

## Urheiluseuran liiketoiminnan kehittäminen Tiirat Ry

Mikko Forsström



<b>Tekijä(t)</b> Mikko Forsström.	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Urheiluseuran liiketoiminnan kehittäminen Tiirat Ry	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 57 + 20
<p>Opinnäytetyö on tehty uimahyppöseura Tiirat ry:lle 2016 keväällä. Tiirat on Suomen menestynein uimahyppöseura, jossa opinnäytetyön tekijä on ollut mukana 17 vuotta hyppääjänä, valmentajana ja johtokunnassa. Työn aihe on seuran liiketoiminnan kehittäminen ja tavoitteena on nykytilan analyysin pohjalta tuottaa kehitysehdotuksia seuran toiminnan kehittämiseksi.</p> <p>Opinnäyte on toteutettu portfoliona, jossa on tietoperusta, nykytilan analyysi ja kaksi tuotosta: kehitysehdotus ja projektisuunnitelma virtuaalisesta uimahyppykilpailusta. Tietoperustassa käsitellään nykytilan analyysissä ja tuotoksissa tarvittavat teoriat ja tietopohja muun muassa yhdistystoiminnasta, kvalitatiivisista analyyseistä, urheilumarkkinoinnista, sponsorointiyhteistyöstä ja projektin suunnittelusta.</p> <p>Tutkimusmenetelmä nykytilan analyysissä on kvalitatiivinen: nykytila analysoitiin tarkastelemalla viimeisimpiä vuosikertomuksia ja tulos- ja taselaskelmia sekä haastatteleamalla seuran toiminnanjohtajaa ja valmennuspäällikköä. Nykytilan analyysin tulos oli että seuran toiminta on hyvää: seura on kasvanut, talous on vahvistunut ja menestystä on saavutettu. Puutteena on, lajin pienuudesta johtuen, sponsorointiyhteistyön puuttuminen seuran toiminnasta.</p> <p>Kehitysehdotuksessa on useita ehdotuksia seuran toiminnan kehittämiseksi. Ehdotuksista virtuaalisen uimahyppykilpailun toteuttaminen sai seuralta budjetin ja projektisuunnitelma on tehty kilpailun toteuttamisesta. Virtuaalisen uimahyppykilpailun tavoite on lisätä lajin ja seuran tunnettavuutta ja tehdä uimahyppystä helpommin lähestyttävä laji suuremmalle yleisölle.</p> <p>Opinnäytetyö tuotti seuralle toteutettavia kehitysehdotuksia jotka vastasivat eri tavoin tutkimuskysymykseen: Miten kehittää seuran urheilutoiminnallista ja talouden toimintaa? Kehitysehdotuksista virtuaalinen kilpailu sai budjetin toteuttamista varten, joten työ on onnistunut antamaan varteen otettavia ehdotuksia ainakin seuran johdolle.</p> <p>Opinnäytetyö oli tekijälle erinomainen tapa yhdistää liiketaloudellisen koulutuksen opit ja oman urheilulajin ja seuran syvällinen tuntemus loogiseksi kokonaisuudeksi, jota seura voi hyödyntää toiminnassaan.</p>	
<b>Asiasanat</b> urheiluseurat, liiketalous, analyysi, kehittämisprojektit	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite .....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja tietoperusta .....	1
1.3	Empiria ja tuotokset .....	1
1.4	Keskeisimmät käsitteet .....	2
2	Tietoperusta .....	3
2.1	Urheiluseuran analysoinnin tietoperusta .....	3
2.1.1	Urheiluseura: rekisteröity yhdistys .....	3
2.1.2	Vuosikertomus ja tilinpäätös .....	4
2.1.3	Strategia-analyysi .....	4
2.1.4	Tilipäätöksen analysointi .....	5
2.1.5	Tunnuslukuanalyysi .....	7
2.1.6	SWOT-analyysi .....	8
2.1.7	Urheilumarkkinointi .....	9
2.1.8	Sponsorointiyhteistyö .....	10
2.1.9	Teemahaastattelu aineiston hankintakeinona .....	11
2.2	Urheiluseuran liiketoiminnan kehittäminen .....	12
2.2.1	Sisäinen laskentatoimi yhteisön toiminnan suunnittelussa ja seurannassa .....	12
2.2.2	Hyvä urheiluseura .....	13
2.2.3	Urheilumarkkinoinnin nykytila: kokemus aikakausi ja digitaalinen kulutus .....	14
2.2.4	SUMMA- toimintaohjelma .....	15
2.3	Projektisuunnittelu .....	17
2.3.1	Projektin määritelmä .....	17
2.3.2	Projektisuunnitelman tehtävä ja rakenne .....	17
2.3.3	Toimintokohtainen organisaatiomalli .....	18
2.3.4	Projektin vaiheistus ja ositus .....	19
2.3.5	Viestintäsuunnitelma .....	19
2.3.6	Projektibudjetti .....	20
2.3.7	Muutosten ja riskien hallinta projektissa .....	20
3	Empiria: Tiirat ry:n nykytilanteen analyysi .....	22
3.1	Urheiluseuran esittely .....	22
3.1.1	Seuran harrastajat .....	22
3.1.2	Toimihenkilöt .....	22
3.1.3	Toimintatavat .....	22
3.1.4	Tavoitteet .....	23
3.1.5	Tarjooma .....	23
3.1.6	Organisaatio .....	24

