toimintasuunnitelma vuodelle 2013

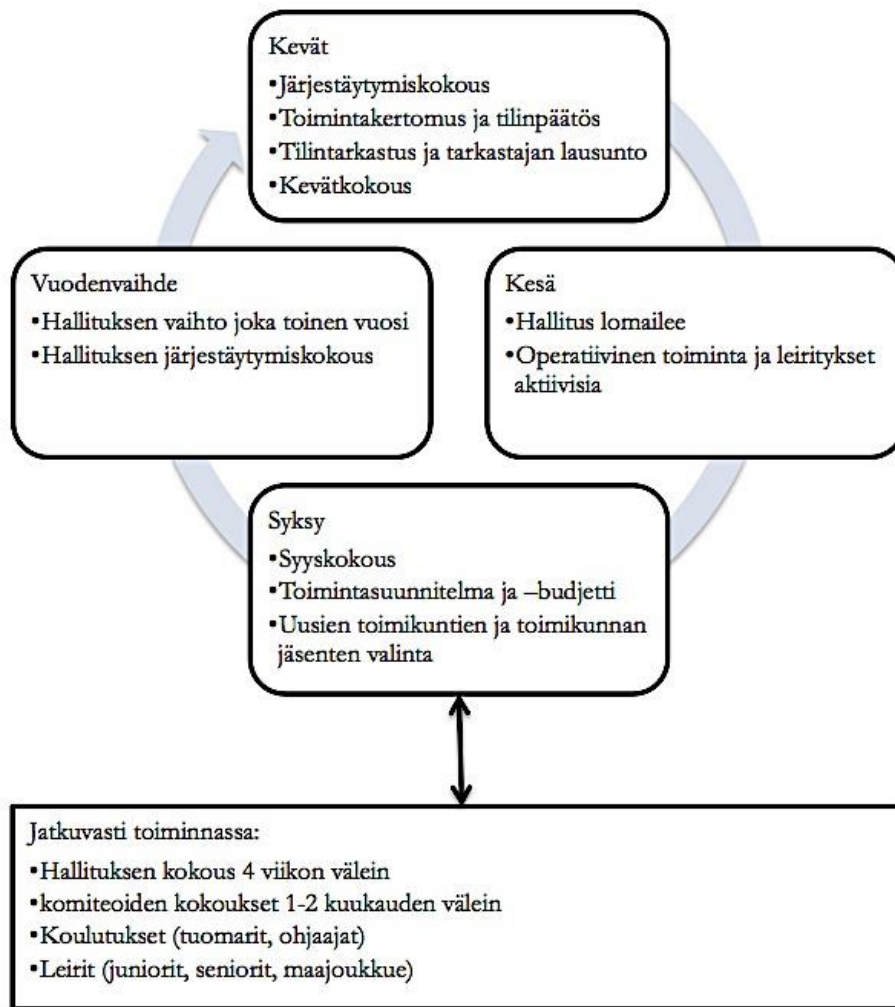
Kohdeorganisaation viime vuosien toimintasuunnitelmien painotus on ollut asiakasryhmien osalta lasten ja nuorten toiminnassa sekä toimintamallien osalta järjestöhallinnon kehittämisessä. Lasten ja nuorten toimintaa on pyritty kehittämään järjestämällä junioriohjaajakoulutuksia, nuorisoleirejä ja kilpailuja nuorille. Seurat ovat voineet myös anoa tukea nuorisotoiminnan kehittämiseen, jolloin nuorisotyölle on saatu luotua rahallinen kannustin. Järjestötyötä on pyritty kehittämään parantamalla järjestötyöhön liittyviä prosesseja kuten kommunikaatiota ja kokouskäytäntöjä, mutta siinä on yhä paljon työtä varsinkin komiteoiden toiminnan aktivoimisen osalta.

Kohdeorganisaation hallitus on nähnyt toiminnan haasteina viime vuosina toiminnan kasvattamisen ja muista kamppailulajeista positiivisesti erottumisen. Toiminnan kasvattaminen kulminoituu seuratyön tukemiseen. Mitä enemmän ja mitä suurempia seuroja, niin sitä laajempaa toiminta kokonaisuudessaan Suomessa on. Massasta erottumisessa taas tulee hallita markkinointi ja verkottuminen sekä suurta yleisöä kohtaan että liikunnan kattojärjestöjä kohtaan.

Kohdeorganisaation toimintasuunnitelman sisällys on esitelty kohdassa ”Liite 2: Kohdeorganisaation toimintasuunnitelman sisältö”.

7.2.2 Liiketoimintajärjestelmät

Kuten luvussa ”4.3.3 Liiketoimintaa tukevat järjestelmät” esiteltiin, niin osana strategiatyötä on tärkeää kartoittaa organisaation liiketoimintaa tukevat järjestelmät. Tällöin nähdään miten hyvin järjestelmät tukevat organisaation toimintamallia ja organisaatorakennetta. Kohdeorganisaation liiketoimintaa tukevia järjestelmiä on useita. Ensimmäinen on yhdistyksen vuosikello, joka määrittelee liiton hallituksen toiminnan. Yhdistyksen vuosikello on esitelty Kuviossa 38.



Kuvio 38 Yhdistyksen vuosikello

Toinen tärkeä liiketoimintajärjestelmä ovat VALO:n tarjoama ”pienlajiliittojen lajipalvelukokonaisuus”, joka pitää sisällään:

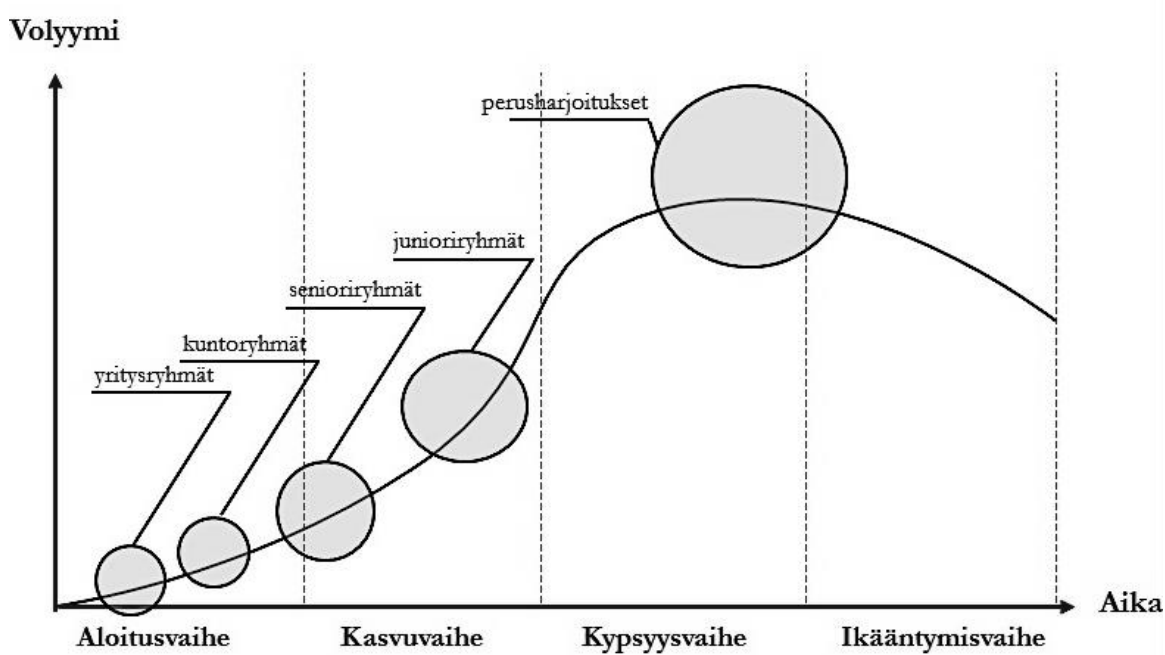
- Sporttirekisterin, joka on jäsenjärjestöjen ja niiden seurojen käyttöön tarkoitettu web-pohjainen jäsenrekisteri.
- Sporttisaitin, joka on jäsenjärjestöjen ja niiden seurojen käyttöön tarkoitettu julkaisutyökalu web-sivustojen ja –palvelujen toteuttamiseksi.
- Lajilisenssin, joka on pienlajiliittojen tarpeisiin soveltuva lisenssivakuutus.
- Muut palvelut, joita ovat erityisesti taloushallinto ja materiaalivälitys.

Tällä hetkellä on epäselvää, mitä pienlajiliittojen lajipalvelukokonaisuudelle käy tulevaisuudessa liikuntapalveluiden uudistumisen myötä. Kulttuuri- ja urheiluministeri Paavo Arhinmäki asetti työryhmän helmikuussa 2013 valmistelemaan liikuntalain

uudistamista (OKM1). Työryhmän määräaika päättyy vuoden 2013 lopussa. Pääministeri Kataisen hallituksen ohjelman mukaan liikuntalain uudistamisella edistetään koko liikuntajärjestelmän rakennemuutosta. Hallitusohjelman toteuttamissuunnitelmaan on muun muassa kirjattu, että liikuntalain uudistamisessa huomioidaan liikuntajärjestöjen valtionavustusjärjestelmän kehittäminen ja liikunnan peruspalveluaseman vahvistuminen. Lisäksi suunnitelmaan on kirjattu, että osana liikuntalain uudistamista selvitetään mahdollisuudet kohdentaa kuntien valtionosuuksia paikallisen seuratoiminnan edistämiseen. Tällä hetkellä on vielä vaikea arvioida, miten tämä vaikuttaa kohdeorganisaation kaltaisen pienlajiliiton Opetus- ja Kulttuuriministeriöltä saamiin tukiin. Seurat kehittävät toimintaansa kouluttamalla lasten ja nuorten liikunnan osaajia, vahvistamalla yhteisöllisyyttä ja vapaaehtoistoimijoiden roolia sekä palkkaamalla henkilöstöä keskeisiin ohjaus- ja valmennustehtäviin.

7.2.3 Nykyiset palvelut ja niiden elinkaari

Kuten luvussa ”4.3.1 Toimintamallianalyysi” kuvataan, sisäinen analyysi vaatii toimintamallin ja tarjooman analysointia. Kamppailulajien elinkaariajattelua on Kuvioissa 39 ja 42. Kuvioista nähdään, että tarjooma on jaoteltu pääasiassa ikäryhmittäin. Tarjooman osa-alueet on kuvattu seuraavassa.



Kuvio 39 Kamppailulajien kurssitarjooman elinkaari (mukaillen Levitt 1965)

Peruskurssit

Peruskurssitoiminta, joka on avoinna 12-14 vuotiaista ylöspäin, on kaikkien lajien kulmakivi. Seurojen peruskursseille tulee yleensä joitain kymmeniä aloittajia, joista noin 80% jatkaa peruskurssin loppuun. Vuoden tai pidempään peruskurssilaisista jatkaa arviolta 50% ja kaksi vuotta tai pidempään 20% harrastajista. Näiden lukujen valossa olisi tärkeää kerätä laajoja peruskursseja, jotta pidempäänkin jatkaisi enemmän harrastajia.

Juniorit

Nuoremmille suunnatut kurssit ovat jatkuvassa kasvussa ja niihin panostetaan vahvasti monissa lajiliitoissa. Myös kohdeorganisaatio panostaa paljon nuoriin ja lapsiin. Kun harrastajapohjaa saadaan kasvatettua nuorista asti, niin myös kokonaisharrastajamäärät kasvavat pitkällä aikavälillä.

Kuntaryhmät ja senioriryhmät

Toinen looginen asiakaskohderyhmä ovat kuntoilijat ja niin kutsutut seniorit eli vanhemmat harrastajat. Käytännössä tämä tarve on syntynyt junioritoiminnan myötä, vanhempien osoittaessa kiinnostusta lasten kurssin rinnalla tapahtuvaan kuntoiluun. Useimmissa seuroissa tämä ajatus on kaatunut ohjaajien tai tilojen vähyyteen. Niissä seuroissa missä ideaa on kokeiltu on se ollut menestys. Toisaalta se että vanhemmille tarjotaan kuntoilua, ei tuo lisää nuoria harrastajia, vaan tarjoaa pikemminkin vain lisäarvoa ydinryhmien lisäksi.

Yliopistot ja kansalaisopistot

Kolmas ryhmä joihin palveluita on pyritty panostamaan ovat koulut. Pohjois-Suomessa harjoituksia on tarjottu kansalaisopistojen tarjoamaan ja Etelä-Suomessa on useampikin yliopistoliikunnan yhteyteen perustettu seura. Kansalaisopistotoiminnassa harjoitusten vetäjä saa kansalaisopiston maksaman palkan. Toisaalta, tällöin liitto ei voi ehdollistaa harrastajia ostamaan liiton lisenssiä, koska harrastajat maksavat jäsenmaksua jo kansalaisopistolle. Kansalaisopistojen kurssien sitouttaminen ei myöskään ole erityisen tehokasta ja näiltä kursseilta vain harvat jatkavat pidempään.

Yliopistotoiminnassa konsepti on hyvin samankaltainen, eli koulu maksaa harjoitusten vetäjälle korvauksen ja tarjoaa harjoitustilat seuran käyttöön. Yliopistotoiminnassa on ollut huomattavissa, että opiskelijoiden opiskellessa yliopistossa vuosia, he myös sitoutuvat harjoitteluun pidemmäksi aikaa. Yliopistotoiminnassa on kokeiltu kahta erilaista mallia. Ensimmäisessä mallissa yliopistoliikunnalla vedetään lajin alkeiskurssi, minkä jälkeen harrastajien pitää siirtyä harjoittelemaan paikalliseen seuraan johonkin yliopistokampuksen ulkopuolelle. Tässä pyritään saamaan harrastajat sitoutumaan tehokkaammin mukaan liiton toimintaan. Ongelmana on, että melko harva jatkaa harrastamista sen jälkeen, kun kurssi päättyy yliopiston tiloissa. Toisessa vaihtoehdossa koko seura toimii yliopistoliikunnan tiloissa ja harjoittelijat voivat käytännössä käydä yliopistoliikunnan harjoittelumaksulla harjoittelemassa seuran harjoituksissa niin kauan kuin he opiskelevat. Tässä mallissa tulee vastaan sama epäjatkuvuusongelma siinä vaiheessa, kun harjoittelija joutuu siirtymään pois yliopistoliikunnalta. Useimmat heistä lopettavat.

Yritysryhmät

Yritysryhmät ovat henkilöityneet innokkaiisiin seuraopettajiin, jotka ovat markkinoineet toimintaansa paikallisille yrityksille. Yrityksille on vedetty itsepuolustus-, venyttely- ja kuntoilukurseja. Kurssien kesto on ollut kaikkea muutamasta tunnista aina säännölliseen, viikoittaiseen jumppatuntiin. Kohdeorganisaation kannalta nämä eivät lisää harrastajamäärää, koska kurseille osallistujat harvoin alkavat harrastamaan lajia pidempään. Toisaalta nämä kurssit promoavat lajia ja yleisesti liikuntaa myös yritysmaailmaan, mikä on vahvasti kohdeorganisaatio arvojen mukaista toimintaa. Samalla ryhmät usein mahdollistavat seuraopettajan puoli- tai täysipäiväisen lajin parissa työskentelyn, joka on myös strategian kanssa linjassa.

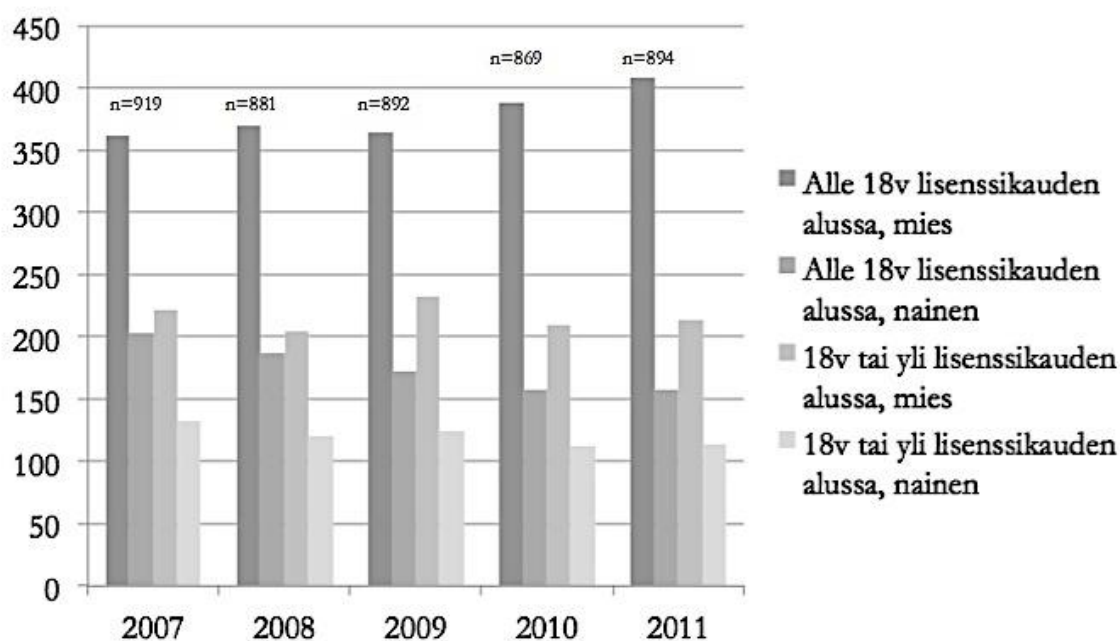
Opettajat ja tuomarit

Kohdeorganisaation suurin haaste on uusien harrastajien riittävä saaminen ja harrastajien jatkaminen peruskurssin jälkeen. Toinen ääripää ovat kuitenkin pitkään harjoitelleet harrastajat, joilla ei löydy enää kipinää harrastustoimintaan. Nämä pidempään harjoitelleet ovat niitä, jotka kuitenkin olisivat potentiaalisia uusien seurojen perustajia. Tämän vuoksi harjoitusten ohjaaminen, yhteisöaktiivisuus ja kilpailuissa

tuomaroiminen on hyvä lukea myös yhdeksi harrastusmuodoksi, jonka roolia ei kannata toiminnan jatkuvuuden nimissä väheksyä. Näistä pitkään harrastaneista ”jäähdyttelijöistä” löytyy myös aktiivisimmat yhdistystoiminnassa mukana olevat.

7.2.4 Jäsenmäärien kehitys

Kuvio 40 esittelee liiton vuosittaiset jäsenmäärät, niin junioriharrastajien kuin aikuistenkin osalta. Kuvioista nähdään, että kehitys on ollut toivotunlaista poikien suhteen, jäsenmäärän kasvaessa vuosittain. Toisaalta tyttöjen jäsenmäärä on laskenut lähes samassa suhteessa, eli kaikkiaan junioriharrastajien määrä on pystynyt samassa. Aikuisten harrastajien määrä on pysynyt kaiken kaikkiaan hyvin samoissa lukemissa läpi vuosien.

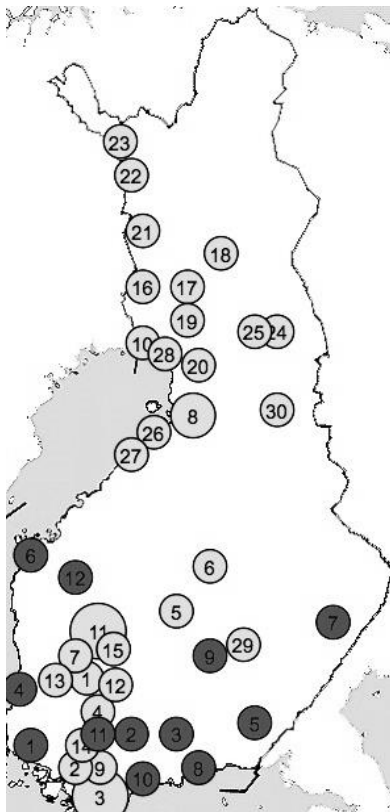


Kuvio 40 Poikien, tyttöjen, miesten ja naisten jäsenmäärät vuosittain

7.2.5 Maantieteellinen laajuus

Osana nykytila-analyysia on hyvä perehtyä paitsi organisaation muodolliseen rakenteeseen, niin myös maantieteelliseen jakaumaan. Tämä voitaisiin nähdä myös osana toimi-ala-analyysia, jos siinä pyrittäisiin kartoittamaan myös kilpailijoiden sijaintia. Kuvio 41 listaa kartassa kohdeorganisaation olemassa olevat jäsenseurat vaaleilla palloilla, joiden koko indikoi kyseisen seuran harrastajamäärää. Lisäksi karttaan on merkitty tummilla palloilla ne Suomen suurimmat kaupungit suuruusjärjestyksessä,

joissa kohdeorganisaatiolla ei vielä ole jäsenseuroja. Tästä nähdään, että nykyisellään suurimmat seurat ovat Helsinki, Tampere ja Oulu. Näistä Helsingissä ja Tampereella on sekä itsenäinen seura että yliopiston seura. Suuria kaupunkeja joissa toimintaa ei ole, ovat esimerkiksi Turku, Lahti, Kouvola, Pori, Lappeenranta ja Vaasa. Näistä monet ovat vielä yliopistokaupunkeja, joissa olisi hedelmällistä pyörittää paitsi tavallista seuraa, niin myös yliopistoliikuntaa. Yliopistokaupunkien pitäisi teoriassa olla helpohko laajentumiskohde, koska niihin lähtee joka vuosi useita pitkään harrastaneita jäseniä opiskelemaan. Kuka tahansa heistä voisi perustaa kaupunkiin seuran ja laittaa peruskurssin pystyyn joko kaupungin yleisiin liikuntatiloihin tai sitten yliopistolle. Tämä olisi win-win tilanne sekä liitolle että harrastajalle, koska liitto saisi lisää harrastajia samalla kun paikallinen ohjaaja saisi seurasta opiskeluaikaisen tulonlähteen.