3.2	Urheiluseuran asemointi markkinoilla.....	25
3.2.1	Tiirat ry:n Imago.....	25
3.2.2	Hinta.....	25
3.2.3	Laatu.....	25
3.2.4	SWOT.....	26
3.3	Seuran markkinat ja asiakkaat.....	27
3.3.1	Markkina-alue ja markkinat.....	27
3.3.2	Seuran tämänhetkiset markkinat.....	27
3.3.3	Kohderyhmät.....	27
3.3.4	Yleiset trendit.....	28
3.4	Kilpailijat.....	29
3.4.1	Harrastusmarkkinoiden kilpailutilanne.....	29
3.4.2	Kilpailevat uimahyppyseurat ja kurssit.....	29
3.5	Seuran talous.....	31
3.5.1	Menot.....	31
3.5.2	Tulot.....	31
3.5.3	Seuran talouden tunnusluvut.....	32
3.5.4	Seuran talouden yhteenveto.....	32
3.6	Sponsorit.....	33
3.7	Haastattelun tulokset seuran nykytilasta.....	33
4	1. Produkti: Urheiluseuran kehitysehdotus Tiirat ry.....	35
4.1	Johdanto.....	35
4.2	Urheiluseuran taloudelliset ja urheilutoiminnalliset tavoitteet.....	35
4.2.1	Taloudelliset tavoitteet.....	35
4.2.2	Urheilutoiminnalliset tavoitteet.....	35
4.3	Varainhankinnan rakenteen kehitysehdotus.....	37
4.3.1	Varainhankinnan lähteet.....	37
4.3.2	Varainhankinnan kehitysehdotus: tulojen monipuolistaminen.....	37
4.3.3	”Voittovarojen” käytön kehitysehdotus.....	38
4.4	Seuran sidosryhmä ja asiakasajattelun kehittäminen.....	38
4.4.1	Hyppääjän urapolku.....	38
4.4.2	Murrosiän huomioiminen harjoittelussa ja poikien pitäminen mukana.....	40
4.5	Sponsoriyhteistyön kehittäminen.....	40
4.5.1	Kilpailun ja harrastamisen erilaiset arvot.....	41
4.5.2	Seuran ja hyppääjien tarinan kertominen.....	41
4.6	Uimahyppykilpailutapahtuman kehittäminen.....	42
4.6.1	Perinteiset kilpailutapahtumat.....	42
4.6.2	Virtuaalinen uimahyppykilpailu.....	42
5	2. Produkti: Virtuaalinen uimahyppykilpailu projektisuunnitelma.....	44

5.1	Virtuaalinen uimahyppykilpailu .....	44
5.1.1	VERSIONHISTORIA.....	45
5.2	Johdanto .....	46
5.3	Projektin tavoitteet, päämäärät ja rajaukset.....	46
5.4	Projektin organisaatio ja ohjausmalli .....	47
5.5	Projektin vaiheet ja menettelytavat.....	48
5.6	Viestintäsuunnitelma .....	51
5.7	Budjetti ja Kustannuslaskelma .....	52
5.8	Riskienhallinta.....	53
5.9	Osaprojektin raportointimalli.....	54
5.10	Muutosten hallinta .....	54
6	Pohdinta.....	55
7	Lähteet.....	57
8	Liitteet .....	60
8.1	Empirian liitteet .....	60
8.1.1	Liite 1. Uimahyppyseura Tiirat ry Tuloslaskelma- ja Tase-erittelyt 1.1.2014 - 31.12.2014.....	60
8.1.2	Liite 2. Uimahyppyseura Tiirat ry Tuloslaskelma- ja Tase-erittelyt 1.1.2015 - 31.12.2015.....	60
8.1.3	Liite 3. Tiirat talouden analyysi: Tulo- ja kulurakenne .....	60
8.1.4	Liite 4. Tiirat tunnuslukuanalyysi.....	60
8.1.5	Liite 5. Haastattelukysymykset seuran nykytilasta .....	60
8.2	2. Produktin liitteet .....	62
8.2.1	Liite 7. Riskilista .....	62
8.2.2	Liite 8. Kustannuslaskelma.....	63
8.2.3	Liite 9. Pilotin kuvamateriaalin arvio .....	64

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty uimahyppyseura Tiirat ry:lle. Tiirat ry on helsinkiläinen uimahyppyseura, joka on Suomen menestynein kilpailumeriiteillä mitattuna. Seuran tavoitteena on olla kansainvälisesti yksi Suomen menestyneimmistä seuroista. Opinnäytetyössä tarkastellaan seuran toiminnan kehittämistä urheiluliiketaloudellisesta näkökulmasta. Tietoperustassa perehdytään urheiluseuran toiminnan analysointiin ja kehittämisen sekä projektijohtamisen teorioihin. Urheiluliiketaloudellisella näkökulmalla pyritään kehittämään seuran taloutta ja urheilutoimintaa.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Olen ollut Tiirat ry:n toiminnassa mukana viimeiset 17 vuotta: ensimmäiset 10 vuotta hypäsin seurassa kansallisella ja kansainvälisellä tasolla, olin seuran johtokunnan jäsen vuosina 2006–2010 ja viimeiset kahdeksan vuotta olen toiminut valmentajana. Idea opinnäytetyön tekemisestä seuralle lähti liikkeelle keskustellessani seuran toiminnanjohtajan kanssa seuran nykytilasta ja ideoistani seuran toiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyön tavoite on kehittää seuran toimintaa talouden, sponsoritavuuden ja kilpailutapahtuman näkökulmista. Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui: Miten kehittää seuran urheilutoiminnallista ja talouden toimintaa? Tutkimusongelman alakysymyksiksi muodostui: miten seura voi hyödyntää nykyajan digitalisaation ja nuorten liikunnan trendejä toiminnassaan? ja miten seura pystyy lisäämään sponsorointiyhteistyön mahdollisuuksia toiminnassaan?

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne ja tietoperusta

Opinnäytetyö rakentuu tietoperustasta, empiriasta, kahdesta tuotoksesta ja pohdinnasta. Tietoperusta jakautuu kolmeen osaan: Urheiluseuran nykytilan analyysin teorioihin, urheiluliiketoiminnan kehittämisen teorioihin ja projektijohtamisen teoriaan. Tällä tietoperustalla pohjustetaan empiriaosuus ja tuotoksien ratkaisut.

## 1.3 Empiria ja tuotokset

Opinnäytetyön empiriana toimii Tiirat ry:n nykytilan analyysi. Tutkimusmenetelmä nykytilan analyysissä on kvalitatiivinen: nykytilaa on analysoitu tutkimalla seuran kahta viimeisintä vuosikertomusta ja tulos- ja tase-erittelyjä, internet lähteitä kilpailijoista ja harrastusmarkkinoista sekä teemahaastattelemalla seuran toiminnanjohtajaa ja valmennuspäälliköä (aiemmin toiminnanjohtaja).

Nykytilan analyysiin ja tietoperustaan pohjautuvat tuotokset seuraavat empiriaa. Ensimmäinen tuotos on urheiluseuran liiketoiminnan kehitysehdotus ja toinen tuotos on virtuaalisen uimahyppykilpailun järjestämisen projektisuunnitelma, jossa kuvataan miten projekti tehdään käytännössä.

#### **1.4 Keskeisimmät käsitteet**

##### **Uimahyppy**

Uimahyppääminen on vauhdikas ja esteettinen arvostelulaji, jossa hyppääjät tekevät erilaisia hyppyjä 1 ja 3 metristä sekä kerroksilta. Hyppyjen ilmalento kestää 1,2-1,7 sekuntia, minkä aikana hyppääjä tekee tarvittavat voltit ja kierteet sekä ojentaa hypyn veteenmeno asentoon. Kilpailuissa yleensä viidestä seitsemään tuomaria arvostelevat hypyt 0-10 asteikolla.(Uimaliitto, Uimahyppy)