Kuvio 41 Kohdeorganisaation jäsenseurat (vaalealla) ja suuret kaupungit joissa ei ole toimintaa (tummalla)

7.2.6 Resurssit

Liiton ja seurojen henkilöstölle on yhteistä Taekwon-Do, eli lajiosaaminen. Henkilöiden muut taustat ja osaaminen vaihtelevat hyvin vahvasti. Seuran pääopettajana, usein näin myös seuran hallituksen puheenjohtajana, toimii yleensä paikallinen, pisimpään ja innokkaimmin lajia harrastanut henkilö. Vielä kymmenen vuotta sitten koko seurahallitus koostui perinteisesti pitkään lajia harrastaneista konkareista. Viime aikoina on ollut havaittavissa, että vanhemmissa seuroissa seurahallituksiin on valittu arkielämän ammattilaisia, joilla ei ole niin suuria meriittejä itse Taekwon-Do:ssa. Tähän on myös selkeästi pyrittävä liittotason toiminnassa, koska nykyisellään henkilöstön ammattitaito tukee hallitustoimintaa satunnaisesti. Seuratasolla vahvimmat seurat koostuvat kourallisesta pitkäjänteisiä ja innokkaita harrastajia, jotka innovoivat ja vievät seuratoimintaa eteenpäin. Samanlaiseen pitää pyrkiä myös liittotason toiminnassa, välttämällä kuitenkin tilannetta missä sama innostunut ja innovatiivinen henkilö toimisi sekä seura- että liittotasolla, polttaen itsensä nopeasti loppuun.

Luvussa ”4.3.5 Resurssit – Henkilöstö, ydinosaaminen ja kulttuuri” esitelty Hofsteden analyysi antaa organisaatiokulttuurista tällaisen kuvan:

- Tulos ajaa prosessin edelle. Prosesseja on vähän ja asioita tehdään harrastellen.
- Työntekijä ajaa työtehtävän edelle. Työtehtävät jäävät jopa kokonaan tekemättä, jos ne taistelevat työntekijän hyvinvointia vastaan.
- Paikallissuuntautunut ennemmin kuin alasuuntautunut. Yksilöt samaistuvat vahvasti omaan seuraansa ja opettajaansa, pikemmin kuin olisivat lajin yleisosaajia.
- Löyhä yli vahvan valvonnan. Toimintaa tarkkaillaan, mittaroidaan tai raportoidaan hyvin löysästi. Tämän selitetään johtuvan pitkälti toiminnan harrastuksellisesta luonteesta.
- Normatiivisuus (menettelytavat ja säännöt) ajavat usein asiakkaan edun yli. Tätä selitetään kamppailulajien tiukalla normistolla ja vahvoilla auktoriteeteilla.

Taekwon-Do:ssa on itämaiseen tapaan vahvasti määritelty arvomaailma. Myös Suomessa seurataan lajissa määriteltyä arvomaailmaa. Lajin filosofia toteaa "Taekwon-Don todellinen voima tulee mielen ja vartalon hallinnasta, toinen ilman toista ei ole Taekwon-Doa." (Choi 1999, 26) Lajissa noudatetaan moraalisia periaatteita, joiden on tarkoitus ohjata oppilaita fyysisen kasvun ohella myös henkisen kasvun tielle. Näin Taekwon-Don tarkoitus on kasvattaa oikeamielisiä, määrätietoisia ja ahkeria ihmisiä. Siksi harjoitustenvetäjä ei ole vain valmentaja vaan myös opettaja.

Yhteenvedona voidaan todeta, että organisaation kulttuuri heijastelee selvästi lajin arvoja ja toimintamalleja. Vahva auktoriteettisuus ja yksilölajin luonne heijastuu myös kulttuuriin. Käskyä, päätöstä ja ajattelua odotetaan ylemmältä taholta, minkä vuoksi aloitteellisuus ja rohkeus ovat matalalla. Yksilöt ovat "puurtajia", jotka mieluummin pitävät langat omissa käsissään kuin tekevät yhteistyötä.

Osana luvussa "4.3.4 Resurssit - Raha" esiteltyä analyysia pitää ottaa huomioon organisaation taloustilanne, niin menojen kuin tulojenkin osalta. Raharesurssien kannalta yhdistys- ja seuratoiminta on hyvin minimalistista. Vaikka isommilla seuroilla on kymmenien tuhansien eurojen vuosibudjetti, niin toiminnassa ei uskalleta taloudellisesti sitoutua mihinkään laajempaan hankkeeseen. Esimerkiksi omien harjoitustilojen hankkimista omalla rahoituksella eivät ole harkinneet edes pääkaupunkiseudun seurat. Tämä kertoo jonkinlaisesta rohkeuden ja visionäärisyyden puutteesta, mikä estää rohkean laajoihin hankkeisiin sitoutumisen. Toisaalta se kertoo myös pitkäjänteisestä ja älykkästä ajattelusta, missä vältetään riskinottoa.

7.2.7 Yhteenvedo sisäisestä analyysistä

Kohdeorganisaatio on urheilun lajiliitto, joka vastaa lajinsa kansallisesta kilpailutoiminnasta ja organisoi osallistumisen kansainväliseen kilpailutoimintaan, sekä edistää lajin kilpailu-, valmennus- ja harrastustoimintaa. Suomessa lajin organisointi perustuu pyramidirakenteen varaan, jonka alimmalla tasolla ovat yksittäiset harrastajat. Pyramidin seuraavalla tasolla ovat yhdistysmuotoiset seurat, joiden henkilöjäseniä harrastajat ovat. Seurojen yläpuolella on niiden muodostama lajiliitto. Liiton toimintaympäristö perustuu

väestönrakenteen, liikuntatrendien, kansallisen taloustilanteen ja kuntien sekä järjestöjen seuraaman liikuntapoliittisen ilmaston varaan.

Kohdeorganisaation hallitus näkee toiminnan haasteina toiminnan kasvattamisen ja muista kamppailulajeista positiivisesti erottumisen. Kasvattaminen kulminoituu uusien seurojen perustamiseen ja nykyisten seurojen toiminnan laajentamiseen. Kohdeorganisaation viime vuosien toimintasuunnitelmien painotus on ollut lasten ja nuorten toiminnan sekä järjestöhallinnon kehittämisessä. Tällä on pyritty laajentamaan kohderyhmiä nuorempiin harrastajiin ja luomaan toimintamalleja, jotka tukevat seuratoiminnan laajentamista.

Tällä hetkellä liiton kohderyhmiksi on tunnistettu suuruusjärjestyksessä perusharrastajat, juniorit, seniorit ja kuntoryhmät. Näistä tärkein tulevaisuuden kohderyhmä ovat juniorit. Toinen tärkeä ryhmä ovat yliopistojen ja muiden koulujen yhteydessä toimivat peruskurssit. Maantieteellisesti kohdeorganisaatiolla on paljon tilaa laajentua. Useita suuria yliopistokaupunkeja on yhä ilman seuratoimintaa. Olisikin tärkeää innostaa opiskelemaan lähteviä harrastajia perustamaan omia seuroja näihin kaupunkeihin.

Kohdeorganisaation resurssit ovat näennäisesti riittävät rahoituksen ja henkilöstön osalta nykyiseen toimintaan, ollen kuitenkin selkeä pullonkaula toiminnan laajentamiseksi. Mikä tahansa strateginen hanke vaatii useamman henkilön sitoutumista ja panostusta, sekä jonkintasoista rahoitusta. Tällä hetkellä liitolla ei ole nimetä ketään uusia nimiä mahdollisiin alkaviin hankkeisiin, vaan hankkeet tulevat vanhojen luottamusroolien päälle nykyiselle henkilöstölle. Käytännössä siis uudet hankkeet polttavat nykyisen luottamushenkilöstön helposti loppuun. Organisaatiokulttuurin ”yksin puurtamisen” henki korostaa yksilöihin kohdistuvaa kuormitusta. Kohdeorganisaation kasvun ja kehityksen kannalta on jatkossa tärkeää aloittaa vain hankkeita, joihin pystytään nimeämään vapaa ja sitoutunut henkilöstö.

Taloudellisessa mielessä liiton hankkeet ovat tyypillisesti varovaisia, eikä riskejä oteta. Hankkeisiin voisi suhtautua rohkeammin pyrkien hallitsemaan riskejä hyvällä suunnittelulla. Riskittömyys on organisaation kannalta näennäisesti turvallista mutta

estää haastavampien hankkeiden suunnittelemisen. Tällöin organisaatio lähtee pitkällä aikavälillä näivettymään. Monissa seuroissa esimerkiksi harjoitustilat ovat rajoittava tekijä uusien kurssien aloittamiselle. Tällöin olisi kannattavaa laskea, että riittäisivätkö uudet kurssit kattamaan yksityisesti hankitun harjoitustilan kustannukset. Omat tilat kuitenkin parantavat seuran profiilia kuluttajien silmissä huomattavasti tehden ammattimaisemman vaikutelman.

7.3 Ympäristö ja toimiala-analyysi

Kuten jo teoriaosuudessa, luvussa ”4.4 Ympäristöanalyysi” todettiin, toimintaympäristön muutoksia kannattaa seurata ja kirjata pitkin vuotta johonkin organisaation johdolle avoimeen paikkaan. Nämä muistiinpanot voidaan sitten kaivaa esiin strategiaprosessia käynnistettäessä. Ympäristöanalyysissa ollaan kiinnostuneita käytännössä toimialan rakenteesta, luonteesta ja kehityksestä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 32.)

Strategiakonsultin roolissa toimiva tutkija on seurannut liikunta- ja kamppailulajialan ympäristöä, dynamiikkaa ja muutoksia Suomessa aktiivisesti jo yli 10 vuotta. Tutkija on myös tehnyt kamppailulajialan ympäristö- ja toimiala-analyysin aikaisemmin Metropolian Johdon erikoistumisopintojen Strategian suunnittelu ja johtaminen-kurssin yhteydessä keväällä 2009. Muuna materiaalina ympäristöanalyysissa käytettiin tähän työhön tehtyjä teemahaastatteluita ja kvantitatiivisia kyselyitä sekä myös kohdeorganisaation vanhaa vuodelle 2005 tehtyä strategiamateriaalia.

7.3.1 Kamppailulajien kausiluonne

Kamppailulajeissa järjestetään perinteisesti ”peruskursseja” keväällä ja syksyllä, kurssien kestäessä kahdesta kolmeen kuukautta ja sisältäessä noin 20 harjoitusta. Osa seuroista pitää peruskursseja useammin. Vain murto-osa peruskurssin aloittaneista jatkaa lajin parissa vuotta pidempään. Sosiaaliset siteet tuntuvat olevan tärkein yksittäinen peruskurssilaisten jatkamista vauhdittava tekijä. Harrastus jatkuu jos kurssilta löytyy samanhenkiksiä kavereita. Kamppailulajien perustuotteen, eli viikkoharjoitusten lisäksi harrastajille tarjotaan kilpailuita ja leirejä. Leireille tuodaan harjoitusten vetäjiä kuuluisia kansallisia tai kansainvälisiä kilpailijoita ja valmentajia. Kamppailulajien

välinen kilpailu tapahtuu peruskurssitoiminnassa; peruskurssin valintaan vaikuttavat lajin kansallinen julkisuuskuva, liikunta- ja kamppailulajitrendit ja paikalliset tekijät, kuten paikallisen seuran tarjooma, maine, koko ja näkyvyys.

Yksi tapa, jolla kevät- ja syyskausirytmitystä on joissain seuroissa lähdetty horjuttamaan, on pitää peruskursseja tasaisesti kolmen kuukauden välein läpi vuoden. Tällä tavalla seurassa ja paikallisessa harrastamisessa ei tapahdu aktiviteettitason laskua, minkä kevät- ja syyskausiin jaottelu muuten aiheuttaa kesä- ja joulutauon muodossa. Toisaalta monilla paikkakunnilla kaupungin liikuntatilat menevät kiinni jopa koko kesäksi. Aktiivinen peruskurssien tarjoaminen vaatii siis luonnollisesti riittäviä tila- ja henkilöstöresursseja sekä laajaa harrastajapotentiaalia, jotta kursseille riittää tulijoita.

7.3.2 Ympäristön trendianalyysi

Luvussa ”4.4.2 Trendianalyysi” esitelty trendianalyysi pyrkii löytämään organisaation toimintaympäristöstä yleisiä muutossuuntia sekä lisääntyvistä että vähentyvistä tekijöistä. Seuraavassa trendit on jaettu tämän mukaisesti nouseviin ja laskeviin trendeihin.

Nousevat trendit

- Yhteiskunnassa lisääntyvä turvattomuus.
- Muuttoliike suurille paikkakunnille. Tämä tuo lisää harrastajia isoihin kaupunkeihin ja syö pieniltä kaupungeilta. Ulkomaalaiset vähemmistöt tulisi huomioida seuroja perustettaessa.
- Eriarvoisuuden kasvu. Haluammeko olla köyhien vai rikkaiden laji?
- Koulutuksen merkityksen kasvu. Haluammeko olla oppineiden vai työläisten laji?
- Liikuntatarjonnan kasvaminen. Lajien pitää profiloitua ja jakaa/valikoida tavoittelemansa asiakasryhmät tarkemmin.
- Urheilun ammattimaistuminen ja sen viihteellisyyden lisääntyminen. Osaammeko olla mediaseksikkäitä?

- Kilpailun koveneminen: Globalisaatio nostaa esiin muutamia valtalajeja, jotka saavat yhä enemmän näkyvyyttä mediassa. Esimerkiksi jääkiekko ja moottoriurheilu Suomessa. Näitä lajeja myös sponsorit tukevat.

Laskevat trendit

- Suomalaisten yleinen harrastus- ja yhdistystoiminta-aktiivisuus ovat laskussa. "Rusinat pullasta"- ajattelu johtaa siihen että valmiita palveluita käytetään, mutta vapaaehtoistoimintaan ei haluta sitoutua.
- Ihmiset ovat lyhytjänteisempiä. Palvelun pitää olla katkeamattoman laadukasta, tai ihmiset lähtevät.
- Syntyvyyden lasku tarkoittaa, että pitää lisätä ikäluokkia. Aikaisemmasta 12-14-vuotiaat skaalasta ei enää riitä kaikille.

Yhteenveto trendeistä

- Panostettava suuriin yliopistokaupunkeihin.
- Selkeät kohderyhmät ja niihin panostus, jotta resurssit riittävät. Erityisesti nuorisotoiminta.
- Mainostus ja medianäkyvyys.
- Harrastamisen katkeamaton laatu ja mielekkyys.

7.3.3 Kilpailija-analyysi

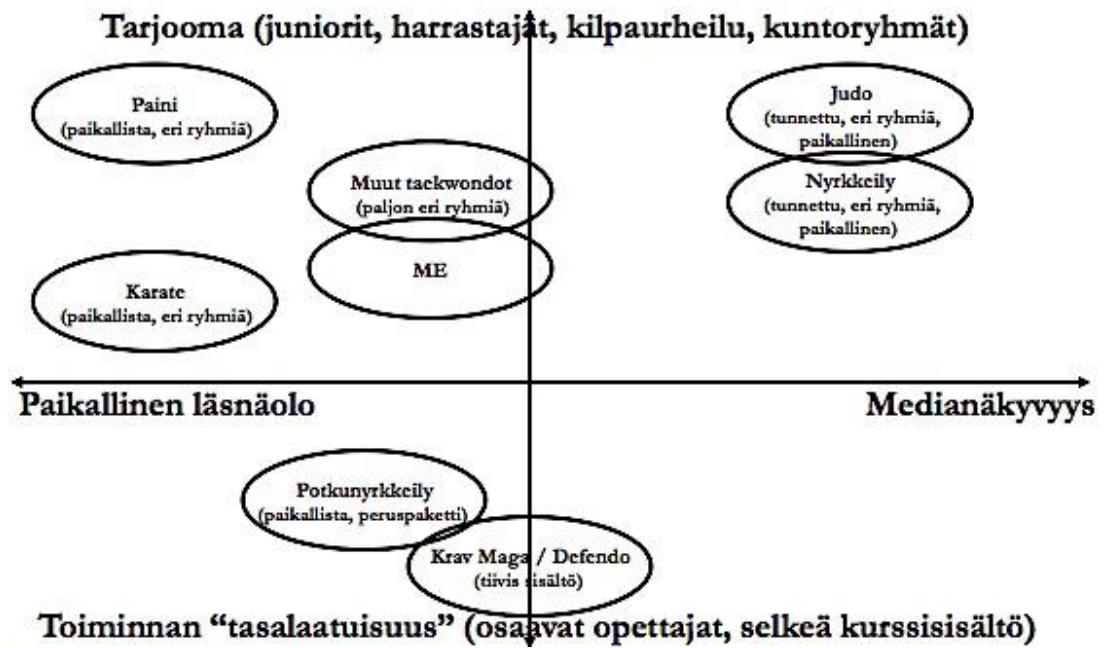
Kuten jo luvussa ”4.4.3 Kilpailija-analyysi” kerrottiin, niin kilpailijoita voidaan analysoida monilla eri tavoilla. Strategiakonsultin roolissa toiminut tutkija jaotteli kilpailijat kamppailulajeihin, yksilöurheilulajeihin, joukkuepeleihin ja ryhmäliikuntapalveluihin sekä etsi näille liikuntapalveluiden yläkategorioille ominaiset ominaisuudet ja tulevaisuuden suunnan. Tämä analyysi nähdään luvussa ”Liite 5: Kilpailija-analyysi”.

Kilpailija-analyysin perusteella on hyvä ryhmitellä asiakkaita erilaisiin strategisesti merkittäviin ryhmiin. Ensin tutkija analysoi yleisesti liikunta-alaa taulukoimalla yleisesti kamppailulajit, yksilöurheilulajit, joukkuepelit ja ryhmäliikuntapalvelut nelikenttään, joka analysoi näitä laajoja ryhmiä seuraavilla kysymyksillä, joiden pohjalta muodostui Kuvion 42 esittämä jaottelu:

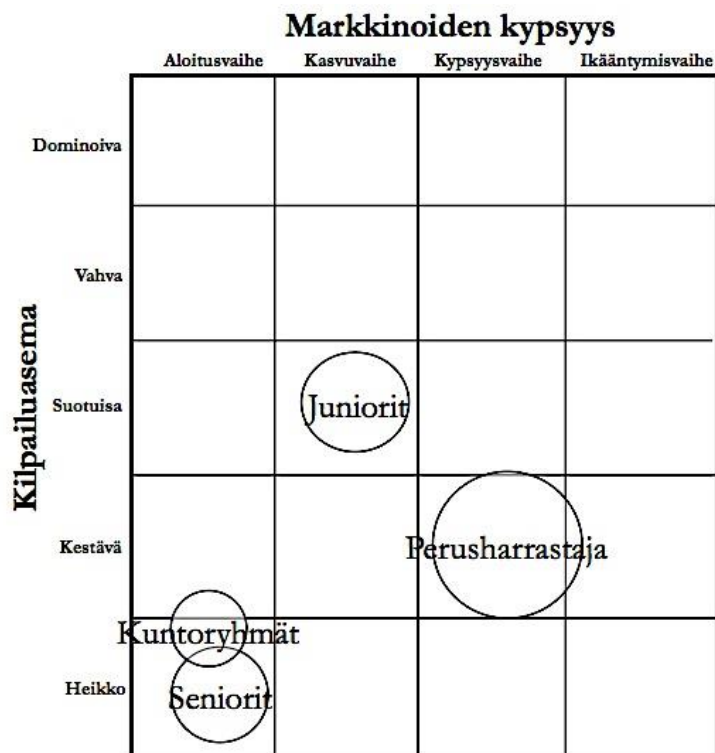
- Missä kilpailija on hyvä? Miksi asiakkaat ostavat?
- Mikä on kilpailijan toimintamallin oletettu kehitys ja kehityksen vaikutus?
- Mitkä ovat meidän kriittiset menestystekijät seuraavan kolmen vuoden aikana pärjätäksemme kilpailussa tälle kilpailijalle?

Seuraavaksi strategiakonsultin roolissa toimiva tutkija jaotteli kamppailulajit nelikenttään, joka syntyi trendianalyysin perusteella. luvun ”7.3.2 Ympäristön trendianalyysi” trendianalyysi määritteli tärkeiksi trendeiksi tarjooman selkeän kategorisoinnin, maantieteellisen kattavuuden, toiminnan laadukkuuden ja näkyvyyden (sosiaalisessa) mediassa. Tämän analyysin perusteella judo ja nyrkkeily ovat mediassa kaikkein parhaiten näkyvillä, paini ja erilaiset karatetyylit taas kaikista laajimmin maantieteellisesti edustettuna. Judolla ja painilla on hyvin kattava juniori- ja nassikkatoiminta, minkä vuoksi ne ovat kattavuudessa ylivertaisia. Tämä nelikenttä siis pikemminkin visualisoi, kuin tuo uutta informaatiota, koska tutkijan siitä tekemä yhteenveto noudattelee trendianalyysin suuntaviivoja; maantieteellinen kattavuus, junioritoiminta ja markkinointi sosiaalisessa mediassa nousevat yhä esiin kriittisinä tekijöinä.

Nuorisokurssien rinnalla vanhemmille pidettävät kuntoryhmät ja senioriryhmät ovat kasvussa, mutta ovat volyymiltään murto-osan nuorisoryhmien potentiaalista. Nuorisoryhmien potentiaali tulee paremmin ilmi, kun se kuvataan markkinoiden kypsyttä mittaavalla matriisilla, kuten Kuvio 43 esittää.



Kuvio 42 Kilpailijoiden ryhmittely nelikentässä strategisiin ryhmiin

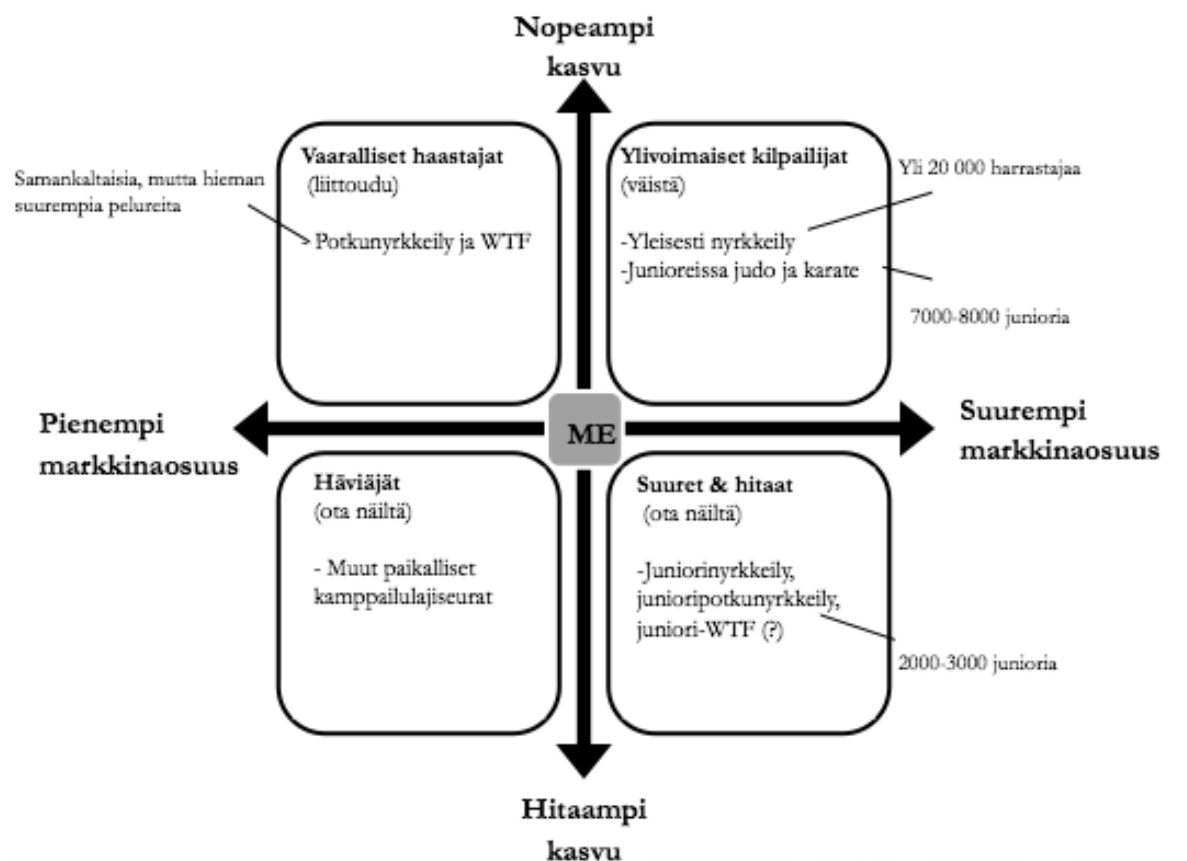


Kuvio 43 Eri asiakasryhmien kilpailuasema markkinoilla (Mukaillen Hofer & Schendel 1978, 34)

7.3.4 Toimiala-analyysi, eli BCG-analyysi

Luvussa ”4.3.1 Toimintamallianalyysi” esitelty kasvu-markkinaosuus-matriisi, eli Bostonin tuoteportfolioanalyysi, jakaa toimijat pieniin nopeasti kasvaviin, suuriin yhä kasvaviin, suuriin stabiloituneisiin ja pienentyviin.

Kuten Kuvio 44 esittää niin kohdeorganisaation vaarallisia haastajia ovat potkunyrkkeily ja WTF Taekwon-Do. Näiden kanssa on strategisesti viisasta pyrkiä liittoutumaan ja muodostaa synergiaetuja, joilla pystytään tulevaisuudessa, yhdessä haastamaan ylivoimaiset kilpailijat. Kohdeorganisaatio voi voittaa markkinaosuuksia tämän analyysin perusteella lähinnä potkunyrkkeilyn ja nyrkkeilyn junioritoiminnasta sekä pienempien marginaalilajien perusharrastajatoiminnasta. Tämä analyysi kertoo kuitenkin vain koko Suomen laajuisesta tilanteesta, kun varsinainen kilpailu käydään paikallisella tasolla kaupunkien sisällä.



Kuvio 44 Kohdeorganisaatiolle luotu BCG-matriisi

7.3.5 Kilpailevien kamppailulajien analyysi

Tutkija jakoi kilpailija-analyysin perusteella löytyneet kamppailulajit vielä omiin alikategorioihinsa, joiden avulla omaa tarjoamaa pystytään paremmin arvioimaan kilpailijoita kohtaan. Tutkija jaotteli kamppailulajitarjoaman Suomessa seuraavasti:

- Kilpailulajit
 - Kattegoria sisältää lajeja kuten nyrkkeily, judo, paini ja WTF Taekwon-Do.
 - Lajit keskittyvät kilpaurheiluun, mutta järjestävät usein myös kilpaurheilusta muokattuja kuntoilukursseja.
 - Lajit vetävät puoleensa enimmäkseen kilpailullisia nuoria miehiä.
- Itsepuolustuslajit
 - Kattegoria sisältää lajeja kuten krav maga, defendo ja perinteinen jujitsu.
 - Lajit keskittyvät puhtaasti itsepuolustusosaamisen kehittämiseen sisältäen tekniikkaharjoittelua ja erilaisten ongelmatilanneskenaarioiden läpikäymistä.
 - Näiden lajien pitää uudistua jatkuvasti, pystyäkseen saavuttamaan uusia ihmisiä, koska perustekniikat ja skenaariot opetellaan melko nopeasti, minkä jälkeen lajissa ei ole muuta saavutettavaa.
 - Lajeissa käy paljon aikuisia naisia ja miehiä, jotka tulevat hankkimaan itsepuolustusosaamista.
- Pienlajit
 - Kattegoria sisältää lajeja kuten kali, aikido ja kendo.
 - Näissä lajeissa keskitytään enemmän niin kutsuttuun taistelija-menteliteettiin ja lajien tekniseen osaamiseen.
 - Lajeissa käy hyvin eri-ikäisiä, mutta pääasiassa aikuisia harrastajia.
- Hybridilajit
 - Kattegoria sisältää lajeja kuten karate ja ITF Taekwon-Do.
 - Nämä lajit pyrkivät tarjoamaan kaikille jotakin, eli opettamaan sekä teknistä osaamista, budo henkeä, itsepuolustusta että antamaan mahdollisuuden kilpailla.

Lajien suosiota analysoitaessa nähdään, että kilpailulajeilla on eniten harrastajia.

Nyrkkeily, paini ja judo ovat Suomen harrastetuimmat kamppailulajit (Kansallinen

liikuntatutkimus 2010). Kilpailulajit jaottelevat harrastajat ikäryhmittäin lapset, nuoret ja aikuiset jaottelulla. Esimerkiksi painissa ja judossa aloitetaan ”nassikkapainilla”, joka on alle kouluikäisille suunnattu ryhmä. Osa lajeista tarjoaa myös erillisiä kuntoryhmiä, joissa harjoittelu on pikemminkin ryhmäliikuntatyypistä kuntoilua, eikä tavoitteena ole yksittäisen urheilijan kehittyminen kilpailijana. Tästä hyvänä esimerkkinä kuntonyrkkeily. Samalla nähdään, että niissä lajeissa missä on paljon seuroja on myös paljon harrastajia. Lajeissa joissa on paljon harrastajia on myös poikkeuksetta suurempi vuosibudjetti ja paljon liiton työntekijöitä. Mukana on myös joitain erityistapauksia, kuten esimerkiksi miekkailu, missä työvoimaa on paljon suhteessa harrastajamäärään ja työvoiman myötä myös vuosibudjetti on suuri.

Lajien välisen benchmarkingin tekeminen on lopulta melko suoraviivaista. Lajit joilla on paljon seuroja on paljon myös harrastajia. Suuri harrastajapohja antaa laajemmat mahdollisuudet erilaisten tapahtumien ja kurssien järjestämiseen sekä ruokkii uusien harrastajien aloittamista.

7.3.6 Suomen liikunta-alan strategioiden analyysi

Kuten luvussa ”4.4 Ympäristöanalyysi” todettiin, niin strategiatyössä on hyvä tutustua toimialaan ja kilpailijoihin. Jos strategiatyöhön löytyy riittävästi resursseja, niin toimiala-analyysi kannattaa tehdä hieman laajemmin, etsien hyviä toimintatapoja sekä pahimmilta kilpailijoilta että alan menestyvimmillä pelureilta. Tutkija analysoi neljän erilaisen liikuntaorganisaation strategioita. Ajatuksena oli ensin analysoida kolme: liikunnan kattojärjestö, ”best of the best strategy” ja ”number one enemy”. Koska tutkimuksen aikana Suomen Liikunta ja Urheilu ry (SLU) tilalle kuitenkin perustettiin uusi liikunnan kattojärjestö VALO ry, niin analyysia tuli kattojärjestöistä kaksi. Suomen liikunta-alan parhaaksi strategiaksi nimetään tässä tutkimuksessa jääkiekkjoukkue Jokerit ja ITF Taekwon-Do- liiton ensimmäiseksi kilpailijaksi toinen Taekwon-Do- suunta, eli WTF Taekwon-Do.

SLU

Suomen Liikunta ja Urheilu, SLU, kattojärjestö kaikelle liikuntatoiminnalle kirjasi vuoden 2010 strategiakarttansa 10 vuoden päähän (SLU strategia). SLU:n strategia oli

paitsi asetettu varsin haastavalle aikajänteelle, niin myös tavoitteiltaan haastava pyrkiessään muuttamaan paitsi oman organisaationsa toimintaa, niin koko suomalaista liikuntatoimintaa ja kulttuuria. Sinänsä tavoite "liikunnan ilon" palauttamisesta kaikkien suomalaisten mieliin on ihailtava, mutta samalla ehkä strategisena visiona melko vaikea saavutettava. SLU:n kutsuma Visio2020 listasi strategiseksi visioksi "Olemme maailman liikkuvien urheilukansa 2020". SLU:n tavoitteena oli toteuttaa vision mukaisia toimenpiteitä strategiassaan kohdistamalla ne SLU:n jäsenjärjestöihin ja kumppaneihin kuten kuntiin, kouluihin ja työyhteisöihin. Käytännössä visio oli jaettu käytännön toimenpiteisiin kuten kommunikaatio, verkottuminen ja koulutusten tuottaminen. Nämä toimenpiteet oli jaettu vuositason toimenpidesuunnitelmiksi, joiden tavoitteita oli ajatuksena arvioida visioon sidotuilla päätavoitteilla: johtaa ja yhdistää, vaikuttaa ja viestii sekä palvelee ja kehittää. Strategia oli tarkoitus päivittää kolmen vuoden välein, hallituskausittain.

VALO

Vuoden 2012 kesällä SLU:n tilalle perustettu VALO ry lähti omassa, uudessa strategiaprosessissaan (VALO 2012) työstämään strategiaa tiekartan kautta, jossa järjestöjen yhteisiä strategisia valintoja etsitään ohjelma-ajattelun avulla. VALO jatkaa strategiatyötä pitkälti samalla linjalla kuin SLU, mutta korostaa enemmän verkottumisen merkitystä kartoittaen tarkasti eri liikunnan sidosryhmiä, kuten liikuntajärjestöt, Olympiakomitea, seurat, poliittiset ja julkiset rahoittajat, koulut ja työyhteisöt sekä kansainväliset kumppanit. VALO:n strategia jakaa myös strategiakauden tavoitekategorioihin, eli "valintoihin" joiden alle on listattu tavoite-toimenpide-mittari- pattereita. Aivan kuten Balanced Scorecard- ohjaisi tekemään.

Best of the best: Jokerit

Jokeri-Hockey Oy oli ennen 90-lukua tuntematon ja jatkuvissa vaikeuksissa rypevä jääkiekkjoukkue. Elokuussa 1990 yhtiöön tuli mukaan uusi omista, Hjallis Harkimo, joka astui seuran hallitukseen, osti itselleen valtaosan osakkeista ja palkkasi tunnetun venäläisen valmentajan seuraan. Tultuaan Jokeri-Hockeyn hallituksen puheenjohtajaksi Harkimo ilmoitti pitkän tähtäimen suunnitelmakseen luoda Jokereista hyvin menestyvä urheiluviihdettä tuottava yhtiö, jonka velat olisi maksettu kolmessa vuodessa. Tästä eteenpäin joukkueen tarina on täynnä menestystä, joukkueen voittaessa Suomen ja

Euroopan mestaruuksia, Harkimon rakentaessa Helsinkiin kansainvälisenkin mittapuun mukaan huippuluokan suurhallin ja vakiinnuttaessa joukkueen taloudellisen aseman. Harkimo asetti jo 2009 strategiassa tavoitteeksi suuremman, Euroopan laajuisen, jääkiekkoliigan rakentamisen. Pitkäjänteisestä työstä huolimatta Euroopan liiga ei realisoitunut, joten Jokerit lähtevät 2014 Venäjän liigaan, jonka sanotaan olevan NHL:n jälkeen maailman toiseksi suurin jääkiekkoliiga. Harkimo painottaa, että muutos palvelee koko Suomen jääkiekkoa. Yhteenvetona Jokereiden strategiasta, työ on ollut pitkäjänteistä ja kunnianhimoista, mutta perustunut realistisiin ja vahvojen taustajoukkojen kanssa luotuihin suunnitelmiin. Sanotaan, että menestys henkilöityy pitkälti bisnesnero Harkimon hartioille. (Jokerit 2013.)

Number one enemy: Suomen WTF Taekwon-Do liitto

Suomen World Taekwondo Federation- liitto on niin kutsuttu "toinen taekwondo Suomessa". WTF on olympialaisiin osallistuva laji, joka eroaa perusteellisesti kohdeorganisaation edustamasta lajista. Tämähän ei nimestä tietenkään käy ilmi; ”Taekwon-Do, mikä Taekwon-Do”. Suomen WTF liiton (WTF strategia 2012) missio on "Painopiste on tukea huippu-urheiluvalmennusta, jonka ohella tuetaan laadukasta juniorityötä ja jäsenseurojen kehittymistä". Visiona heillä on tarjota liikuntapalveluita kaikenikäisille, päästä Rion olympialaisiin, saada harrastajamäärä 12000 ja palkata vähintään 5 ihmistä. Käytännössä he pyrkivät luomaan huippuvalmennusverkon Suomessa olevien urheiluopistojen kanssa. Strategia on jaettu huippu-urheilu, juniori ja harrastaja- jaottelulla, missä kaikille osa-alueille on asetettu menestystekijä-arviointi- taulukot. WTF käyttää strategiamittareina melko yksinkertaisia tapahtumamääriä ja osanottaja- tai jäsenmääriä mittaavia mittareita. Mittarit ovat helppoja käytettäviä, mutta ohjaavat myös toimintaa rajallisessa määrin. Sinänsä WTF painii samojen ongelmien kanssa kuin tutkimuksen kohdeorganisaatio, koska heidän neljä vuotta sitten laadittu 2008-2012 strategia (WTF strategia 2008) asetti samat tavoitteet kuin uusi strategia. Ongelmana on toisin sanoen etteivät kunnianhimoiset tavoitteet siirry käytännön toiminnaksi.

Yhteenveto

Voitaisiin todeta, että kolme neljästä yllä esitellystä strategiasta on jollain tasolla epäonnistunut, kun Jokereiden tarina jatkuu yhä vahvana. Onnistumisen ja

epäonnistumisen syitä etsittäessä, voidaan palauttaa mieliin luvussa ”3.9 Strategian tappajat” esitelty, yleisesti löydetty ongelmakohdat, eli huono johtaminen, huono kommunikointi, huono sitoutuminen ja riittämättömät resurssit. Strategia jää liian usein korulauseiksi kansioon, pikemminkin kuin olisi yhteinen ja kannustava tulevaisuuden visio, joka siirretään käytännön toiminnaksi.

7.3.7 Yhteenveto ympäristöanalyysistä

Voitaisiin ensin todeta, että strategiakonsultin roolissa toimiva tutkija on toiminut yli kaksikymmentä vuotta kohdeorganisaatiossa, eikä ole nähnyt yhdenkään seuran kärsivän liiallisesti kilpailusta. Toisin sanoen kilpailu ei ole tappanut ainuttakaan seuraa kohdeorganisaatiossa. Kilpailijoilta on pikemminkin paljon opittavaa. Kuten urheilussa yleensäkin, niin kilpailijat ovat rikkaus ja etuoikeus. Kohdeorganisaation oma tarjooma ja sen paikallinen, laadukas edustus ratkaisevat enemmän kuin paikallisten kilpailijoiden ominaisuudet. Asiakkaita kyllä riittää ja he osaavat valita itselleen parhaan vaihtoehdon. Paikallisesti edustettu ja kansallisesti laadukas tarjonta on tärkeää. Liikuntapalveluiden pitää olla lähellä ja hyviä.

Eri liikuntapalvelut tekevät eri asioita hyvin:

- Kuntonyrkkeilyssä on tuotteistettu raaka kamppailulaji ryhmäliikunnaksi, jossa jumpataan nyrkkeilystä tutuilla harjoitteilla, mutta ei otella. Laji on haastava, muttei pelottava. Tällainen konsepti olisi helppoa luoda myös kohdeorganisaatiossa, jos siihen haluttaisiin ryhtyä.
- Yleisurheilussa, missä kaiken ydin on huippuunsa viritetty ja oikein ajoitettu fyysinen suorituskyky, tehdään laajoja leirityksiä ja tarkkaan pohdittua oheisharjoittelua. Tällä pystytään kehittämään haluttuja ominaisuuksia tieteellisen tarkasti ilman, että urheilijan mieli tylsistyy. Tässäkin olisi kohdeorganisaatiolla opittavaa. Niin kilpaurheilijoille kuin ehkä arkisempaankin harjoitteluun voi tuoda pitkäjänteistä suunnitelmallisuutta ja tieteellistä ajattelua.
- Kuntokeskukset mainostavat todella aktiivisesti ja tarjoavat vaihtelua jumpparajontaansa pyrkiessään differentioitumaan toisistaan. Kohdeorganisaation

pitää myös pohtia tarkkaan omaa differentioitumistaan. Mikä on "in", mikä myy? Siihen kannattaa panostaa markkinoinnissa, eikä aina pyörittää samaa vanhaa levyä.

- Myös itse kohdeorganisaatiosta voisi nostaa pintaan yhden eriyttävän tekijän, eli lajinäytökset. Lajinäytöksissä mennään esittelemään lajin eri osa-alueita yleisön eteen. Koska osa-alueita on yksin tehtävästä liikesarjasta, parin kanssa tehtävään ottelemiseen ja itsepuolustukseen, sekä itsensä voittamista vaativaan lautojen murskaamiseen, niin näytös tarjoaa katsojille suuria tunteita. Näytösten merkitystä ei voi vähätellä. Sosiaalinen media tekee "virtuaalinäytöksen" jakamisesta helpompaa kuin koskaan, suosituksen videon saavuttaessa tuhansien katsojien tietoisuuden hetkessä.

7.4 Synteesianalyysit

Kuten luvussa ”4.5 Synteesianalyysit” jo todettiin, niin synteesianalyysit ovat analyysitekniikoita, joissa yhdistetään sekä sisäisten että ulkoisten analyysien asioita ja myös nykyhetken tilaa ja tulevaisuuden tavoitteita. Näin pystytään luomaan sisäisessä ja ulkoisessa analyysissa saadusta datasta uusia asiayhteyksiä, päästen syvemmälle analyysissa.