##### **Ry - Rekisteröity yhdistys**

Rekisteröity yhdistys on aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten perustettu yhdistys, joka on oikeuskelpoinen eli sillä on oikeuksia ja sen jäsenet eivät vastaa henkilökohtaisesti sen velvoitteista. Rekisteröidyn yhdistyksen tarkoituksena ei ole voiton tai muun taloudellisen edun hankkiminen osallisille. (Finlex. Yhdistyslaki)

##### **Sponsorointiyhteistyö**

Sponsorointiyhteistyö on sponsoriyrityksen ja urheilukohteen välistä vastikkeellista yhteistyötä, josta molemmat hyötyvät. Yritykselle sponsorointiyhteistyö on yksi markkinointiviestinnällinen keino, jossa yritys lainaa kohteen myönteistä mielikuvaa. Urheilukohde saa yhteistyöstä rahallisen korvauksen tai muuta aineellista etua. (Alaja 2001. Summapeliä. s.23)

## 2 Tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperusta on jaettu kolmeen osaan: 2.1. luvuissa käsitellään empirian eli urheiluseuran nykytilan analyysin tietoperusta ja teorit, 2.2. luvuissa keskitytään ensimmäisessä tuotoksessa (seuran kehitysehdotus) hyödynnettävään teoriaan ja 2.3 luku avaa kolmanteen tuotokseen (virtuaalisen uimahyppykilpailun projektisuunnitelman) tarvittavat teorit projektijohtamisesta.

### 2.1 Urheiluseuran analysoinnin tietoperusta

Tässä luvussa käsitellään empiriassa käytettävät urheiluseuran analyysin oleelliset teorit ja teoreettiset mallit. Lisäksi avataan tietoperustaa rekisteröidyn yhdistyksen toimintaperiaatteista.

#### 2.1.1 Urheiluseura: rekisteröity yhdistys

Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisterin mukaan Suomessa on laajasti katsottuna noin 20 000 rekisteröityä, liikuntatoimintaan liittyvää, yhdistystä eli liikunta- tai urheiluseuraa. (Valtion liikuntaneuvosto. Liikunnan kansalaistoiminta tutkimustiedon valossa. 2013.)

Rekisteröity yhdistys on aatteellinen yhdistys, jota ei ole perustettu elinkeinotoimintaa varten. (Infopankki.fi. Yhdistykset. 2014.) Tämä tarkoittaa sitä että, toisin kuin yrityksen, Ry:n tarkoitus ei ole tuottaa voittoa tai muuta taloudellista etua osallisille, vaan edistää toimintaansa ja aatettaan, kuten uimahyppäjä.

Rekisteröity yhdistys on oikeuskelpoinen eli sillä on kyky saada nimiinsä oikeuksia ja tulla velvoitetuksi. Ry voi tehdä sopimuksia, sitoumuksia ja kauppvoja, asioida viranomaisissa, omistaa kiinteää omaisuutta, saada lahjoituksia, järjestää tilaisuuksia, arpajaisia ja rahan keräyksiä, ja olla jäsenenä toisessa yhdistyksessä tai osakkeenomistajana osakeyhtiössä. Ry:n toiminnan tulee toimia järjestäytyneesti ja noudattaa omia sääntöjään, yhdistyslakia ja muuta lainsäädäntöä, joka liittyy yhdistyksen toimintaan. Ry:llä on kokouksessa valittu hallitus, tilintarkastajat, huolellinen kirjanpito ja sääntömääräiset kokoukset.

Ry:n jäsenillä on oikeus: osallistua yhdistyksen toimintaan ja päätöksentekoon (käyttämällä äänioikeutta), tulla valituksi ry:n toimielimiin ja valvoa ry:n toimintaa. Jäsenet eivät vastaa henkilökohtaisesti ry:n sitoumuksista ja velvoitteista (Patentti- ja rekisterihallitus. Yhdistykset. 2016).



### **2.1.2 Vuosikertomus ja tilinpäätös**

Yhdistyksen vuosikertomus on julkaisu, jonka tarkoituksena on antaa lukijalleen kuva ry:n toiminnasta yleisesti ja toiminnan viimeaikaisista tuloksista. Vuosikertomuksen sisältö määräytyy tarkemmin ry:n tarkoituksen ja toiminnan mukaan. Usein vuosikertomus sisältää seuraavia asioita: yleistä ry:n tarkoituksesta, johdannon (yleistä tietoa, tiivistelmä toimikaudesta), tietoa jäsenkunnasta, hallituksen kokoonpanosta ja kokouskäytännöistä, toimintakertomuksen, tietoa edustustehtävistä ja luottamustoimista muissa elimissä, kuvauksen yhteistoimista muiden organisaatioiden kanssa ja toimikauden merkittävistä tapahtumista, sekä tilinpäätökseen pohjautuvan taloudellisen katsauksen (Yhdistystieto.fi.Vuosikertomus.2014.).