7.4.1 Synteesianalyysit – Skenaarioanalyysi

Strategiakonsultin roolissa toimiva tutkija pyrki yhdessä organisaation jäsenten kanssa luomaan erilaisia tulevaisuuden skenaarioita, jotka nähdään Taulukossa 4.

Ensimmäinen skenaario oli radikaali. Tätä skenaariota eivät rajoita nykytila-analyysin raamit, kuten resurssit, organisaatorakenne tai riskit. Toinen skenaario oli pysyvä passiivisena muuttamatta mitään. Kolmas vaihtoehto oli liittoutua muiden kanssa. Neljäs vaihtoehto oli erikoistua yhteen ydinosamisalueeseen.

Taulukko 4 Liiton tulevaisuuden strategiset vaihtoehdot

Vaihtoehdon kuvaus	Miksi hyvä suhteessa nykytila- ja toimiala-analyyysien johtopäätöksiin?	Miksi huono tai riskipitoinen suhteessa nykytila- ja toimiala-analyyysien johtopäätöksiin?
Vanhassa vara parempi - Ei pyritä laajentamaan, vaan jatketaan entiseen malliin.	-Ei kasvukipuja. -Voidaan lopettaa kehityshankeet ja keskittyä vaan olemiseen.	-Toiminta kutistuu vähitellen olemattomiin ja kaikki kehityshankeet tukehtuvat.
Erikoistutaan -Keskitytään vain tiettyyn ydinosamisalueeseen. Mihin?	-pystytään keskittämään resurssit yhteen osa-alueeseen.	-Tällä hetkellä monipuolisuus lienee paras valttimme.
Liittoudutaan -Yhteistyö muiden budo-lajien kanssa.	-Saavutetaan nopeasti suurehko harrastaja- ja toimijajoukko.	-Rahanjako ja muut riidat liittolaisten kanssa. -Itse liittoutuminen hyvin työlästä.
Tehdään isoja projekteja itse -Vahvempi panostus junioritoimintaan -Kunto- ja senioritoiminnan starttaaminen -Uusille paikkakunnille levittäytyminen -Vahvempi liittotason lobbaus	-Kaikki langat käsissä.	-Resurssit eivät riitä.

Käytännössä kaikilla vaihtoehdoilla oli hyviä ja huonoja puolia. Nykyisessä toiminnassa on hyvää sen helppous. Negatiivisena puolena on, että toiminta vähitellen pienenee olemattomiin. Erikoistumisessa, eli johonkin asiakaskuntaan tai toiminnan osa-alueeseen keskittymisessä olisi hyvää resurssien riittävyys. Ainakin näennäinen, koska vapaaehtoistyössä resurssit tulevat omasta innostuksesta jotain tiettyä asiaa kohtaan. Jos erikoistuminen viekin sellaisen osa-alueen pois, jonka perässä resurssit ovat organisaatioon tulleet, niin tilanne onkin päinvastainen. Erikoistumisen heikkous onkin juuri tämä. Kun keskitytään vain tiettyyn yksityiskohtaan, niin menetetään monipuolisuus, vaihtelu, dynaamisuus ja kiinnostavuus monesta muusta näkökulmasta. Liittoutuminen olisi hyvä vaihtoehto järjestöjen näkökulmasta, koska näin voitaisiin jakaa hallinnolliset resurssit ja tarjota montaa eri palvelua ja lajia harrastettavaksi suuressa määrässä seuroja. Käytännössä liittoutuminen tuntuu olevan äärimmäisen vaikeaa yhdistystoiminnassa ja kamppailulajipiireissä. Ihmiset ovat liian tietoisia omista mielipiteistään ja valinnoistaan pystyäkseen joustamaan liittoutumisen edessä. Kohdeorganisaatio on pyrkinyt vahvasti liittoutumaan kolmen samankokoisen kamppailulajiliiton kanssa vuosien 2009-2013 aikana ja neuvottelut ovat aina kariutuneet. Viimeinen vaihtoehto jääkin tavallaan houkuttelevimmaksi, eli tehdään itse ja tehdään isompaa. Ainoana huonona puolena toiminnan ja hankkeiden

laajentamisessa on resurssien ja pääasiassa ihmis- kuin raharesurssien riittävyys. Tämä skenaarioanalyysi tukee päätöstä toiminnan laajentamisesta, rohkeasta markkinoinnista ja uusien ihmisten rekrytoimisesta kohdeorganisaation hallitukseen ja projektiryhmiin.

7.4.2 Synteesianalyysit – SWOT

Tämän työn SWOT analyysi on päivitetty versio aikaisemmin. Ensimmäinen versio tästä analyysistä on tehty kohdeorganisaation vuoden 2005- strategiassa.

Strategiakonsultin roolissa toimiva tutkija teki oman versionsa SWOT analyysistä Metropolian johtamisen erikoistumisopinnoissa 2009 keväällä. Tämä SWOT on koostettu ja päivitetty versio näistä kahdesta eri lähteestä tulleista SWOT- analyyseistä. Analyysi on tehty vuoden 2011 syksyllä. Tutkija käytti SWOT syötteinä kahta aikaisempaa SWOT:ia sekä organisaation jäsenille ja organisaation hallituksen jäsenille tehtyjen haastatteluiden ja keskusteluiden muistiinpanoja. Näiden perusteella tutkija koosti seuraavan SWOT- analyysin.

Vahvuudet

- Monipuolinen ja näyttävä laji, jonka näytös-konsepti toimii mainiona markkinointivälineenä. Näytökset vaativat kirjaimellista jalkautumista.
- Hyvä menestys kansainvälisissä kilpailuissa.
- Lajikuri ja auktoriteettijärjestelmä. Jos joku "ohjataan" perustamaan oma seura, niin hän sen myös tekee.
- Itsenäisiä ja jääräpäisiä harrastajia, jotka pitää vain saada sitoutettua yhteisen hyvän edessä.

Heikkoudet

- Harrastajamäärät pysähtyneet, eikä uusia seuroja ei perusteta. Harrastajamäärät voisi selittää kilpailun kovenemisella, mutta seurojen perustamattomuus kertoo sitoutumisen ja "tekemisen meiningin" puutteesta. Junioriryhmät ovat todella suosittuja kaikkialla missä niitä pidetään. Miksi ei pidetä joka seurassa? Lajin laajeneminen kiteytyy aktiivisiin ja aikaansaaviin yksilöihin.

- Resurssien ja sitoutumisen puute. Kuten yllä todettiin niin ”Hyviä yksilöitä” on vaikea rekrytoida mukaan toimintaan. Tämän myötä kohdeorganisaation toiminnan laajentaminen on vaikeaa.
- Organisoitumisen puute. Useimmat seurat tekevät itse alusta asti kaiken opetusmateriaalin, vaikka nämä voisi luoda kansallisella tasolla. Materiaali kattaa niin lajiopetuksen, valmennusopetuksen, ensiavun, seuran perustamisen tai pyörittämisen, kuin monia muitakin oppaita.
- Medianäkyvyyden puute. Vaikka resursseja olisi vähän, niin sosiaaliseen mediaan ja markkinointiin kannattaa panostaa korostetusti. Kohdeorganisaation jäsenet ovat sitä mieltä että tuote on hyvä, joten silloin sen markkinointiin pitää panostaa erityisesti.

Mahdollisuudet

- Toimintojen kehittäminen. Junioritoiminta on jo nyt nosteessa. Tässä kannattaa kopioida parhailta kansallisilta ja sen jälkeen kansainvälisiltä seuroilta. Jos seurassa riittää resursseja niin junioriryhmien ja jälkeen toiminta kannattaa pyrkiä jaottelemaan harrastaja- ja kilpailijaryhmään, koska molemmat ovat tärkeitä mutta niillä on erilaiset tarpeet.
- Yleinen kamppailulajien medianäkyvyys ja yleisön kiinnostus. Kamppailulajit ovat saaneet vapaaottelun myötä paljon enemmän medianäkyvyyttä kuin mitä kymmenen vuotta sitten. Erilaiset kamppailulajitapahtumat ja televisio-ohjelmat ovat kasvattaneet yleistä tietoisuutta lajeista ja niiden monipuolisuudesta.
- Yleiset liikuntatrendit. Kamppailulajit ovat paljon harrastetumpia kuin 5-10 vuotta sitten. Paljon on vielä matkaa 1990- luvun lopun huippuvuosiin, mutta kamppailulajit ovat taas tulossa muotiin.

Uhkat

- Kamppailulajien runsaus. Lajitarjoomassa ja toisaalta liikuntatilojen kysynnässä on enemmän kilpailua kuin koskaan.
- Yleiset liikuntatrendit. Jos kamppailulajit menevätkin ”muodista” nopeasti, niin se vähentää kysyntää. Toisaalta se myös siivoaa lajitarjoomaa, jättäen vain suurimmat

ja vahvimmat lajit henkiin, jolloin seuraavan nousutrendin tullessa on helpompi pärjätä.

- Suomen liikuntapolitiikka. Opetus- ja Kulttuuriministeriön tavoitteena on tukea isoja kokonaisuuksia, jolloin pienet kamppailulajiliitot eivät saa avustuksia. Tähän olisi avuksi jos VALO ry perustaisi kamppailulajeille oman kattoliiton, jolle myönnettäisiin Opetus- ja Kulttuuriministeriön toimesta suuri konttäsomma. Tähän VALO ry:llä ei kuitenkaan riitä resursseja tai visiota.

7.4.3 Yhteenveto synteesianalyyseistä

Skenaarioanalyysien perusteella olisi hyödyllistä liittoutua muiden vastaavien kamppailulajien kanssa. Näin pystyttäisiin luomaan suurempi liitto, joka voisi tarjota enemmän ja laajempia palveluita jäsenseuroille ja henkilöjäsenille. Käytännössä liittoutuminen on hyvin vaikeaa, ja kariutuu aina johonkin asiaan, jolle ei löydetä kompromissia. Kohdeorganisaatio on pyrkinyt vahvasti liittoutumaan kolmen samankokoisen kamppailulajiliiton kanssa vuosien 2009-2013 aikana ja neuvottelut ovat aina kariutuneet. Näin siis ainoaksi realistiseksi skenaarioksi jää oman toiminnan laajentaminen, joka on ollut visiona jo pitkään. Tästä kehäpäätelmästä päästään SWOT-analyysiin, jossa todetaan että liiton vahvuuksia ovat paksunahkaiset ja pitkäjänteiset henkilöjäsenet. He ovat myös heikkous, koska näiden itsenäisten yksilöiden on vaikea organisoiua johdetusti ja koordinoitusti. Yleisesti liiton suurin ongelma on henkilöstön sitoutumisen puute. Organisaatiota pyörittää muutama äärimmäisen aktiivinen henkilö, mutta uutta tai laajempaa toimintaa ei voida rakentaa heidän harteilleen. Ulkoiset uhkat eivät ole todellisia uhkia. Mikään kamppailulaji ei ole tukehtunut kilpailuun, vaan ongelmana ovat aina sisäiset ristiriidat. Mahdollisuuksia on paljon niin nuorten toiminnan, erilaisten harrastusryhmien kuin kilpaurheilunkin kehittämisessä. Strategiakonsultin roolissa oleva tutkija on myös aistivinaan, että niin kutsutut perinteiset budo-lajit ovat vähitellen tulossa taas muotiin, jolloin myös tämä trendi tuo mahdollisuuden laajentua.

7.5 Muutossuunnittelu

Kuten luvussa ”4.7.1 Keskustelu strategisista suuntausvaihtoehdoista” todettiin, niin STARS- malli etenee kuuden perusperiaatteen mukaisesti. Nämä perusperiaatteet sekä niitä vastaavat käytännön toimet on kohdeorganisaatiolle sopivan uudelleensuuntausvaiheen osalta esitelty Taulukossa 5. Ensimmäistä STARS- taulukkoa voidaan myös pitää ensimmäisen vuoden muutossuunnitelmana.

Käytännössä nämä tehtävät jalkautetaan kahden eri kanavan kautta. Ensimmäinen, joustavampi kanava ovat kohdeorganisaation hallituksen ja komiteoiden säännöllinen yhteistyö sekä raportointi. Toinen, virallisempi ja kattavampi jalkautusmalli on kohdeorganisaation vuosittainen toimintasuunnitelma, joka sanelee suuntaviivat niin järjestöhallinnon, eli hallituksen ja valiokuntien kuin toiminnallisten näkökulmienkin, eli juniori-, harrastaja ja kilpaurheilutoiminta välillä.

Taulukko 5 STARS- mallin uudelleensuuntaus- vaiheen työvaiheet ja niiden käytännön toteutus kohdeorganisaatiossa (mukaillen Watkins 2009)

	STARS perusperiaate	Käytännön työvaiheet
1	Perehdy organisaatioon. Mieti mitä tietoa tarvitset ja mistä sen saat tehokkaimmin.	Keskity kulttuuriin ja vaikuttamistapojen oppimiseen. Suunnittele ja harkitse toimia huolellisesti: <ul style="list-style-type: none">Etsi VALO:sta vahvat pienlajiliitot ja toiminnassa vahvasti mukana olevat henkilöt. Tutustu näihin.Kartoita omasta organisaatiosta vaikutusvaltaisia ja innostuneita henkilöitä. Lisää henkilöstöä pääkaupunkiseudulle.
2	Tee strategiasuunnitelma. Laadi vakuuttava visio organisaation tulevaisuudesta ja tiedota siitä. Luo uskottava strategia vision toteuttamiseksi.	Kehitä olemassa olevaa osaamista ja tehosta sen käyttöä sekä anna virikkeitä innovaatioihin: <ul style="list-style-type: none">Luo tarinoiden ja esimerkkien voimalla ymmärrystä miten menestyvä pienlajiliitto toimii nykypäivänä. Myy ajatusta kohdeorganisaatiolle. Tarvitsemme täysipäiväisen henkilön.
3	Listaa ensin tehtävät asiat. Aseta elintärkeät tavoitteet ja luo niille suunnitelma. Toista.	Tee laskelmoituja ja harkittuja siirtoja. Keskity järjestelmiin, taitoihin ja kulttuuriin: <ul style="list-style-type: none">Jalkauta uusia toimintatapoja: Enemmän henkilöstöä komiteoihin ja säännöllinen kokoontuminen sekä raportointi hallitukselle.Karsi ”tekemisen vuoksi” tehtävää byrokratiaa.

		<ul style="list-style-type: none"> • Kehitä henkilöstön hankeosaamista ja asioiden läpivientikykyä jollain suurella hankkeella. • Sosiaalisen median haltuunotto ja markkinointikoulutus seuroille.
4	Kokoa johtoryhmä. Arvioi tiimi ja tee siihen tarvittavat muutokset. Hanki uusia kykyjä tarpeen mukaan.	<p>Ylennä nuoria lupauksia johtotehtäviin, mutta muuta vain tarvittavia rooleja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pyri saamaan innokkaita, rohkeita ja hyvin koulutettuja ihmisiä avainrooleihin. • Nimitä vanhat ”senseit” kunniarooleihin joissa ovat korkealla jalustalla mutta poissa jaloista.
5	Hanki varhaisia voittoja. Suunnittele tarkoin miten aloitat toiminnan. Tee asioita jotka vahvistavat uskottavuutta ja innostavat henkilöstöä.	<p>Muuta ilmapiiri ongelmien kieltämisestä ongelmien ratkaisulähtöiseen tiedostamiseen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ota mallia olemassa olevilta, isoilta seuroilta. Tee näistä innostavia esimerkkejä, jotka esittelet toimivina toimintatapoina muille seuroille. Ruoki positiivista kilpailuhenkeä seurojen kesken. • Puolivuositainen asiakastyytyväisyyskysely seuroille ja harrastajille. Tapahtumissa tyytyväisyyskysely. Ihmisten pitää viihtyä. • ”Bisnesenkeli” hoitamaan sponsorineuvottelut. Ainakin kaksi pääsponsoria.
6	Luo liittoutumia tueksesi. Selvitä miten organisaatio oikeasti toimii ja kenellä on (hiljaista) vaikutusvaltaa. Liittoudu avainhenkilöiden kanssa hankkeesi tueksi.	<p>Liittoudu sivuille ja alaspäin varmistaaksesi tuen toimeenpanemillesi uudistuksille.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikoiki aktiivisesti liiton ja suurimpien seurojen avainhenkilöiden kanssa. Luo tähän oma prosessi. • Vuositainen strategia-workshop seurojen edustajien kesken (esimerkiksi syyskokousten yhteydessä). • Vastuuta joku olemaan säännöllisessä yhteydessä VALO ry:hyn.

Tavoitteena on käydä vuosittaisessa jäsenseurojen strategiaworkshopissa läpi strategiset mittarit ja niiden tulokset. Tämä on esitelty Taulukon 5 rivillä 6. Ajatuksena on näin pyrkiä sitouttamaan kohdeorganisaation jäsenet syvemmälle vision mukaiseen kehitystyöhön. Mittaroinnin viesti kohdeorganisaation jäsenille on, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa mittareihin. Tässä tarkasteltavat mittarit ovat pitkälti samoja, joita on esitelty työn luvussa ”7.2 Nykytila-analyysi, eli sisäinen analyysi”, mutta kategorisoituna seuraavasti:

1. Maantieteellinen kattavuus
 - Seurojen lukumäärä (tavoitteena lisätä 1-2 vuodessa)
 - Harrastajien lukumäärä ja ikäjakauma (tavoitteena kasvu)
2. Toiminnan laatu
 - Juniorikurssin käyneiden vetäjien määrä (tavoitteena lisääntyminen)
 - Valmentajatutkinnon käyneiden määrä (tavoitteena lisääntyminen)
 - Leirien määrä (tavoitteena kasvu)
 - Leireille osallistuvien määrä (tavoitteena kasvu)
 - Kilpailuiden määrä (tavoitteena pitää samana)
 - Kilpailuihin osallistuvien määrä (tavoitteena kasvu)
3. Asiakastyytyväisyys
 - Seurojen vastuuvetäjien asiakastyytyväisyys
 - Asiakastyytyväisyys harrastajilta
4. Sosiaalinen media
 - Vierailijoita liiton kotisivuilla
 - Liiton kotisivujen päivitysten määrä
 - Liiton Facebook ryhmän jäsenten määrä

Toimintasuunnitelma suunnittelee toimintaa vuodeksi eteenpäin. Analyyseista oli tunnistettavissa myös pidemmän aikavälin tavoitteita, joita ei vielä voi priorisoida. Pidemmän aikavälin tavoitteita, jotka analyyseissa löydettiin ovat:

- VALO:n tarjoama valmentaja- tai junioriohjaajakoulutus on sidottava lajin vyöjärjestelmään. Esimerkiksi mustaa vyötä ei voi saavuttaa käymättä ohjaajakoulutusta. Tämä luo organisaatiolle pohjaa laajentaa toimintaa ja tuo yksilöillä luottamusta omiin kykyihinsä itsenäisinä ohjaajina. Koulutuksissa yksilöt myös verkottuvat muiden kamppailulajien ohjaajien kanssa ja saavat ymmärrystä muista lajeista.
- Kuntoryhmän ohjaamiseen luodaan oma koulutus, joka standardoi tämän ryhmäliikuntaan verrattavan konseptin Suomessa. Konseptin sisältöön haetaan neuvoja Keski-Euroopasta, missä ideaa on hyödynnetty pitkään. Tämä mahdollistaa sekä kuntoryhmän tarjoamisen vanhemmille junioriharjoitusten rinnalla, erillisen

kuntoryhmän vetämisen ja tuo pohjan myös vanhempien harrastajien ”diesel Taekwon-Do”- ryhmille, joissa voi olla kuntoilun lisäksi erillinen lajitekkinen osuus.

- Palkataan työntekijä VALO-taloon, Pasilaan hoitamaan juoksevia asioita ja lisäämään kohdeorganisaation liikuntapoliittista aktiivisuutta. Tämä vapauttaa hallituksen ja komiteoiden resursseja strategisiin hankkeisiin.

Käytännössä strategiatyön edistymistä tullaan jatkossakin tarkastelemaan kuukausittaisella tasolla kohdeorganisaation hallituksen kokouksissa sekä vuositasolla liiton syyskokouksen yhteydessä julkaistavassa vuosikertomuksessa. Kohdeorganisaatio laatii yhdistykselle lakisääteisen toimintakertomuksen lisäksi sidosryhmilleen myös vapaamuotoisen vuosikertomuksen. Vuosikertomuksessa selvitetään, mikä on kohdeorganisaation toiminnan tarkoitus ja suunta, miten organisaatio on toiminut yhdistyksen aatteellisen tarkoituksen toteuttamiseksi, mitä lajiliitto on tilikauden aikana saavuttanut ja mikä on ollut toiminnan vaikuttavuus. Vuosikertomuksessa annetaan myös selvitys yhdistyksen tuloksesta, taloudellisesta asemasta, rahoituksesta ja toiminnasta ja siitä miten nämä poikkeavat suunnitellusta. Lisäksi vuosikertomuksessa annetaan tietoa lajiliiton toimintaan liittyvistä riskeistä ja tulevaisuuden näkymistä. Vuosikertomukseen sisällytetään yhdistyksen tilinpäätös ja toimintakertomus sekä rahoituslaskelma. (Heikkinen 2010, 23.)

7.6 Yhteenveto strategiaproessin toteuttamisesta

Strategiaprosessi aloitettiin keskusteluilla niin hallituksen, kohdeorganisaation jäsenten kuin muidenkin sidosryhmien kesken. Samalla strategiakonsultin roolissa toiminut tutkija perehtyi toimialaan ja teki sisäistä- sekä ympäristöanalyysia.

Sisäisessä analyysissa tunnistettiin avainasiakasryhmät, eli perusharrastajat ja juniorit, joista tärkein tulevaisuuden ryhmä ovat juniorit. Junioritoimintaan onkin viime vuosien toimintasuunnittelussa panostettu tuntuvasti. Toinen tärkeä ryhmä ovat yliopistojen ja muiden koulujen yhteydessä toimivat peruskurssit. Samalla tunnistettiin, että maantieteellisesti kohdeorganisaatiolla on paljon tilaa laajentua. Organisaation resurssit ovat näennäisesti riittävät nykytoimintaan, mutta eivät jousta juurikaan pohdittaessa toiminnan laajentamista. Henkilöstöpuolelle tarvitaan täysipäiväinen henkilö hoitamaan

arjen byrokratiaa sekä yhteyksiä VALO-taloon. Myös organisaation toiminnan kehitystä eteenpäin vieviin komiteoihin tarvitaan tuoretta ja innokasta verta. Taloudellisessa mielessä liiton hankkeet ovat hyvin varovaisia, eikä riskejä oteta. Tämä on toisaalta fiksua, mutta toisaalta myös estää haastavampien hankkeiden suunnittelemisen. Monissa seuroissa esimerkiksi harjoitustilat ovat rajoittava tekijä uusien kurssien aloittamiselle. Tällöin olisi kannattavaa laskea, että riittäisivätkö uudet kurssit kattamaan yksityisesti hankitun harjoitustilan kustannukset.

Ympäristöanalyysissa todettiin, että jo nykyisellään toimintaa on viety oikeaan suuntaan, eli junioritoimintaa on kehitetty ja on panostettu VALO:n järjestämiin virallisiin valmentajakursseihin. Kilpailu ei ole tappanut eikä tapa ainoakaan kohdeorganisaation seuraa, vaan pikemminkin kilpailijoilta on paljon opittavaa niin tarjooman, markkinoinnin kuin toiminnan laadun saralla.

Synteesianalyysit vahvistivat sisäisen ja ulkoisen analyysin tuloksia. Skenaarioanalyysi vahvisti, että ainoa tulevaisuuden turvaava vaihtoehto kohdeorganisaatiolle on laajentuminen. Samalla analyysi totesi, että juurikin resurssien riittämättömyys ja sitoutumisen puute ovat suurimmat pullonkaulat laajentumisen esteenä. SWOT-analyysi vahvisti tätä näkemystä. Komiteoita on vahvistettava ja henkilöstöä sitoutettava rohkeisiin, laajoihin hankkeisiin, mutta samalla on pohdittava tarkkaan mihin vähäiset resurssit suunnataan. Samalla yksi ulkoinen uhka on VALO:n ja Suomen liikuntapolitiikan sanelemat linjat. Jos poliitikot päättävät panostaa joukkuepeleihin, niin tällöin pienlajien tuet putoavat nollaan ja harjoitustilojen saaminen kunnilta vaikeutuu entisestään. Uhkaan on vastattava lisäämällä itsenäisyyttä ja laajentamalla kohdeorganisaatiota.

Uuden strategian luominen aloitettiin workshoppaamalla ydinryhmän kanssa pelikentän strategiakartta. Vision ollessa jo kaikkien tiedossa, aikaisempien keskusteluiden pohjalta, strategiakartan kriittiset tekijät kerättiin brainstorming- tyylisesti tyhjälle taululle. Samalla kerättiin mieltä vaivaavat muut asiat "muiden asioiden uuniin", jonka sisältö käytiin strategiakartan keräämisen jälkeen läpi. Seuraavassa vaiheessa strategiakonsultin roolissa toiminut tutkija priorisoi kartan tekijät värikoodilla ja pyrki tunnistamaan tekijöille yhteisiä strategisii näkökulmia. Näkökulmiksi valikoituivat

resurssit, asiakkaat, prosessit ja jatkuva kehittyminen. Näkökulmien tunnistamisen jälkeen tutkija etsi aikaisempien keskusteluiden, haastatteluiden ja kyselyiden pohjalta oleelliset teemat. Teemoiksi valikoituivat laajentuminen ja toiminnan laadun kehittäminen, joista laajentumis-teeman alle kriittisiksi menestystekijöiksi tuli asioita kuten uusien valmentajien hankkiminen ja seurojen lisääminen. Toiminnan laadun kehittäminen- teeman alle listattiin kriittisiä menestystekijöitä kuten aktiiviset toimikunnat ja komiteat sekä uusien asiakasryhmien luominen. Tämän jälkeen strategiakonsultin roolissa toiminut tutkija loi tulokortti-tyyppisen kaavion, johon listattiin kriittisiä menestystekijöitä vastaavat tavoitteet ja näille tavoitteille sopivat mittarit. Viimeisessä strategiakartta-vaiheessa tavoitteille asetettiin tehtävät, jotka toteutettaessa täyttävät tavoitteille asetetut mittarit, ja näille tehtäville nimettiin vastuuresurssit.

Muutossuunnittelussa hyödynnettiin STARS- mallia, joka antaa vaiheittaisen ohjeistuksen kuinka erilaiset strategiset suunnanmuutokset kuten esimerkiksi uudelleensuuntaus, täyskäännös tai menestyksen ylläpito toteutetaan organisaatiossa. Kohdeorganisaation suunnanmuutos oli uudelleensuuntaus. Käytännössä STARS- mallin uudelleensuuntaus-vaihe etenee perehtymisen ja suunnittelun kautta suunnitelman kommunikointiin ja ensimmäisten tehtävien läpi viemiseen. Kohdeorganisaatiossa näille tehtäville on kaksi virallista kanavaa. Nopeampi tehtävienjalkautuskanava on hallituksen ja komiteoiden säännöllinen yhteistyö. Hitaampi kanava on vuositason toimintasuunnitelma. Konkreettisia STARS- malliin valikoituneita tehtäviä olivat esimerkiksi jo sisäisessä ja ulkoisessa analyysissä esiin nousseet sisäisen henkilöstön lisääminen ja sitouttaminen, sosiaalisen median haltuunotto, asiakastytyväisyyskyselyt ja pyrkimys käyttää suuria jäsenseuroja innostavina esimerkkeinä muille rohkaisemaan seuratoiminnan laajentamisessa tai oman seuran perustamisessa.

STARS- mallin ulkopuolelle jätettiin lista pidemmän aikavälin tavoitteita, joiden ei katsottu sopivan vielä vuoden aikajänteelle suunnittelemaan toimintasuunnitelmaan. Tällaisia 2-3 vuoden aikajänteelle katsovia tavoitteita olivat esimerkiksi valmennuskoulutuksen sitominen vyökoejärjestelmään ja oman työntekijän palkkaaminen liitolle.

Työn etenemistä tarkkaillaan hallituksen kuukausittaisissa kokouksissa ja vuosittaisessa vuosikertomuksessa. Etenemistä arvioidaan sekä raportoimalla että käyttämällä valittua mittaristoa joka mittaroi toiminnan laajuutta, toiminnan laatua, asiakastyytyväisyyttä ja näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa.

Strategiatyön tarkoituksena on ollut selkeän kehityssuunnan valmisteleminen kohdeorganisaatiolle ja sen alaisille seuroille. Jo strategiatyön alussa kävi selväksi, että strategia vaatii jatkuvaa, aktiivista kommunikointia ja sitoutumista kaikkien osapuolien taholta. Strategialla pitää olla myös joku ajuri, strategiakonsultin roolissa toimiva henkilö, joka vie strategiaprosessia tasaisesti eteenpäin.

Kohdeorganisaation visioksi valikoitui organisaation ja sen jäsenmäärän kasvattaminen. Toisaalta katsottaessa taaksepäin nähdään, että sama visio on ollut jo pitkään organisaation hiljaisessa kulttuurissa tuottamatta silti haluttua vaikutusta. Organisaation avainhenkilöt ja strategiakonsulttina toimiva tutkija kuitenkin molemmat uskovat kohdeorganisaation edustaman lajin omaavan suuren potentiaalin. Valituille kohderyhmille oikein markkinoituna on mahdollista saada kohdeorganisaation edustama laji viiden suurimman kamppailu-urheilulajin joukkoon Suomessa. Parhaina mittareina menestymisen suhteen voidaan pitää seura- ja harrastajamäärän kasvun lisäksi myös kohdeorganisaation budjetin kasvua, maajoukkueen menestystä kansainvälisissä kisoissa ja harrastajien tyytyväisyyttä kohdeorganisaation toimintaan. Koska kohdeorganisaation voimavarat eivät riitä kaikkien tarjolla olevien mahdollisuuksien hyödyntämiseen, päätettiin keskittyä parhaimmilla vaikuttaviin tilaisuuksiin ja jaksottaa toiminnan kehittämistä tuleville vuosille. Esimerkkinä mahdollisuuksien hyödyntämisestä on keskittyminen junioritoiminnan kehittämiseen ja sosiaalisen median tehokkaampaan hyödyntämiseen. On pidettävä mielessä etteivät mitkään suunnitelmat saavuta asetettuja tavoitteita, jos niiden toteutus ontuu. Strategiassa esitettyjen suunnitelmien toteuttaminen vaatii vahvaa tahtoa ja pitkäjänteisyyttä sekä toimivaa yhteistyötä kaikkien toiminnan osa-alueiden välillä. Suurin haaste kohdeorganisaatiossa on toiminnan kehittäminen yhä aktiivisempaan ja sitouttavampaan suuntaan.

8 Pohdinta

Pohdinta tarkastelee tutkimuksen tavoitteita. Tutkimuksen tavoitteita olivat etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Onko strategiprosessista hyötyä pienessä liikuntajärjestössä?
- Millainen strategiprosessi soveltuu tällaiselle organisaatiolle?
- Millainen strategiasta muodostuu kohdeorganisaatiolle seurattaessa kyseistä strategiprosessia?

8.1 Työn merkitys

Kehitystyön ajankohtaisuus ja merkitys tuli esille alusta alkaen strategiprosessiin osallistuneiden henkilöiden positiivisessa suhtautumisessa. Strategiatyö toi organisaatiolle aivan uuden näkökulman asioiden käsittelyyn, katsoessaan tilannetta laajemmasta perspektiivistä ja erilaisia skenaarioita hyödyntäen. Jo pelkkä kritiikitön brainstormaus yhteisen vision edesauttamiseksi sai monet pitkään järjestössä toimineet motivoitumaan organisaation kehittämiseen aivan uudella tavalla. Analyysien tulokset avasivat aivan uusia näkökulmia kohdeorganisaation toimijoille niin sisäisestä kuin ulkoisesta tilanteesta. Se loi organisaatiolle sisäisesti itsevarmuutta, kun nähtiin organisaation ja toiminnan vahvuudet. Ryhtiä toimintaan taas toi heikkouksien listaaminen, jotka ovat usein korjattavissa varsin pienillä muutoksilla. Vielä suurempi vaikutus oli ympäristöanalyysillä missä esiteltiin sekä taloudellisia että alaan liittyviä trendejä ja verrattiin omaa tuotetta joko pahimpiin kilpailijoihin tai liikunta-alalla parhaiten menestyviin suuriin pelureihin. Ulkoinen analyysi auttoi ymmärtämään strategisia valintoja ja loi toisaalta uskoa omaan osaamiseen. Ympäristöanalyysi motivoi sisäisesti ja antoi uskoa oman toiminnan parantamiseen vallitsevista trendeistä välittämättä. Ydinosaamisen ja siilikonseptin esitleminen motivoi monia toimijoita oman ydinosaamisensa kehittämisessä ja markkinoinnissa.

8.2 Uuden strategiaprocessin koostaminen

Tutkija kehitti uuden strategiaprocessinsa valiten hyviksi havaitsemansa vaiheet Lindroos ja Lohiveden (2010), Karlöfin (2004) sekä Kamenskyn (2008) prosesseista. Syynä uuden prosessin kehittämiseen oli tutkijan tyytymättömyys näihin edellä mainittuihin prosesseihin, vaikka ne sisälsivätkin paljon hyviä ideoita ja prosessimalleja. Tutkija piti Kamenskyn mallia liian mutkikkaana ja raskaana. Toisaalta samalla tutkija kyllä löysi Kamenskyn mallista myös paljon hyviä ideoita ja välineitä omaan prosessiinsa. Tutkija piti Kamenskyn loogisesta etenemismallista, jossa ensin kirkastetaan visio keskusteluilla omistajien kanssa, sitten analysoidaan sisäistä tilannetta ja sen jälkeen siirrytään ulkoisiin analyysihin. Karlöfin malli ei tutkijan mielestä ollut oikein loogisesti etenevä. Mallissa esimerkiksi analysoidaan ensin mahdollisuuksia ja vasta sitten kirkastetaan oletukset. Tämä on tutkijan mielestä epälooginen etenemissuunta. Oletuksethan tuovat pohjan mahdollisuuksille. Toisaalta Karlöfin mallissa oli hyvin selkeästi erotettu prosessi menetelmistä, joka tältä osin selkeyttää mallia. Lindroos ja Lohiveden malli taas oli tutkijan mielestä liian yksinkertainen ja takapainoinen. Takapainoisella tutkija tarkoittaa prosessin painottumista strategiaprojektien toteutukseen, kun alustavat keskustelut, strategia-analyysit, ja tulevaa strategiaa koskevat keskustelut katetaan jo kahdessa ensimmäisessä prosessivaiheessa. Yksinkertainen taas kuvaa jo edellä mainittua, useiden prosessivaiheiden niputtamista samaan ylätasoon vaiheeseen. Strategiaprocessihan on lista strategiakonsultin koordinoimia tehtäviä alun tavoitekeskusteluista, analyysien kautta strategian suunnitteluun ja jalkauttamiseen erillisten muutossuunnittelun apuvälineiden kautta.

Sisäisessä analyysissa tutkija käytti pitkälti yllä mainittuja "pääteoksia" lähteinään, mutta tarvittaessa etsi ideoita laajemmalta. Palveluiden analysoinnissa ja jaottelussa tutkija käytti pääteosten lisäksi Sjöholmin (2006) ajatusta teknologiapyramidista sekä ideaa että elinkaarianalyysin, Boston matriisin ja teknologiapyramidin välillä on selvä yhteys.

Ydinprosessien analysoinnissa ideoita haettiin paitsi Kaplan ja Nortonilta (2004), niin myös kotimaisilta tutkijoilta, joista Karjalainen ja Karjalaisen (2002) SIPOC- malli osoittautui sellaisenaan hieman raskaaksi, mutta ansaitsee maininnan erinomaisena prosessimallinnuksen mallina.

Koska tutkimuksen kohteena oli pieni liikuntajärjestö, niin liiketoimintaa tukevien järjestelmien analysointi jätettiin hyvin kevyelle. Jo Oivan (2007) tutkimus riitti tutkijalle tietolähteeksi. Myös resurssianalyysissa tutkija eteni pitkälti lähteiden mukaisesti, mutta lainasi Collinsilta (2001) "siilikonseptin" ja ydinosaamisen kartoittamisen ajatuksen.

Ympäristöanalyysiin saatiin ylätasoa suuntaviivat myös lähteistä. Trendianalyysiin tutkija haki tarkempaa lisätietoa Nurmi, Vähätalo, Saarimaa ja Heinosen (2010), ja kilpailija-analyysissa hyödynnettiin Lottin (2001) yksityiskohtaista kilpailijakartoituksen prosessia. Sidosryhmäanalyysissa tutkija löysi yksityiskohtaisemman prosessin Savage ym. (1991) artikkelista. Synteesianalyysissa lähteet eivät tunteneet 8-kenttäistä SWOT- analyysia, joten siihen tutkija lainasi prosessin Koskiselta (2006). Skenaariosuunnittelu oli myös lähteissä kevyesti kuvattu, joten tutkija lainasi lisätietoa erityisesti Goodwin ja Wrightilta (2001).

Analyysien jälkeen tutkijan strategiaprosessi siirtyy strategiakeskusteluihin ja strategian luomiseen. Tähän käytettiin paljon Kaplan ja Nortonin tulokorttiprosessia, sen ollessa suoraviivainen ja selkeä malli ideoinnista aina konkreettiseen toimintasuunnitelmaan. Vaikka tulokorttiprosessi itsessäänkin käsittelee hyvin pitkälti strategisten toimenpiteiden jalkauttamista, niin tutkija koki tarpeelliseksi perehtyä myös erikseen muutosjohtamiseen. Tässä hän käytti erityisesti Erämetsän (2003) muutoksen läpiviemisen portaita ja Watkinsin (2009) STARS- mallia sekä luonnollisesti Kotterin (1996) muutosprosessia. Tämän lisäksi tutkija lainasi strategiaviestinnän yhteydessä jotain yksityiskohtia Härmäläinen ja Maulalta (2004).

8.3 Strategian merkitys liikuntajärjestön toiminnassa

Kuten Heikkala (2006) ja Hurskainen (2012) ovat aikaisemmin todenneet, niin myös tutkija on sitä mieltä, että järjestötoiminta on hyvin vaativa johtamisalue. Järjestötoiminnassa vapaaehtoiset, aatteen vuoksi työskentelevät ja hyvin eri taustoista tulevat vapaaehtoiset kohtaavat. Esimerkiksi liikuntajärjestössä yhdistävä tekijä on oma laji. Liikunta yhdistää hyvinkin erilaisia ihmisiä, mutta erilaisuus tulee ilmi, kun nämä

ihmiset alkavat keskustelemaan organisaation suunnasta, toiminnan suunnittelusta, kommunikaatiotavoista tai niinkin yksinkertaisesta asiasta kuin ajan ja resurssien hallinnasta. Toisaalta järjestöt pyrkivät ottamaan mallia kaupallisilta organisaatioilta tavoitteena laajentua, lisätä tarjontaa ja verkottua uusien sidosryhmien kanssa. Sama paine tulee myös OKM:n suunnasta, mistä vaaditaan järjestöjen jäsenmäärän kasvua ja laajempia organisaatiokokonaisuuksia. Palveluiden lisääminen, kasvu ja monipuolistuminen ovat järjestöille suuria, pitkän aikavälin haasteita, joiden saavuttamiseen strateginen johtaminen tuo suunnan.

Strategia antaa järjestölle, kuten mille tahansa organisaatiolle, yhteisen ja pitkäjänteisen suunnan. Jo strategiaproessin alussa, yhteistä visiota pohdittaessa, strategiatyön energisoiva vaikutus oli nähtävissä. Kun järjestön henkilöstö tietää, että muutkin ovat kiinnostuneita samasta visiosta, niin he myös sitoutuvat vahvemmin. Toisaalta, koska strategia luodaan laajojen analyysien pohjalta ja suuntaa tarkkaillaan mittaroinnilla, niin strategiaproessi vähentää äkkinäisiä suunnanmuutoksia ja ylilyöntejä reagoinnissa ympäristön muutoksiin. Edellä mainittujen rajoitusten vuoksi strategiatyö on erityisen haastavaa liikuntajärjestössä. Järjestön johdon pitää sitoutua tiiviisti ja pitkäjänteisesti sekä strategian laadintaan että seurantaan. Samoin järjestön jäsenten pitää ymmärtää prosessin luonne, tarkoitus ja sisältö. Kun kaikki saadaan motivoitua siihen, että strategiaproessi on nopein tie onneen, niin sen jälkeen strategiahankkeen edistäminen helpottuu. Strategiaproessin myyminen voi kuitenkin vaatia melkoisesti resursseja strategiakonsultiksi nimettävältä henkilöltä.

8.4 Keskeisiä huomioita strategiaproessin läpi viemisestä liikuntajärjestössä

Seuraavassa tutkija käy läpi asioita, jotka selvästi vaikuttivat strategiaproessin etenemiseen kohdeorganisaatiossa.

8.4.1 Strategiakonsultin merkitys

Strategiaproessin läpi vieminen vaatii henkilön joka ottaa prosessin vastuulleen. Tämän strategiakonsultin tehtävänä on kutsua strategiakokoukset koolle, valmistella ja vetää kokoukset sekä koostaa strategiamateriaalia eteenpäin. Tässä hankkeessa tutkija toimi strategiakonsulttina. Strategiakonsultin roolissa kului huomattava määrä aikaa ja

energiaa yhden strategiakierroksen valmistelemiseksi ja vetämiseksi. Toisaalta, tutkija on sitä mieltä, että toisella kertaa työ sujuu vaivattomammin, nyt kun työkalut, välineet ja teoria ovat kaikki valmiina uudelleenkäytettäviksi. Siinä vaiheessa kun vastuu siirtyy jollekin toiselle, niin tiedonsiirrossa tulee olemaan mittava työ, joka olisi helpointa venyttää koko vuoden mitalle. On myös hyvä huomata, että järjestötoiminnassa työtä tehdään omalla ajalla ja ilmaiseksi. Tämä usein aiheuttaa muiden elämänalueiden priorisoinnin järjestötoiminnan edelle, joten resurssilaskuihin kannattaa jättää reilu puskuri.