Yhdistyksen tilinpäätös laaditaan tilikaudelta, joka on yleensä kalenterivuosi. Ry:n tilinpäätös sisältää tuloslaskelman, taseen ja niiden liitetiedot. Lisäksi tuloslaskelma ja tase sisältävät edellisen tilikauden vertailutiedot. Kirjanpitolain mukaan tilinpäätöksen on annettava oikeat ja riittävät tiedot kirjanpitovelvollisen taloudellisesta asemasta ja tuloksesta. Tuloslaskelman eri ryhmiin kuuluvat tuotot ja kulut on eriteltävä riittävällä tarkkuudella joko itse laskelmassa tai sen liitteissä. Ry:n tase noudattaa kaikille kirjanpitovelvollisille yhteistä kaavaa, mikä on määritetty kirjanpitoasetuksessa. Tase-erittely on tilinpäätöksen liite, joka varmentaa tilinpäätöksen avaamalla ja erittelemällä taseessa esitetyt yhteissummat. (Yhdistystoimijat. Tilinpäätös. 2016)

### **2.1.3 Strategia-analyysi**

Strategia-analyysillä on tarkoitus analysoida organisaation liiketoimintamalli eli toimintaympäristö, toimiala, kilpailustrategia ja -asema. Liiketoimintamallin analysoinnin tärkein tavoite on selvittää kvalitatiivisella tasolla, että onko organisaatiolla olemassa tai kyky luoda kilpailuetua. Liiketoimintamallin analyysi kattaa toimialan identifioinnin ja houkuttelevuuden analysoinnin, kilpailustrategian analyysin ja johdon/organisaation analyysin sekä muitten olennaisten tekijöiden huomioinnin. Strategia-analyysin osa-alueiden johtopäätökset voidaan koota esimerkiksi SWOT-kaavioon. (Seppänen. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. s. 18, 34)

Toimialan määrittelemisessä analysoidaan organisaation asiakkailleen tarjoamat tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja asiakassegmentit sekä maantieteellinen toiminta- ja markkina-alue. Toimialan analysointi sisältää myös toimialan hintakilpailun tarkastelua, kilpailijoiden vaihtoehtoisten tuotteiden ja palveluiden määrittämistä ja alaan vaikuttavien trendien tarkastelua. (Seppänen. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. s. 26-27)

Kilpailustrategian analyysi selvittää onko yrityksen kilpailustrategia ainutlaatuinen ja onko kilpailijoiden vaikeaa kopioida sitä. Kilpailustrategiat voidaan jakaa kahteen osaan: kustannusjohtajuus- ja differointistrategiaan. Kustannusjohtajuusstrategiassa on tarkoitus toimia alhaisella kustannustasolla ja kilpailijoita alemmalla hinnalla. Differointistrategiassa organisaatio pyrkii erilaistamaan tuotteensa ja palvelunsa kilpailijoista niin että asiakkaat ovat valmiita maksamaan niistä korkeamman hinnan tai haluavat palveluita ja tuotteita niistä saatavien arvojen vuoksi. Kilpailustrategiaa analysoidessa on myös otettava huomioon yrityksen resurssit ja kyvyt toteuttaa strategia.

Johdon analyysillä on tarkoitus arvioida johdon taidot ja kyvykkyydet, jotta selviää onko strategian toteuttaminen mahdollista. Analyysi sisältää johdon/toimihenkilöiden osaamisen ja aiempien tulosten ja kokemusten arvioimista. Analyysin lopputulos on tekijän kvalitatiivinen mielipide kyvykkyyksistä, taidoista ja luotettavuudesta. (Seppänen. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. s. 29-32)

#### **2.1.4 Tilinpäätöksen analysointi**

Tarkoitus on analysoida organisaation tilinpäätösvalinnat, tehdä tarpeelliset oikaisut ja tarkastella taloudellisen suoriutumisen avainmittareita. Analyysillä arvioidaan organisaation "todellista" taloudellista suoriutumista ja asemaa. (Seppänen. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. s. 18) Organisaation taloutta voidaan analysoida tilinpäätöstietojen pohjalta, sillä tilinpäätöslaskelmat raportoivat organisaation taloudellisesta suoriutumisesta ja asemasta.

Tuloslaskelma on organisaation taloudellisen suoriutumisen tärkein mittari. Se kuvaa miten organisaatio on suoriutunut taloudellisesti tilikauden aikana. Tulosta eli taloudellista suoriutumista mitataan tilikauden kumulatiivisten tulojen ja kulujen välisenä erotuksena. Tilikauden tuloslaskelman perusrakenne on siis: Tulot – kulut = tulos.

Kirjanpitolain mukaisen tuloslaskelman tuotot ja kulut on eriteltävä riittävällä tarkkuudella, jotta sen analysoiminen on mahdollista. Erilaisia kulu- ja tuloeriä analysoimalla saadaan tietoa organisaatiosta ja sen tulo- ja kulurakenteesta. (Seppänen. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. s. 37-43)

Tärkeimmät asiat jotka saadaan selville analysoimalla tuloslaskelmaa ja sen eriä ovat tulojen ja kulujen tasapaino sekä tilikauden taloudellinen suoritus. Liikevaihtoa analysoi-

malla nähdään mihin suuntaan organisaation liiketoiminta on kehittymässä. Tulosta analysoimalla nähdään onko toiminta ollut kannattavaa.

Tase mittaa organisaation taloudellisesta asemaa tilikauden lopussa. Se antaa informaatiota organisaation varoista, veloista ja omasta pääomasta.

Tyypillinen taseyhtälö-muoto on:

$$\begin{aligned}\text{Varat} &= \text{Velat} + \text{Oma pääoma} \\ \text{Vastaavaa} &= \text{Vastattavaa}\end{aligned}$$

Varat ovat organisaation resursseja, joita käytetään toiminnan tulojen hankkimiseksi. Varat jaetaan lyhytaikaisiin (vaihtuviin vastaaviin) ja pitkäaikaisiin (pysyviin vastaaviin). Lyhytaikaiset varat ovat käyttöpääomaa (muuttuu rahaksi yhden liiketoimintasyklin aikana) kuten rahavarat, myyntisaatavat ja vaihto-omaisuus. Pitkäaikaiset varat ovat aineellista ja aineetonta käyttöomaisuutta (hyödynnetään useamman tilikauden ajan) kuten laitteet, kalusto, rakennukset, tavaramerkki ja patentit.

Oma pääoma ja velat (vastattavat) ovat organisaation rahoitukselliset resurssit, joilla (varat puolen) resurssit on katettu. Yhdistyksillä omapääoma koostuu kertyneistä voittovaroista. Velat ovat eriä, joihin liittyy maksuvelvollisuus. Velkoja ovat pitkä- ja lyhytaikaiset velat ja ostovelat. (Seppänen. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. s. 44-52)

Taseen loppusumma kertoo, paljonko organisaation toiminta vaatii pääomia kokonaisuudessaan. Pitkäaikaisia varoja analysoimalla saadaan selville kuinka paljon käyttöomaisuusinvestointeja on sitoutunut toimintaan ja kahden tilikauden välistä muutosta analysoimalla saadaan selville investointien nettomäärä. Lyhytaikaisia varoja eli käyttöomaisuutta analysoimalla selvitetään kuinka paljon operatiiviseen toimintaan sitoutuu varoja. Oman pääoman määrällä on organisaation toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta suuri merkitys, sillä oma pääoma toimii suojapuskurina operatiivisen toiminnan mahdollisia tappioita vastaan. (Seppänen. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. s. 44-52)

### 2.1.5 Tunnuslukuanalyysi

Tunnuslukuanalyysissä analysoidaan yrityksen historiallinen suoriutuminen ja asema tilinpäätösinformaation ja tunnuslukujen avulla. Tarkoitus on arvioida yrityksen strategian taloudellista onnistumista menneisyydessä ja identifioida yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. (Seppänen. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. s. 18)

Analyysin tunnusluvut voidaan jaotella kolmeen pääryhmään: kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen. Jokainen ryhmä sisältää useita erilaisia tunnuslukuja jotka mittaavat yrityksen suorituskykyä eri osa-alueilla.