Kun tutkija pääsi vetämään strategiaa, niin strategiaprosessi tuntui myyvän itse itsensä organisaatioon. Heti ensimmäisestä, innoittavan vision pohtimiseen käytetystä, strategiatapaamisesta alkaen henkilöstö tuntui olevan varsin innostuneita osallistumaan strategian luomiseen ja muutosprojekteissa auttamiseen. Strategian tavoite on auttaa organisaatio parempaan tulokseen tulevaisuudessa. Ja tätä haluavat myös kaikki organisaatiossa toimivat.

Käytännössä pienen organisaation suurimmaksi pullonkaulaksi muodostuivat strategisten hankkeiden läpivienti. Henkilöstön ja rahan rajallisuus kavensivat voimakkaasti kykyä vetää strategisia hankkeita. Toisaalta, pienestä organisaatiosta on myös vaikea löytää vetäjää yhtä aikaa useampaan haastavaan hankkeeseen. Täten, strategiset hankkeet päätettiinkin käytännössä priorisoida ja tehdä vaiheittain.

Nykyaikana kaikki ammattimaiseen strategiatyöhön tarvittava tieto, työkalut, teoriat ja prosessit ovat kaikkien saatavilla. Internet tarjoaa ammattimaiset työkalut ilmaiseksi myös järjestötoiminnan käyttöön, helpottaen laadukkaan työn toteuttamista. Paikasta ja ajasta riippumattomuus on mahdollista myös järjestötoiminnan. Toisaalta, Suomen liikuntapolitiikka keskittyy täysin Helsinkiin ja VALO- taloon Pasilassa. VALO järjestää kuukausittain järjestöille suunnattuja koulutuksia, keskusteluja infotilaisuuksia, joissa on oltava läsnä jos haluaa vaikuttaa. Siinä mielessä Suomen liikuntahallinto on hyvin vanhakantaista ja vaatisi uudistushenkeä. Tilaisuuksien tarjoaminen internetin yli olisi hyvä ensimmäinen askel.

8.4.2 Luottamusjohdon rooli ja jaksaminen

Kohdeorganisaation hallituksella, eli niin kutsutulla luottamusjohdolla pitäisi olla resursseja viedä strategisia kehityshankkeita eteenpäin. Kuten Hurskainenkin (2012, 47) huomioi, niin luottamusjohdon mukana ololla on suuri merkitys strategiaprosessissa. Prosessi on yhteisymmärrystä edistävä ja lisäävä oppimisprosessi, jonka aikana mukana olijat omaksuvat tehdyt strategiset valinnat. Tämän lisäksi tarvitaan tehtyjen valintojen vahvistamista jatkuvalla kommunikoinnilla ja suunnan muistuttamisella. Käytännössä organisaation suunnan muuttumiseksi strategian osoittamaan suuntaan vaaditaan organisaation kaikkien tasojen sitoutumista. Hallituksen ja komiteoiden mukana olo ja hyväksyntä luovat strategialle uskottavuutta ja ohjaavat sitä kautta muidenkin organisaation toimijoiden toimintaa strategian viitoittamaan suuntaan.

8.4.3 Työhyvinvointi

Tutkimuksen käytännön työ oli paljon kommunikointia organisaation eri jäsenten kanssa. Tämä korosti toimivan kommunikaatioyhteyden merkitystä strategiatyössä ja muutosjohtamisessa. Hurskainen (2012, 46) teki saman huomion, todeten että työhyvinvoinnissa henkilökunnan yleinen ”fiilis” on tärkeä, koska seuraimiset kohdistavat usein syytökset liittoa tai järjestöä kohtaan. Huumori, viestinnälliset taidot, yhteisön tuki, taito käsitellä hankalia asioita yhteisössä ja kuunteleminen kuuluvat asioihin, joilla edistetään työhyvinvointia myös strategian toteuttamisen näkökulmasta.

8.4.4 Strategiaprosessi ja strategiaoppaat

Tutkimuksen aikana tutkijalle kävi selväksi että kotimainen strategiakirjallisuus on melko kevyttä. Etsittäessä selkeää, pienelle organisaatiolle sopivaa, strategiaprosessia ja siihen liittyviä aliprosesseja valinta olisi ollut tehtävä esimerkiksi Kamenskyn (2008) raskaan ja analyttisen, selkeästi suuremmille organisaatioille suunnitellun arkkitehtuurin, tai Lindroos ja Lohiveden (2010) kevyiden esimerkkien varassa. Amerikkalaisessa kirjallisuudessa löytyi niin Ansoffilta (1984), Kaplan ja Nortonilta (2007), Mintzberg, Ahlstrand ja Lampelilta (2008), kuin Porteriltakin (1985) suuria eepoksia jotka tarjosivat äärimmäisen selkeät ohjeet prosessin ja aliprosessien läpikäymiseen, mutta kokonaisuudessaan nämä olivat hyvin raskaita käytettäviä. Tämän

myötä tutkija päätti luoda uuden strategiaproessin ja tuli näin perehtyneeksi aihealueeseen varsin laajasti. Saman toteaa Hurskainen (2012, 52 ja 57) "Tarvitaan strategisen johtamisen osaamisen kehittämistä huomioiden liikunta- ja urheilujärjestöjen erityispiirteet johtamisessa. Tarvitaan uusia toimintatapoja ja -malleja, jotta pystytään johtamaan menestyksellisesti järjestöjä myös tulevaisuudessa entistä haastavammassa ja nopeatempoisemmassa toimintaympäristössä. Tarvitaan uusia johtamisen työkaluja, toimintatapoja ja innovaatioita toimihenkilöjohtoon sekä henkilöstön sitouttamiseen, työn suunnitteluun, raportointiin ja seurantaan, työhyvinvoinnin edistämiseen, kommunikointiin ja viestintään."

Jälkikäteen reflektoiden voidaan todeta, että strategiatyössä on hyvä olla mukana strategiakonsultti joka tuntee strategiajohtamisen perinpohjaisesti. Strategiakonsultti voi suunnitella ja vetää läpi koko strategiatyöproessin ylätasolta aina yksittäisiin palaveriinkin. Tutkijan rooli muodostui nopeasti osaamisen kasvaessa juuri tällaiseksi strategiakonsultiksi.

8.4.5 Strategian seuranta

Kuten usein yritysmaailmankin strategiakonsulttien kanssa, niin strategiaprosessissa suurin haaste on edistymisen ja onnistumisen seuranta. Hurskainen (2012, 47) sanoo osuvasti "Tavoitteiden toteuttamisen seuranta kuvaa strategista kypsyyttä ja uskottavuutta. Vasta tavoitteiden ja niitä koskevien toimenpiteiden vaikutusten arvioiminen sulkee strategisen kehän, antaen tekijöille palautetta siitä ovatko asetetut tavoitteet olleet kohdallaan." Tähän on kohdeorganisaatiossa luotu kolmitahoinen järjestelmä komiteoiden raportoidessa hallitukselle ja hallituksen kokoontuessa säännöllisesti sekä kirjoittaessa vielä vuosittaisen toimintakertomuksen. Tärkeää on kuitenkin huolehtia mittareiden tarkkailemisesta näissä tarkastuspisteissä. Tutkija nostaisi tämän suurimmaksi strategiatyön sudenkuopaksi. Usein käy niin, ettei koskaan päästä projektityö-moodiin jossa seurataan realistista ja selkeää suunnitelmaa toteuttaen strategian mukaisia muutosprojekteja. Strategia jää helposti workshoppien seinillä kaikuvaksi sanahelinäksi.

8.4.6 Strategiadokumentti

Varsinaista strategiadokumenttia strategiakonsultin roolissa toimiva tutkija pitää melko tarpeettomana. Esimerkiksi kohdeorganisaatiolle tehty edellinen strategiadokumentti jäi vain paperiseksi suunnitelmaksi. Strategia ei ole nippu paperia tai rivejä tekstiä. Strategia on yhteisesti tiedostettu tahtotila ja aina keskeneräinen, jaettu tehtävä. On hyvä että strategian visio, missio ja arvot ovat kirjattuna johonkin julkisesti näkyville. Yksi muoto tälle voisi olla tiivis strategia-kirjanen, joka myyvästi esittelee, myy ja muistuttaa yhteisestä visiosta. Nykyaikana saman saavuttaa toisaalta myös internet-kotisivulla tai säännöllisellä blogi- kirjoituksella. Toisaalta hallituksella ja työryhmillä taas pitää olla jämerästi mielessä strategian yksityiskohdat ja strategisen toimintasuunnitelman sen hetkiset työvaiheet. Kun yksittäiset henkilöt toimivat vision ja arvojen mukaisesti, ja hallitus ohjaa toimintaa strategian mukaisesti, niin roolit ovat selkeät ja suunta pysyy yhtenevänä.

8.5 Kohdeorganisaation kehitettävät asiat strategiajohtamisen näkökulmasta

Tähän osioon on jaettu kehittämiskohteita tutkijan työssä käyttämän kohdeorganisaation osalta. Nämä ovat hyvin samankaltaisia löydöksiä, kuin mitä Hurskainen (2012) omassa strategiatutkimuksessaankin löysi.

8.5.1 Tehtävien delegointi

Hallituksen pitää delegoida tehtäviä vahvemmin työryhmille ja komiteoille. Tästä on useita etuja. Ensinnäkin, delegointi siirtää operatiivisia asioista pois hallitukselta ja vapauttaa resursseja strategiatason ajatteluun ja toimintaan. Toiseksi, hallitukselta tuleva tehtävänanto paitsi vastuuttaa, niin myös valtuuttaa ja tekee tehtävän aloittamisen organisoinnista helpompaa. Kolmanneksi, delegointivaiheessa hallitus voi paitsi antaa tehtävän, niin myös hahmotella suuntaviivoja yleisemminkin strategisesta suunnasta. Tavallaan jokainen hallituksen delegoima tehtävä on samalla mahdollisuus strategia-asioden aktiiviseen muistin virkistämiseen.

8.5.2 Resurssien lisääminen

Organisaation komiteoita pitää kasvattaa ja sitouttaa. Kun hallitus lähtee, edellisen kohdan mukaisesti, delegoimaan enemmän tehtäviä komiteoille, niin näissä työryhmissä pitää olla enemmän resursseja. Tutkija uskoo sitoutumisen tapahtuvan hallituksen tehtävien delegoimisen kautta. Tehtävän tuoma vastuu myös valtuuttaa ja valta sitouttaa.

8.5.3 Kaksisuuntainen kommunikaatio

Järjestötoiminnassa helposti käy niin, että hallitus pyörittää operatiivista toimintaa kaikilla resursseillaan ja jäsenistö taas kritisoi asioiden tilaa. Hallituksella ei riitä resursseja tai keinoja kuunnella saati kohdata jäsenistöä ja jäsenistöllä on loputtomasti sellainen olo ettei heitä kuunnella. Tästä päästään luomalla säännöllinen tyytyväisyyskysely ja mahdollisesti kyselyn tuloksia läpi käyvä keskustelutilaisuus, jossa paitsi tarkastellaan nykytilaa ja syitä, niin myös tulevaisuutta ja ratkaisuja.

8.5.4 Yhteistyö, kontaktointi ja kohtaaminen

Yhteisötoiminnassa henkilöitä yhdistää yhdistyksen aate, jonka parissa tehdään paljonkin töitä. Kohdeorganisaation yhteisö kohtaa varsin usein Taekwon-Do -leireillä ja -kilpailuissa. Näissä tapahtumissa harvoin on kuitenkin mahdollisuus ei-lajilliseen, esimerkiksi strategiaa ja toiminnan kehittämistä koskevaan keskusteluun. Tämän vuoksi strategiakonsultin roolissa toimiva tutkija suosittelee ainakin kerran vuodessa tapahtuvaa strategia- workshoppia, jossa nimenomaan käsitellään nykyistä sisäistä ja ulkoista tilannetta, strategisten hankkeiden tilaa ja seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa. Kevyempi vaihtoehto on pitää aatteellisten tapahtumien (esimerkiksi Taekwon-Do -leiri) yhteydessä hallituksen kutsuma strateginen kokoontuminen, jossa esitellään kulloinkin ajankohtaista, strategisesta näkökulmasta tärkeää aihetta. Kokoontumisessa voidaan hakea yhteisön hyväksyntää tai mielipiteitä, esitellä mittareita ja tuloksia, tai esimerkiksi rekrytoida uusia henkilöitä strategiahankkeisiin. Tähän viittaa myös Hurskainen (2012, 49) käyttämällä kolmea eri esimerkkiä tästä hallituksen jalkautumisesta aatteellisiin tapahtumiin ”Keskeisinä johtamisen käytänteinä nousivat esille kaksi kertaa vuodessa arvokilpailujen yhteydessä

järjestettävät valtakunnalliset seura- ja puheenjohtajatapaamiset, joissa kerrotaan järjestön ajankohtaista asioista seuratoimijoille sekä kuunnellaan ja otetaan palautetta ja ideoita kehittämiseen, liiton vuosikokousten yhteydessä järjestettävät seuraseminaarit sekä hallituksen vierailut alueellisissa kilpailutapahtumissa”.

8.5.5 Standardien luominen

Liikuntajärjestötoiminta Suomessa tekee samoja asioita toistamiseen jokaisessa liitossa ja liittojen seuroissa. VALO:n tulisi luoda liittotasolle laatukäsikirja, jota seuraamalla liittotoimintaa voitaisiin pyörittää laadukkaasti. Toisaalta myös kohdeorganisaationa toimivan lajiliiton tulisi luoda seuroilleen vastaava laatukäsikirja, joka standardoisi seuratoiminnan tietylle tasolle. Eri kurssien sisällöt, aikataulut ja prosessit voitaisiin standardoida valtakunnallisesti. Tällä hetkellä on luotu tarkastuslistoja ja säännöstöjä liiton toimesta esimerkiksi erilaisten tapahtumien järjestämiseen. Sama malli pitäisi jalkauttaa perustoimintaan. Laajemmin ajatellen tämän tulisi olla VALOn tarjoama palvelu, jossa liitoille koulutetaan laatuvaastavia. Nämä laatuvaastavat sitten auditoisivat liiton jäsenseuroja liiton laatukäsikirjaa vastaan. Näin toimii esimerkiksi Nuori Suomi Sinettiseura- järjestelmä (Nuori Suomi 2013).

8.6 Tutkimuksen keskeisiä tuloksia

Tutkija kokee että seuraavassa läpi käytävät huomiot ovat tutkimuksen keskeisempiä tuloksia. Liiton jäsenmääräkin kasvoi strategiaprosessia läpi käytäessä vuosien 2012-2013 aikana. Vuonna 2011 olleesta 894 harrastajasta päästiin vuonna 2013 olleeseen 1065 harrastajaan. Tämä tarkoittaa 19% nousua. 2012-2013 aikana perustettiin myös kuusi uutta jäsenseuraa, joka on yli 10% kasvu seurojen lukumäärässä. Jo pelkkä strategiatyön aloittaminen siis suuntaa ja motivoi kohdeorganisaatiota liikkeeseen oikeaan suuntaan.

8.6.1 Strategiatyöstä on aidosti hyötyä liikuntajärjestössä

Strategian, eli pitkäjänteisen ja haastavan suunnitelman, olemassaolo on tärkeää myös aatteelliselle liikuntajärjestölle. Ilman yhteistä, haastavaa visiota organisaation toiminta

siiloutuu sisäiseksi valtapeliksi. Kun aatteelliset ihmiset valjastaa yhteisen haasteen eteen, organisaation kasvu ja laajeneminen on varmaa.

Resurssien vapauttaminen strategiatyöhön nostaa esiin strategian moninaisuuden. Strategiatyönä pidettiin sisäisen ja ulkoisen tilan tarkkailua ja analysointia, asioiden ennakkointia, asioiden priorisointia, oleelliseen keskittymistä, verkottumista ja kommunikointia sekä tavoitteisiin sitoutumista.

Varsinaisessa strategiatyössä on pakko olla mukana strategiatyöprosessin, työkalut ja luonteen hyvin tunteva strategiakonsultti. Konsultti osaa ohjata yksittäiset keskustelut oikealle tasolle; toteutuksen yksityiskohdista laajaan visioon ja kritiikistä luovuuteen. Strategian jalkauttaminen ja toimeenpano vaatii organisaation hallitukselta paljon resursseja strategisten hankkeiden organisointiin ja koordinointiin. Tämä organisointi ja koordinointi näkyy laadukkaana ja säännöllisenä kommunikointina, tehtävien delegoimisena työryhmille ja säännöllisenä mittariston seurantana. Toisaalta mittariston pitää olla niin yksinkertainen, että sitä on motivoivaa seurata.

Lyhyesti voidaan todeta että strategiaproessin käyttämisellä on hintansa. Tuo on kuitenkin pieni hinta maksettavaksi prosessin tuomista eduista kohdeorganisaatiolle.

8.6.2 Työ etenee helpommin oikeilla työkaluilla

Strategiakonsultin roolissa toimivan tutkijan mielestä suomeksi ei ole saatavilla kattavaa, yksinkertaista ja suoraviivaista strategiaproessia kuvaavaa kirjaa. Ei varsinkaan aatteellisen järjestön tai liikuntaorganisaation käyttöön.

Tämän vuoksi itse luotu strategiaprosessi on hyvä valinta pienen organisaation käyttöön. Varsinkin jos mukana tulee prosessin luonut strategiakonsultti. Käytännössähän internet tuo ammattimaiset työkalut myös järjestöjen käytettäväksi ilmaiseksi tai pienillä kustannuksilla. Aikaisemmin yhteistyön paikasta ja ajasta riippumattomuuden mahdollistavat järjestelmät olivat vain suurien, kaupallisten yritysten käytössä. Nykyaikana kaikki palvelut ovat jo saatavilla internetissä pienillekin organisaatioille. Dokumentit voi varastoida kaikkien saatavilla olevalle, pilvessä olevalle

verkkolevyille. Palaverit hoituvat internet pohjaisten videopuhelun ja ruudunjaon avulla. Kotisivujen päivittäminen on yhtä helppoa kuin sähköpostin kirjoittaminen. Markkinointi onnistuu hakukone- ja sosiaalisen median tarjoamien mainosten kautta halvalla, kohdistetusti ja niin laajasti kuin vain on tarvetta. Paperiton, aikaan ja paikkaan sitomaton toimisto on omakustanteisen järjestötoiminnan saatavilla tässä ja nyt.

Oikea osaaminen ja työkalut tekevät kaikista strategiatyön osa-alueista huomattavasti kevyempiä.

8.6.3 Huippusuoritustilan saavuttaminen

Organisaation toiminta vaatii harjoittelua. Mitä paremmin yksilöt puhaltavat yhteen hiileen, sitä paremmin hankkeet etenevät. Strategiaprosessin läpikäynti vaatii säännöllistä ja pitkäjänteistä yhteistyötä, luottamusta ja kommunikaatioyhteyttä avainjäsenten kesken. Aatteellisen yhdistyksen strategiaprosessin tärkeimpiä vaiheita on suunnan kysyminen jäsenistöltä. Aatteellisessa yhdistyksessä ihmiset palvovat aatettaan, eikä heidän mielipiteitään saa missään nimessä aliarvioida. Kun kohdeorganisaation jäsenet kokevat että heihin luotetaan ja heistä on hyötyä, niin he myös toimivat itsenäisemmin ja tehokkaammin. Tehokkain tapa myydä strategiahanke, jalkauttaa strategian tavoitteleva visio ja saavuttaa yhteistyökyvykkyys läpi organisaation on antaa jäsenten itse päättää halutusta suunnasta. Tämä toimii erityisen hyvin aatteellisessa yhdistyksessä, missä harvemmin pyritään radikaaliin suunnanmuutokseen organisaation johdon osalta.

Strategiatyön toimintasuunnitelman alkuun ei välttämättä kannata aikatauluttaa tärkeimpiä, vaan helpoimpia tehtäviä. Näiden alussa saavutettavien ”nopeiden voittojen” myötä organisaation itseluottamus ja sitoutuminen kasvavat, ja voidaan lähteä tavoittelemaan tärkeitä ja haastavia tavoitteita. Tällä tavalla toimittaessa voidaan saavuttaa eräänlainen organisaation flow- tila. Flow on urheilijoiden maanisesti tavoitteleva tila, jossa yksilö ylittää itsensä fyysisesti tuntien olonsa samalla itsevarmaksi ja rauhalliseksi (Csikszentmihalyi 2008, 6). Varmin polku flow-tilaan on korostaa itsevarmuutta ja rentoutta suorituksen alussa. Vastaavasti organisaation huippusuoritustila saavutetaan kehittämällä yksilöiden itsevarmuus ja osaaminen, sekä

keskinäinen kommunikaatio huippuunsa toimintaa aloitettaessa ja sitten astumalla sivustakatsojaksi ihailemaan toiminnan helppoutta.