Kannattavuutta voidaan analysoida pitkältä ja lyhyeltä aikaväliltä. Absoluuttinen kannattavuus tarkoittaa tilikauden tuottojen ja menojen välistä erotusta eli voittoa. Suhteellisissa kannattavuusmittareissa lasketaan absoluuttisen kannattavuuden suhde johonkin tilinpäätöserään kuten omaan pääomaan tai liikevaihtoon. (Niskanen, J. Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. s. 55-57) Kannattavuuden tunnuslukuja ovat muun muassa:

$$\text{Nettotulos\%} = \frac{\text{Tilikauden tulos} \times 100}{\text{Liikevaihto}}$$

Tunnusluku mittaa kannattavuutta: kuinka paljon tulosta jää jäljelle kun kaikki kulut on vähennetty liikevaihdosta. Se kertoo yrityksen hinnoitteluvoimasta sekä kustannustehokkuudesta ja – kontrollista. (Seppänen. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. s. 75)

$$\text{Koko pääoman tuotto\%} = \frac{\text{Tilikauden voitto} + \text{rahoituskulut} + \text{verot} \times 100}{\text{Taseen loppusumma}}$$

Tunnusluku tarkastelee suhteellista kannattavuutta yrityksen näkökulmasta. Se kertoo kuinka paljon tuottoa yritys on tuottanut kaikilla investoineilla (=taseen varat yhteensä). (Seppänen. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. s. 73)

Koska yhdistyksien tarkoituksena ei ole voiton tavoittelu ja yhdistyksillä ei ole omistajia niin kannattavuuden laskeminen omalle pääomalle (ROI) ei ole olennaista.

Vakavaraisuuden tunnusluvut mittaavat kykyä selviytyä velvoitteista ja veloista pitkällä aikavälillä (yli vuosi), vaikka toiminnan kannattavuus ja kassavirrat laskisivat. Mitä enemmän yrityksellä on omaa pääomaa koko rahoitusrakenteestaan niin, sitä vakavaraisempi

se on. Suomessa käytetään usein omavaraisuusaste % kuvaamaan vakavaraisuutta ja pääomarakennetta.

$$\text{Omavaraisuusaste \%} = \frac{\text{Oma pääoma} \times 100}{\text{Tase yhteensä}}$$

Omavaraisuusaste % kuvaa kuinka paljon omaa pääomaa on taseesta. (Seppänen. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. s. 83-85)

Maksuvalmiuden(Likviditeetti) tunnusluvut analysoivat yrityksen kykyä selviytyä lyhyen aikavälin(alle vuosi) veloista ja velvoitteista. Maksuvalmiuden tunnuslukuista Quick Ratio on tutkimusten mukaan käytännössä paras yrityksen likviditeetin mittareista:

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Rahavarat} + \text{Myyntisaatavat}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$$

Tunnusluku mittaa miten hyvin kaikki lyhytaikaiset varat kattavat lyhyt aikaiset velat. Mitä suurempi tunnusluku on, sitä paremmin erittäin likvidit varat kattavat velat. (Seppänen. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. s. 87-89)

### 2.1.6 SWOT-analyysi

SWOT- analyysi on Yhdysvalloissa 1960-luvulla kehitelty organisaation analysointityökalu, jossa tarkastellaan organisaation asemaa vertailemalla sen vahvuuksia(strengths) ja heikkouksia(weaknesses) ympäristön luomiin mahdollisuuksiin(opportunities) ja uhkiin(threats). Jotta SWOT- analyysin voi tehdä oikein, niin on tunnettava organisaatio ja sen toimintaympäristö syvällisesti. SWOT-analyysin perusmuoto on nelikenttä johon osat alueet kootaan seuraavasti:

Sisäiset asiat	Vahvuudet(S)	Heikkoudet(W)
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet(O)	Uhat(T)

Taulukko 1. SWOT-analyysi (Vuorinen. 2013. Strategiakirja – 20 Työkalua)

SWOT-analyysi sopii sekä nykytilan analysoimiseen että toiminnan kehittämiseen, sillä sen tarkoitus on ensin tuottaa analyysia ja sen jälkeen valintoja ja toimintasuunnitelmia. Organisaatio voi käyttää analyysin löydöksiä hyväksi kehittämällä tapoja/keinoja: vahvistaa ja hyödyntää vahvuuksia; poistaa, lieventää tai välttää heikkouksia; varmistaa mahdollisuuksien hyödyntäminen; ja poistaa tai välttää uhkia tai muuttaa ne mahdollisuuksiksi. (Vuorinen. 2013. Strategiakirja – 20 Työkalua) SWOT-analyysin pohjalta voidaan siis tehdä organisaatiolle kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi.