8.7 Miten parantaa konstruktiota

Tutkijan mielestä olemassa oleva konstruktio on hyvä, mutta sitä voisi parantaa kahdella selkeällä toimenpiteellä. Kuten tutkija on toistuvasti edellä todennut, niin suomenkielinen strategiakirjallisuus ei ole riittävää. Aatteellisen yhdistyksen tai urheiluliiton strategiatyöhön ei löydy ensimmäistäkään hyvää lähdeteosta. Tämän vuoksi tutkija toteaa saman kuin niin moni strategiatutkija aikaisemminkin. Tämän tutkimuksen esittelemä prosessi ja sen alivaiheet kannattaisi taittaa kirjaksi, jossa esiteltäisiin strategiaprosessi liikuntajärjestön näkökulmasta, antaen valmiita työkaluja kaikkiin strategiaproessin vaiheisiin.

Toinen selkeä askel konstruktion kehittämiseksi olisi luoda paremmat työkalut kommunikaation varmistamiseksi ja tehtävien priorisoimisen tehostamiseksi. Kommunikaatioon on kirjallisuudessa olemassa paljon valmiita työkaluja. Esimerkiksi Åbergin (1999, 34) mukaan toimiva viestintä on yksi organisaation resursseista, johon on investoitava aikaa, rahaa ja henkilöresursseja. Tämän vuoksi viestintää pitää käsitellä samoin kuin muitakin hankkeita, eli suunnitella, toteuttaa ja mittaroida. Viestintäsuunnittelussa on kolme vaihetta. Viestintästrategiassa tavoitteet asetetaan siten että ne tukevat organisaation ydintoimintaa. Viestintätaktiikassa viestintä jaotellaan kohderyhmittäin tukemaan esimerkiksi organisaation laajuista ja alueellista viestintää. Operatiivisessa viestinnän suunnittelussa laaditaan vuosisuunnitelma jossa konkreettisesti kerrotaan mitä, miten, milloin, kenelle ja kenen toimesta aiotaan viestiä. (Åberg 1999, 34.)

8.8 Oman oppimisen pohdinta

Tutkija haluaisi korostaa, että jo ennen kuin hän päätyi luomaan uuden strategiaproessin, hän kävi läpi laajan skaalan kirjallisuutta pyrkiessään etsimään sopivaa strategiamallia suomalaisen, pienen urheilujärjestön strategiatyöhön. Strategian määritelmään perehdyttäessä tutkija oppi ymmärtämään strategian merkityksen, tavoitteet ja erilaisia tapoja näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Myös strategian

sudenkuopat ja epäonnistumiset olivat mielenkiintoista luettavaa. Tärkeimmät strategiatietämystä kasvattaneet teokset tutkijalle olivat:

- Antola 2004
- Juuti & Virtanen 2009
- Kamensky 2004, 2008
- Kaplan & Norton 1996, 2002, 2004, 2007 ja 2012
- Karlöf 2004
- Knights & Morgan 1991
- Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2008
- Lindroos & Lohivesi 2004
- Malmi, Peltola & Toivanen 2006
- Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2003
- Martin 2009
- Porter 1991, 1996, 2001, 2008
- Seeck 2008
- Zinkhan & Pereira 1994

Strategisten viitekehysten metajaottelua varten tutkija joutui perehtymään vielä joukkoon muita teoksia, joissa pohdittiin strategioiden strategioita. Näistä teoksista merkittävimpiä olivat:

- Amit & Schoemaker 1993
- Knights & Morgan 1991
- Lehtimäki 2000
- Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2008
- Oiva 2007

Erilaisia strategiasyklin ja strategiakellon määritelmiä pohtiessaan tutkija etsi vastaustamonia teoksista:

- Ala-Mutka 2008
- Deming 1986
- Doz & Kosonen 2008
- Fried & Hansson 2010
- Hill & Jones 2004
- Jylhä & Viitala 2007
- Mantere, Hämäläinen, Ikävalko & Teikari 2003

Organisaation vision ja mission määritelmiä tutkija etsi teoksista:

- Collins 2002, 2004
- Collins & Porras 1991, 1996
- Ohno, 1988
- Tuomi & Sumkin 2010

Erityiseksi tämän työn tekee, että se käsittelee strategiatyötä niin järjestötoiminnassa kuin liikuntajärjestössä. Vastaavanlaista tutkimusta on Suomessa tehty vähän.

Strategiatyöhön yhdistystoiminnassa tutkija haki neuvoja seuraavista teoksista, joista osa käsitteli julkishallintoa ja osa aatteellista toimintaa:

- Andreasen & Kotler 2008
- Lindroos & Lohivesi 2010
- Karlöf 2004

Varsinaista suomalaista liikuntajärjestötoimintaa ja strategiatyötä on tutkittu hyvin vähän. Ainoat teokset mitä tutkija kykeni aiheesta löytämään olivat:

- Hurskainen 2012
- Heikkala 2006
- Heikkinen 2010

Hyvällä strategiakonsultilla on tapana tehdä riskikartoitus. Strategian tappajia, eli strategiaprosessin onnistumista haittaavia tekijöitä ovat antoisasti tutkineet esimerkiksi:

- Beer & Eisenstat 2000
- Freedman & Tregoen 2003
- Heide, Gronhaug & Johanssen 2002

Tutkija löysi tietoa kaikista tutkimuksen osa-alueista, mutta tieto oli varsin sirpaleista ja erilaisissa asiayhteyksissä sovellettua. Tämä oli tärkein kulmakivi tutkijan päätöksessä luoda oma strategiaprosessi ja koostaa liikuntajärjestön strategiatyössä tarvittava tieto yksiin kansiin.

8.9 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kuten jo luvussa "6.1 Tutkimusstrategia valinta ja perustelu" todettiin, niin Kasanen ym. (1991, 318) kuvaavat konstruktivista tutkimusta seuraavasti ”Kyse on ongelman ratkaisuun tähtäävästä normatiivisesta tutkimuksesta, jossa yhdistyvät ongelman päämäärähakuinen, innovatiivinen työstäminen, ratkaisun empiirinen, käytännön tasolla osoitettu toimivuuden testaaminen sekä ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu”. Luvussa "6.1 Tutkimusstrategia valinta ja perustelu" listatut Lukan (2006, 120) luomat konstruktivisen tutkimuksen vaiheet täyttyvät seuraavasti:

1. Tutkija varmistui tutkimusongelman merkityksestä ja siitä, että tutkimusongelmalla haetaan ratkaisu yleiseen käytännön ongelmaan. Tutkimuksella on selkeät, luvussa "5 Kehittämistyön tarkoitus" kuvatut, tavoitteet selvittää miten strategiaprosessi vaikuttaa pienen liikuntajärjestön toimintaan ja millainen prosessin tulee olla.
2. Tutkija selvitti tutkimustyön mahdollisuudet osapuolien sitoutumisen ja toimintamahdollisuuksien osalta. Tutkimuksen haastatteluiden, keskusteluiden, kvantitatiivisen kyselyn ja organisaatiossa toimivan tutkijan oman subjektiivisen näkemyksen mukaan hankkeelle oli tilausta ja tarvittava tuki kohdeorganisaation osalta hankkeen alkaessa. Tämä myös tuli todistettua työn edetessä. Kun ongelma on tärkeä kaikille, niin myös sitoutuminen on syvempää.

3. Tutkija perehtyi syvällisesti aiheeseen. Tutkija perehtyi kohdeorganisaatioon havainnoimalla, haastatteleamalla ja analysoimalla. Tutkija myös perehtyi syvällisesti taustateorioihin. Luku "3 Strategian teoria" vetää yhteen tutkijan tekemän teoreettisen perehtymisen, jonka voidaan todeta olevan kattava. Luku "7 Strategiaproessin läpikäynti" taas kuvaa käytännön työtä niin havainnoinnin, analyysien, haastatteluiden kuin muidenkin strategiakonsultin roolissa tapahtuneiden keskusteluiden muodossa.
4. Tutkija loi uuden konstruktion. Konstruktion luominen on konstruktivisen tutkimuksen kriittisin vaihe, jossa luodaan aikaisemmasta poikkeava, innovatiivinen ja uusi malli. Kuten luku "0 Suomen ITF Taekwondo liiton strategiaproessi" kuvaa, niin tutkija koosti kohdeorganisaatiolle sopivan, uuden strategiaproessin ja siihen liittyvät aliprosessit.
5. Tutkija testasi uutta konstruktiota. Konstruktion toteutus testasi samalla koko tutkimusproessin toimivuutta. Konstruktion testauksessa tutkija liittyi osaksi tutkimuskontekstia. Luku "7 Strategiaproessin läpikäynti" vetää yhteen kuinka tutkija strategiakonsultin roolissa koesti omaa strategiaproessiaan ja sen aliprosesseja.
6. Tutkija arvioi konstruktion teoreettista kontribuutiota. Konstruktion testauksen jälkeen tutkija analysoi tuloksia. Koska tutkija katsoi konstruktion olleen onnistunut, niin hän arvioi konstruktion hyödyllisyyttä ja teoreettista merkitystä. Samalla tutkija myös kriittisesti palasi takaisin teoreettisiin viitekehyksiin ja pohti kuinka konstruktiota voitaisiin uudelleen kehittää. Kuten luku "8 Pohdinta" kuvaa, tutkija arvioi tutkimuksen konstruktion toimivuutta ja tutkimuksen teoreettista antia varsin laajasti.
7. Tutkija arvioi tutkimuksen tulosten merkitystä. Tutkimuksen kontribuutio toimii, kun se vastaa ja auttaa ymmärtämään todellisuuden ilmiötä, kuvaten ilmiötä uudesta näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys ja konstruktio ovat saman ilmiön kuvauksia, niin, että konstruktio on mallintamista ja viitekehys käsitteellistämistä. Näin tutkija voi konstruktion testaustuloksien ja teorian vertailulla luoda dialogia teorian ja konstruktion välille, jolloin voi syntyä uutta teoriaa.

Kuten luvussa "6.1 Tutkimusstrategia valinta ja perustelu" keskusteltiin, niin Kasanen, Lukka ja Siitonen (1991, 318) toteavat että tutkimuksen tulee olla objektiivinen,

yleistettävä, julkinen, kriittinen, itsensä korjaava ja edistävä, ollakseen ”tieteellinen”.

Tämä tutkimus täyttää nuo ehdot seuraavasti:

- Tutkimus pyrki olemaan objektiivinen, etenemällä vaiheittain ja systemaattisesti.
- Yleistettävyyden mukaisesti tutkimustulos yleistettiin tutkijan ja kontekstin yläpuolelle. Yleistettävyyden vuoksi oletetaan, että jos konstruktio toimii kohdeorganisaatiossa, niin se toimii myös toisessa vastaavassa organisaatiossa. Konstruktio siis yleistyy, kun konstruktiota käytetään yleisemmin.

Lähteet

- Andreasen, A. & Kotler, P. 2008. Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. Pearson Education. New Jersey.
- Ansoff, H., I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Otava.
- Ansoff, H., I. 1989. Strategia 2000. Rastor-Julkaisut. Helsinki.
- Antola, J. 2004. Strategiakartta yrityksen toiminnan kehittämisessä. Tampereen teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden osasto.
- Anttila, R. & Ekman, K. 2002. Seura työnantajana. Suomen Liikunnan ja Urheilun julkaisusarja 1/02. SLU. Helsinki.
- Beer, M. & Eisenstat, R. 2000. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. Sloan Management Review 41/2000.
http://www.wikileaks.ch/gifiles/attach/138/138662_The%20Silent%20Killers%20of%20Strategy,%20Beer%20and%20Eisenstat%202000.pdf (1.8.2013)
- Björk, H. & Siltanen, T. 2009. Opas sosiaaliseen tilinpitoon. Jyväskylän ammattiopiston paino. http://www.develooppi.fi/wp-content/uploads/2010/01/pikaopas_2009.pdf (15.7.2013)
- Choi, H. 1999. Taekwon-Do. The Korean Art of Self-Defense. International Taekwon-Do Federation. Canada.
- Csikszentmihalyi, M. 2008. Flow: The Psychology of Optimal Experience. Harper Perennial Modern Classics.
- Collins, J. 2001. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. HarperBusiness.

Collins, J. & Porras, J. 1991. Organizational Vision and Visionary Organizations. Management Review. Fall: 21. California.
http://nurses.co.il/download/files/organizational_vision_and_visionary_organizations.1991.pdf (1.6.2013)

Collins, J. & Porras, J. 1996. Building your company's vision. Harvard Business Review 09/1996. <http://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision/> (1.5.2013)

Collins, J. & Porras, J. 2004. Built to Last: Succesful Habits of Visionary Companies. HarperBusiness.

Freedman, M. & Tregoe, B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Rastor Oy. Helsinki.

Fried, J. & Hansson, D. 2010. Rework. Crown Business. New York.

Grant, R. 2002. Contemporary Strategy Analysis. Blackwell Publishers. 2002.

Hamel, G. & Prahalad, C., K. 1993 Strategy as Stretch and Leverage. Harvard Business Review, March – April: 75–84. <http://hbr.org/1993/03/strategy-as-stretch-and-leverage/ar/4> (1.8.2013)

Heide, M., Gronhaug, K. & Johanssen, S. 2002. Exploring barriers to the successful implementation of a formulated Strategy. Scandinavian Journal of Management. 18/2002. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956522101000070> (1.8.2013)

Heikkala, J. 2006. Järjestöjohtoon osaamisohjelma- raportti. Suomen Liikunta ja Urheilu ry. Helsinki. http://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/e6842fe4569f28f76cb9ec9dd71a7037/1376574588/application/pdf/121610/slu_jarjestojohdon_osaamisohjelma.pdf (1.8.2013)

Heikkinen, P. (toim.). 2010. Hyvä hallinto lajiliitossa. SLU-julkaisu. http://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/c55f5358cc03df12ee79c228845f49c8/1368182033/application/pdf/3114546/Lajiliiton_hyvä_hallinto_2010_A4_net.pdf (10.5.2013)

Henderson, B. 1973. The Growth Share Matrix or The Product Portfolio. The Boston Consulting Group. <http://www.bcg.com/documents/file13904.pdf> (1.8.2013)

Hill, T. & Westbrook, R. 1997. SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. Long Range Planning 30: 46–52.

Hirsijärvi, H. & Hurme, S. 1988. Teemahaastattelu. Helsinki. Yliopistopaino.

Hofer, C. & Schendel, D. 1978. Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Publishing Co.

Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014> (1.11.2013)

Hurskainen, J. 2012. Strategian toimeenpano liikunta- ja urheilujärjestöissä. Opinnäytetyö. Liikunnan ylempi AMK-tutkinto. Haaga-Helia.

Husu, P., Paronen, O., Suni, J. & Vasankari, T. 2011. Suomalaisten fyysinen aktiivisuus ja kunto 2010 – Terveyttä edistävän liikunnan nykytila ja muutokset. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:15. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/OKM15.pdf> (15.5.2013)

Ilmanen, K., Itkonen, H., Matilainen, P. & Vuolle, P. 2004. Urheilun julkisuuskuva. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia 1/2004.

Johnson, G. & Scholes, K. 2002. Exploring Corporate Strategy. The Financial Times. Prentice Hall. Madrid.

Jokerit. Historia. <http://www.jokerit.com/junnut/0001/historia.html> (1.8.2013)

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava. Helsinki.

Jäntti, K. 2006. Sisäistä yrittäjyyttä edistävä organisaatiokulttuuri, Jyväskylän yliopisto. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13073/URN_NBN_fi_jyu-2006580.pdf?sequence=1 (4.1.2013)

Järvenpää, E. & Kosonen, K. 2000. Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. Helsingin teknillinen korkeakoulu.

Suomen jääkiekkoliitto. <http://www.finhockey.fi/> (1.7.2013)

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen - menestyksen timantti. Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. January-February 1996.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002 Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Talentum. Helsinki.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business Review Press. Boston.

Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Talentum. Helsinki.

Kaplan, R. & Norton, D. 2012. The Balanced Scorecard's 20th Anniversary. Harvard Business Publishing Newsletters. June 2012.

- Karjalainen, T. & Karjalainen, E. 2002. Six Sigma - Uuden sukupolven johtamis- ja laatumenetelmä. Salpausselän kirjapaino Oy. Hollola.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen, sisältö ja välineet. Edita. Helsinki.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat - peruskäsitteitä ja -malleja. Edita. Helsinki.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja 1991 Vol. 3: 301- 328.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum. Hämeenlinna.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A., & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Ekonomia. WSOY.
- Huippu-urheilun faktapankki. <http://www.kihu.fi/faktapankki/lisenssit/> (1.7.2013)
- Kim, W., C. & Mauborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia. Talentum. Jyväskylä.
- Knights, D. & Morgan, G. 1991. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. Organization Studies. April 1991 vol. 12 no. 2 251-273.
- Koski, P. & Heikkala, J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos. Lajiliitot professionaalistumisen prosessissa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista - näkökulmia pk-yrityksille. Turun kauppakorkeakoulu.
http://www.tuottavuustyo.fi/files/130/Johda_yrityksesi_osaamista.pdf (1.8.2013)
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor. Helsinki.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Otava. Keuruu.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologianfo Teknova. Helsinki.

Lafley, A., Martin, R., Rivkin, J., & Siggelkow, N. 2012. Bringing Science to the Art of Strategy. Harvard Business Review. September 2012.

Lehtimäki, H. 2000. Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista. Tampereen yliopisto, yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 746. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/67009> (1.6.2013)

Levitt, T. 1965. Exploit the product life cycle. Harvard Business Review, vol 43, November–December 1965, pp 81–94. <http://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle/ar/1> (1.7.2013)

Kansallinen liikuntatutkimus. 2010. Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010. SLU. <http://www.slu.fi/liikuntapolitiikka/liikuntatutkimus2/> (1.7.2013)

Lindroos, J., & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. WSOY.

Lukka, K. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa: Rolin, K., Kakkuri-Knuutila, M-L. & Henttonen E. (toim.) Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Gaudeamus. Helsinki.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen - Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard, Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Talentum. Helsinki.

Mantere, S., Hämäläinen, V., Ikävalko, P. & Teikari V. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen. Edita. Helsinki.

Martin, R. 2009. The Execution Trap. Harvard Business Review. Jul/Aug-2009: 64-71.
<http://hbr.org/2010/07/the-execution-trap/ar/1> (1.1.2013)

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2008. Strategy Safari. The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management. Pearson Education. Canada.

Määttä, S. & Ojala, T. 2001. Balanced Scorecard valtionhallinnossa - Balanced Scorecard Forum 2000. Valtiovarainministeriö.
http://www.hare.vn.fi/upload/Julkaisut/4926/1792_BSC_valtionhallinnossa.pdf
(1.6.2013)

Nuori Suomi Sinettiseura. <http://www.nuorisuomi.fi/sinettiseurat> (1.10.2013)

Nurmi, T., Vähätalo, M., Saarimaa, R. & Heinonen S. 2010. Ubitrendit 2020: Tulevaisuuden ubiteknologiat. Kehityskulkuja, sovelluksia, trendejä sekä heikkoja signaaleja. TUTU-e-JULKAISUJA. 4/2010.
http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu_2010-4.pdf
(1.7.2013)

Ohno, T. 1988. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Productivity Press.

Oiva, A. 2007 Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius - Kahden johtamismallin testaus, Oulun yliopisto.
<http://herkules.oulu.fi/isbn9789514284441/isbn9789514284441.pdf> (4.1.2013)

Ojanen, M. 2004. Miksi kansa ei liiku? Mitä on tehtävissä? Lyhennelmä, Liikuntalääketieteen päivät 2004.
<http://www.markkuojanen.com/psykologia/liikunta/miksi-kansa-ei-liiku/> (15.6.2012)

OKM1. Liikuntalakia uudistetaan.

http://www.minedu.fi/OPM/Verkkouutiset/2013/02/liikuntalain_uudistaminen_tyoryhma.html (1.8.2013)

Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Teknillinen korkeakoulu. Otaniemi.

Oxford Dictionary. British and World English. Word: Strategy.

<http://oxforddictionaries.com/definition/english/strategy> (1.7.2013)

Suomen Palloliitto. <http://www.palloliitto.fi/> (1.7.2013)

Parviainen, L. 2005. Fokusryhmät. Teoksessa Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta P. (toim.) Käytettävyydestutkimuksen menetelmät, 53-62. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1.

Porter, M. 1985. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. USA. <http://books.google.ca/books?id=H9ReAijCK8cC> (1.6.2013)

Porter, M. 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal 12 Special Issue Winter: 95–117.

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250121008/> (1.6.2013)

Porter, M. 1996. What is strategy? Harvard Business Review. Nov/Dec-1996: 61–78.

Porter, M. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard business Review. January 2008. <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/> (1.8.2013)

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny J. 2001. Strategic Management. John Wiley & Sons, Inc.

Savage, G., Nix, T., Whitehead, C. & Blair, J. 1991. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*. Vol 5. Issue 2. s. 61 – 75. www.jstor.org/stable/4165008 (1.8.2013)

Schoemaker, P. 1995. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*. Vol. 36. Issue 2: 25-40.

Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. University of California Press.

Sjöholm, H. 2006 PK- yrityksen liiketoiminnan kehittäminen – teknologia ja innovaatiot hyödyksi. TEKES.
www.tekes.fi/fi/document/42918/teknologia_ja_kilpailukyky_pdf (4.1.2013)

SLU strategia. SLU:n strategia 2010-2020. http://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/e30486c9b2875d067d7a7f7a0ac0d20c/1372760912/application/pdf/3192542/SLUstrategia2020_A4_131210_net.pdf (1.7.2013)

Soininen, M. 1995. *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Tilastotietokeskus. Toimialaluokitus.
<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html> (6.1.2013)

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. *Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille*. Sanoma Pro. Porvoo.

Uusi liikuntajärjestö ry. Uuden liikuntajärjestön tickartta tulevaisuuteen 2012-2013.
<http://www.valo.fi/@Bin/255345/Uuden+Liikuntajärjestön+tickartta+2012-13.pdf> (10.5.2013)

Åberg, L. 1999. *Viestinnän strategiat*. Inforviestintä Oy. Helsinki.

- VALO. 2012. Valon strategia 2013-2015 - yhteinen tekeminen on kilpailuetumme. Valo.Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry. <http://valo-fi-bin.directo.fi/@Bin/e8323763948a67e933eadfdb261f0b6b/1372761748/application/pdf/288903/Valon%20Strategia%202013-2015.pdf> (1.7.2013)
- Watkins, M. 2009. Picking the Right Transition Strategy. Harward Business Review. January 2009. <http://hbr.org/2009/01/picking-the-right-transition-strategy> (1.8.2013)
- WTF strategia 2008. 2008. Suomen Taekwondo liitto ry. Strategia 2008-2012. http://web.archive.org/web/20100202235836/http://www.suomentaekwondoliitto.fi/taekwondoliitto/taekwondoliiton_toimintastrategi/ (1.7.2013)
- WTF strategia 2012. 2012. Suomen Taekwondo liitto ry. Strategia 2012-2016. <http://www.suomentaekwondoliitto.fi/taekwondoliitto/strategia-2012-2016/>
- Wuolio, T. 2001. Suomalaiset harrastavat liikuntaa eniten Euroopassa - ja liikkuvat silti liian vähän. Liikunnan ja urheilun maailma. 05/2001 SLU. http://www.slu.fi/lum/05_01/uutiset/suomalaiset_harrastavat_liikunta/ (5.5.2012)
- Zinkhan, G., Pereira, A. 1994. An overview of Marketing Strategy and Planning. International Journal of Marketing. Vol. 11/3. s. 185-218. University of Houston. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0167811694900019> (1.8.2013)

Liite 1: Kohdeorganisaation asiakkaille tehty kvantitatiivinen haastattelu

Kyselyn rakenne

Kysely on jaettu seuraaviin osa-alueisiin:

1. Lajiliitto (Liittotoiminta, kuten Nuori Suomi ja Opetusministeriö)
2. Kohderyhmät
 - 2.1. lapset/juniorit
 - 2.2. harrastajat
 - 2.3. kilpaurheilu
3. Vapaa palaute liiton toiminnasta ja tästä kyselystä
4. Arvonta

Kysymykset

Lajiliitto

Lajiliiton toiminnan tärkeys ja prioriteetit

- Kuinka tärkeänä näet liittotoiminnan kehittämisen (tällaiset haastattelut, yhdistymisneuvottelut muiden liittojen kanssa, muut kehityshankkeet jne..)
 - o Yleisesti (tarvitaanko tätä, vai suunnataanko resurssit johonkin muuhun?)
 - o Lajiliittojen yhdistymisneuvottelut ja muu politikointi)
 - o Sponsorointi, avustus ja rahoitustoiminta
 - o Tiedotustoiminta (esim. 2010 toimintasuunnitelman sisältö, tapahtumat ja painoalueet)
 - o Sana vapaa; mitä liiton pitäisi tehdä toisin?

Kohderyhmät

Jaottelemme liiton "asiakkaat" tällä hetkellä kolmeen kohderyhmään; nuoret, harrastajat ja kilpaurheilu. Miten eri kohderyhmät mielestäsi huomioidaan tällä hetkellä? Mihin eri kohderyhmiin kaipaaisit lisäpanostusta? Mitä, missä ja kenelle?

- Juniorit. Suunnataanko juniorityöhön riittävästi resursseja tällä hetkellä?
 - o Yleisesti (onko juniorityö tärkeää, vai suuntaammeko resurssit johonkin toisaalle?)
 - o Junioriohjaajakoulutukset
 - o Leirit (Suuri Budoleiri, Your Move..)
 - o Kilpailut (Pikkutiikerit yms. juniorikilpailut)
 - o Sana vapaa; Mitä junioritoiminnassa pitäisi tehdä toisin?
- Harrastajat. Suunnataanko perusharrastajiin yleisesti riittävästi resursseja tällä hetkellä?

- Yleisesti (Onko harrastajille tarjottavat palvelut riittävän laajoja ja laadukkaita?)
- Ohjaajakoulutukset
- Erityiskohderyhmiin panostaminen (kouluihin, oppilaitoksiin, tms.)
- Leirit (teemaleirit ja kuuluisat vetäjät)
- Kilpailut (cup kilpailut, värivöiden joukkuekilpailut tms.)
- Sana vapaa; Mitä harrastajatoiminnassa pitäisi tehdä toisin?
- Kilpaurheilu. Suunnataanko kilpaurheiluun riittävästi resursseja tällä hetkellä?
 - Yleisesti?
 - Valmentajakoulutukset ja kilpaurheilun vieminen seuroihin?
 - Kaikille avoimet kilpaurheiluleirit?
 - MJ-leirit pelkästään huippu-urheilijoille?
 - Reissujen järjestäminen kansainvälisiin kilpailuihin kilpailijoille?
 - Reissujen järjestäminen kansainvälisiin kilpailuihin katsojille?
 - Sana vapaa; Mitä kilpaurheilutoiminnasta pitäisi tehdä toisin?

Vapaa palaute liiton toiminnasta ja tästä kyselystä

Liiton päätehtävänä on kehittää ITF Taekwon-Don juniori-, harrastus-, huippu-urheilu- ja koulutustoimintaa. Tämän lisäksi liitto pyrkii parantamaan asemaamme yhdistys ja urheiluliittotoiminnassa (Suomen Liikunta ja Urheilu ry, Nuori Suomi, SLU, Opetusministeriö jne.). Lisäksi liitto pyrkii luomaan uusia suhteita muihin lajiliittoihin sekä urheilujärjestöihin toiminnan kaikilla tasoilla (juniorit, harrastajat ja kilpailijat..)

- Juniorit. Kerro yleisesti mitä muistettavaa on otettava huomioon junioritoiminnan kehittämisessä laadittaessa SITF strategiaa seuraaville 3-5 vuodelle. Tarvitsemmeko lisää yhteistyömalleja tarhojen tai koulujen kanssa? Onko koulutus riittävää?
- Harrastajat. Kerro yleisesti mitä muistettavaa on otettava huomioon harrastustoiminnan kehittämisessä laadittaessa SITF strategiaa seuraaville 3-5 vuodelle. Pitääkö panostaa Diesel-ryhmiin (>40v tms)? Tarvitsemmeko ammattimaisempaa toimintaa? Miten laajentaa uusille paikkakunnille?
- Kilpaurheilu. Kerro mitä parannettavaa kilpaurheilutoiminnassa tulee ottaa huomioon laadittaessa SITF strategiaa seuraaville 3-5 vuodelle.
- Yleisesti. Kerro yleisesti mitä on otettava huomioon laadittaessa seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa ja strategiaa seuraaville 3-5 vuodelle?

Anna palautetta tästä kyselystä. Sisältö? Toteutus? Ajankohta?.

Liite 2: Kohdeorganisaation toimintasuunnitelman sisältö

Toimintasuunnitelma 2014

Esipuhe	3
1. Järjestöhallinto	
1.1 Yleistä	4
1.1.1 Hallituksen toiminta	5
1.1.2 Teknisen valiokunnan toiminta	5
1.1.3 Tiedotus- ja markkinointivaliokunnan toiminta	6
1.1.4 Kilpa- ja huippu-urheiluvaliokunnan toiminta	6
1.1.5 Juniorivaliokunnan toiminta	7
1.1.6 Eettinen ja kurinpidollinen valiokunta	
1.2 Kokoukset	7
1.3 Strategia	7
1.4 Sidosryhmät	7
1.5 Lisenssit	7
2. Junioritoiminta	
2.1 Yleistä	8
2.2 Junioritoiminnan päätavoitteet	8
2.3 Koulutus	8
2.4 Leiritoiminta	9
2.5 Kilpailutoiminta	9
2.6 Nuori Suomi	9
2.7 Tiedotus	10
3. Harrastajatoiminta	
3.1 Yleistä	10
3.2 Harrastajatoiminnan päätavoitteet	10
3.3 Koulutus	10
3.4 Erityiskohderyhmät	11
3.5 Leiritoiminta	11
3.6 Kilpailutoiminta	11
4. Kilpa- ja huippu-urheilutoiminta	
4.1 Yleistä	12
4.2 Kilpa- ja huippu-urheilutoiminnan merkitys lajiliitolle	13
4.3 Kilpa- ja huippu-urheilutoiminnan päätavoitteet	13
4.4 Pitkän aikavälin tavoitteet (Visio 2015)	13
4.5 Koulutus	14
4.6 Kilpailut ja leirit	14
4.7 Antidopingtoiminta	14
4.8 Kokoukset ja raportointi	15
4.9 Sidosryhmät	15

Liite 3: Asiakasryhmäanalyysi

Asiakaspotentiaali	Asiakkaan toimintatavat	Asiakkaan tarpeiden oletettu kehitys	Kriittiset menestystekijät asiakkaalle
3-12v (junioriryhmä) •Nyt <ul style="list-style-type: none"> •10% harrastajista •Ostopotentiaali pieni •Kasvupotentiaali suuri •+3v <ul style="list-style-type: none"> •100% lisäys tämän ryhmän harrastajiin •Vakiintuneilla toimintatavoilla kustannustehokkaampaa vastata ryhmän tarpeisiin 	1. Vanhemmat ymmärtävät että lapset voivat harrastaa myös kamppailulajeja (julkisuuskuvan parantuminen)	•Vanhemmat yhä kiireisempiä. Lapsien "täyshoito" yhä enemmän tarpeen. •Lapsia tulee aina uusia ☺	•Juniori-ohjaamisen standardoiminen osaksi ohjaaja-koulutusta •→ Junioritoiminnan laadun nostaminen ja harmonisointi
13-30v •Nyt <ul style="list-style-type: none"> •85% harrastajista •Ostopotentiaali keskikertainen •Kasvupotentiaali pieni •+3v <ul style="list-style-type: none"> •Maantieteellisellä tarjonnan lisäämisellä mahdollista kasvattaa •Harrastajia mahdollisuus sitouttaa lajiin varmistamalla toiminnan laatu (aina laadukasta opetusta, vrt. Lisenoidut jumpat (combat, pumpki...)) 	1. Toiminta muuttunut vähän vuosikymmeniin	•Yksilöiden tarpeet eivät kehity •Mahdollisuus piilee organisaatioissa (koulut) → Voiko toimintaa tarjota kouluihin?	•Tarjotaan hyvästä oisista "perustoimintaa" maantieteellisesti hyvin sijoitetusti <ul style="list-style-type: none"> •Harjoitukset •Tasokokeet •Leirit •Kilpailut
>30v (senioriryhmät) •Nyt <ul style="list-style-type: none"> •5% harrastajista •Ostopotentiaali on hyvä •+3v <ul style="list-style-type: none"> •Lisätään "diesel"-ryhmätarjontaa seuroissa ja sen myötä tämän ikäluokan harrastajia 	1. Toiminnan voisi jakauttaa moniin seuroihin, eli tässä olisi kasvupotentiaalia	•Lisääntynyt kiire vaatii että harjoituksissa on helppo käydä. •Jos harjoitusten aikataulu synkronoidaan juniorikurssin kanssa, niin lastenvahtikin olisi luonnostaan saatavilla	•Tarjotaan harjoituspaketti johon on helppo tulla epäsäännöllisemmälläkin rytmillä, mutta joka eroaa positiivisesti kuntosalien bulk-jumppatarjonnasta.
Yritysryhmät ja muu yhteistyö •Nyt <ul style="list-style-type: none"> •Toimintasatunnaista ja lähtöisin yksittäisistä seura-opettajista •+3v <ul style="list-style-type: none"> •Tehdään yhteistyötä liittotasolla, maanlaajuisesti ja ohjatusti 	1. Yritykset ulkoistavat (liikunta)palveluita yhä voimakkaammin. Jos yrityksille voidaan tarjota kokonaisvaltainen kuntoilu-, venyttely- ja itsepuoluskokonaisuuksia, niin voisi löytyä markkinarako.	•Ulkoistaminen voimistuu entisestään. Yrityksien on pakko satsata Suomessa työntekijöiden liikkumiseen ja jaksamiseen. •Samoin ihmisten turvattuus lisääntyy jatkuvasti.	•Hyvin rakennettu ja jäsenelty palvelukonsepti joka yrityksille tarjotaan. Yritys tietää mitä maksaa ja mitä saa.

Liite 4: Sidosryhmäanalyysi

Toimittaja	Toimittajan tarjoama ja laatu	Toimittajan tulevaisuuden kehitys	Suhdetoiminnan kriittiset kohdat +3v
Paikallinen seura ▪Seurat toimittavat lajin "tarjoaman" asiakkaille, eli harrastajille.	▪Seuran koko korreloi yleensä seuran opettajien aktiivisuuteen. Mitä aktiivisempia harrastajia (opettajia), sitä nopeammin seura kasvaa ja sitä pidempään harrastajat siellä pysyvät. Ns. "positiivinen kierre".	▪Seurojen toimintaa pystytään ohjaamaan melko hyvin järjestämällä liittotasoisia leirejä ja koulutuksia. Uusien toimintatapojen jalkauttaminen vie tietenkin aikaa, mutta se on mahdollista.	▪Seurojen ja liiton välillä pitää järjestää enemmän yhteistyötä. Liittotasoiset koulutukset jakavat osaamista "heikommillekin seuroille." ▪Seuraosaamista pitää sitouttaa liittotasoiseen kehitykseen. Parhaita seuraopettajia, materiaaleja ja toimintatapoja pitää hyödyntää liittotasolla ja tarjota niitä myös muiden seurojen käyttöön.
SLU ja Nuori Suomi ▪Nämä tarjoavat rahallista tukea, sekä jonkin verran koulutuksia (esim. Junioriohjaajan koulutus). ▪Samoin koordinoivat lajien välistä toimintaa, kuten yhteisiä leirejä.	▪Tukevat rahallisesti ja tarjoavat koulutuksia. → Suhteet ja medianäkyvyys määrittelevät suuresti näiltä saatavan tuen määrän.	▪Näiden suhtautuminen lajiin riippuu paljolti heidän kanssaan tehdystä yhteistyöstä. Jos heitä kohtaan ollaan aktiivisia, niin sieltä saadaan myös enemmän tukea.	▪Aktiivinen ja pitkäjänteinen, sekä suunnitelmallinen yhteistyö näille päin. ▪Avainhenkilöiden suhdetyö. ▪Laaja ja laadukas nuorisotoiminta ▪Yhteiskuntavastuu ▪Tasa-arvo (sukupuolet, etniset ryhmät, ikääntyvät, muut erityisryhmät) ▪Sitoutuminen SLU / NS projekteihin ja eettisiin arvoihin ▪Nykyistä aktiivisempi osallistuminen SLU-yhteisön toimintaan
Kunnat ▪Tyypillisesti seurat toimivat kunnallisissa liikuntatiloissa.	▪On tärkeää saada riittävästi harjoitusvuoroja, hyvään aikaan ja hyvästä paikasta. → Tässä suhteet kunnan liikuntatoimeen auttavat paljon.	▪Kuntien liikuntatoimet toimivat todennäköisesti maailman tappiin samalla mallilla. ▪Jos tarjoamaa levitetään kuntosaleille, tai yrityksille, niin tällöin liikuntatilat tarjotaan todennäköisesti siltä suunnalta.	▪Pitkäjänteinen yhteistyö kuntien liikuntatoimia kohtaan seurojen hallitusten tasolta. Korostetaan lajin saamaa medianäkyvyyttä paikallisille päättäjille ja pidetään väliä hyvinä.
Oma henkilöstö ▪Hallituksen luottamushenkilöt, seuravalmentajat	▪Tärkein yksittäinen tekijä toiminnan tulevaisuuden jatkuvuuden ja laadun takaamisessa.	▪Lajin kypsymisen myötä myös henkilöstö vähitellen kypsyi ja lajissa alkaa olemaan omien siviilialojensa ammattilaisia, sekä erittäin osaavia Taekwon-Don puoli ammattilaisia (= tekevät valtavasti työtä ilman palkkaa ☺)	▪Kehittymismahdollisuudet ▪Laajaa toimintaa oman seuran ulkopuolella ▪Mahdollisuus vaikuttaa ▪Arvonanto lajin sisällä ▪Suurissa tapahtumissa mukana ▪Palkitseminen ja etuisuudet

Liite 5: Kilpailija-analyysi

Kilpailijan koko ja sijainti	Missä hyvä, kilpailukykyinen, miksi asiakkaat ostaa	Kilpailijan toimintamallin oletettu kehitys ja vaikutus	Kriittiset menestystekijät +3v eteenpäin
Muutkamppailulajit -paini, nyrkkeily, judo, karate -Tarjonta vaihtelee paikallisesti, kuten meilläkin. Siellä missä on iso, aktiivinen seura, niin toiminta on vahvaa, mutta myös heikkoja seuroja löytyy.	-Mitä suurempi lajipohja, niin sitä enemmän on yleensä resursseja toiminnan organisoimiseen, sekä tapahtumien järjestämiseen. -Käytännössä siis lajin suuruus toimii melko varmana laatutakuuna.	-Parhaat kilpailijamme menevät hieman meidän edellä. Heillä on tarjonnassa: -Junioritoiminta -Senioritoiminta -Kilpailutoiminta -Puhtaasti kuntoiluun keskittyvät ryhmät -Yritystoiminta	-Noustava tarjonnassa samalle tasolle. Mahdollisuuksia nousta tarjonnassa yläpuolellekin varsinkin kilpailumuotojen moninaisuuden vuoksi. -Meillä vahvuutena lajinäytökset; mennään esittelemään lajin osa-alueita yleisötapahtumiin → Tätä tehtävä tulevaisuudessa aktiivisesti.
Muut yksilöurheilulajit -yleisurheilu, hiihto yms. -Tarjontaa yleensä runsaasti joka paikkakunnalla.	-Perinteinen ja hyvä tarjonta, asiantunteva ja toimiva organisaatio. -Maantieteellisesti lähellä.	-Lajit itsessään hyvin eriluonteisia verrattuna kamppailulajeihin ja viehättävät erilaisia harrastajia. -Perinteiset lajit usein myös jämähtäneet tarjonnassaan ja kehityksessään paikalleen. Esim. yleisurheilussa on vähän tehtävää kun lopettaa aktiiviuran.	→ Meillä on kuitenkin paljon opittavaa näiden "perinteisten" lajien organisoimisesta ja toimintatavoista. (tapahtumat, koulutus, leiritykset, medianäkyvyys..)
Joukkuelajit -jalkapallo, jääkiekko, salibandy yms. -Yleensä hyvin edustettuna joka paikkakunnalla.	-Tuttuja ja tunnettuja lajeja. (julkisuuskuva) -Joukkuelajit viehättävät monia. (sosiaalisuus)	-Lajit usein ikääntymisvaiheessa. -Erlaiset ihmiset pitävät yksilö- ja joukkuelajeista.	-Joukkuelajit eivät anna mahdollisuutta yksilöllisyydelle. -Joukkuelajit eri luonteisia kuin kamppailulajit. → Meillä paljon opittavaa varsinkin media- ja sponsoritoiminnassa.
Ryhmäliikuntapalvelut ja kuntosali -Jumpat (spinning, bodypump, combat, aerobic..), kuntosali, jooga -Hyvin edustettuna ainakin kaupallisen yrittäjän taholta joka paikkakunnalla. Usein löytyy myös kunnallinen tarjonta.	-Joustavat aikataulut, hyvä saatavuus, omaehtoisuus, sitoutumattomuus, "helpous".	-Palveluiden sisältö ja asiakasmallit vaihtelevat vuodesta toiseen, seuraten USA:n trendejä takautuvasti -Asiakaskunta ei päällekkäistä, vaan enintään rinnakkaista.	-Paikallinen ja aktiivinen tarjonta. -Mahdollisesti yhteistyö näiden kuntosalien yms. kanssa. Esim. sponsori- ja tarjouspöytäkirjat (esim. meidän jäsenyys tuo alennuksen kuntosalilla X..)