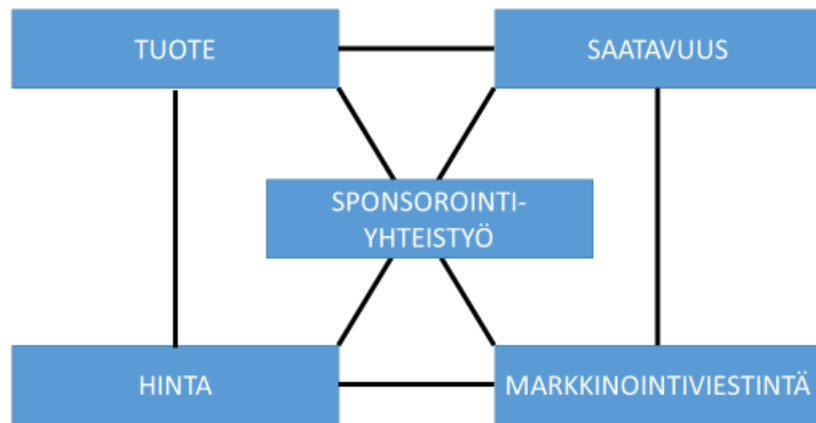
### 2.1.7 Urheilumarkkinointi

Urheilumarkkinointi tarkoittaa kaikkea sitä markkinointityötä, jota muun muassa urheilijat, seurat, järjestöt, yrittäjät ja tapahtumanjärjestäjät tekevät edistääkseen jonkin lajin urheilutoimintaa. Se kattaa kaikki tehtävät joilla pyritään tyydyttämään urheilukuluttajan tarpeita ja toiveita. Urheilumarkkinointia käytetään kattamaan urheilun lisäksi laajempaa ”liikunta”-käsitettä.

Urheilumarkkinointi voidaan jakaa kahteen sektoriin: harrastajamarkkinointiin ja yleisömarkkinointiin. Harrastajamarkkinointi tarkoittaa kuluttajan saamista aktiiviseksi liikunnan/urheilun harrastajaksi esimerkiksi urheiluseuraan. Yleisömarkkinoinnilla tarkoitetaan kuluttajan aktivointia urheilutapahtuman katsojaksi.

Urheilumarkkinoinnin peruselementit ovat tavoitteellisuus ja pitkäjänteisyys, asiakaslähtöisyys, tarpeiden tyydytys ja hyödyt, kilpailuedut, sekä tapahtumaprosessi ja toiminta. Tavoitteellisuudella ja pitkäjänteisyydellä tarkoitetaan sitä että markkinoinnilla tähdätään selkeisiin tavoitteisiin pitemmällä aikajänteellä. Asiakaslähtöisyys kuvaa urheilumarkkinoiden perustan olemista asiakas ja hänen tarpeensa. Tarpeiden tyydytys ja hyödyt kuvaa sitä että markkinoinnin keinoilla pyritään löytämään ja tarjoamaan ratkaisuja ja hyötyjä, mitkä tyydyttävät asiakkaiden tarpeet. Kilpailuedulla tarkoitetaan urheilumarkkinoinnin tähtäämistä taloudellisen, toiminnallisen tai imagollisen kilpailuedun rakentamiseen. Tapahtumaprosessi ja toiminta kuvaavat sitä, että markkinointi on mukana kaikessa urheilutoiminnassa: kaikki, mitä organisaatio tekee ja miten, on markkinointia.

Urheilumarkkinoinnilla on viisi kilpailukeinoa: **tuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä** ja **sponsorointiyhteistyö**. **Tuote** on se, mitä urheiluorganisaatio tarjoaa asiakkailleen. Se on peruskilpailukeino, sillä muut kilpailukeinot rakentuvat sen varaan. **Hinnalla** tarkoitetaan sitä, mihin hintaan organisaatio tarjoaa tuotteitaan ja palveluitaan. Kilpailukeinona se koostuu itse hinnasta, alennuksista ja maksuehdoista. **Saatavuus** on se, miten organisaation palvelujen ja tuotteiden saatavuus asiakkaille on järjestetty. Se merkitsee ostotilaisuuksien aikaansaamista eli asiakkaan ja tuotteiden välisten esteiden poistamista. **Markkinointiviestintä** on urheiluorganisaation keino tiedottaa asiakkailleen tarjoamistaan palveluista ja tuotteista. Keinoja ovat sitoutus, tiedotus, mainostus, suhdetoiminta, myyninedistäminen ja henkilökohtainen myyntityö. **Sponsorointiyhteistyötä** käsitellään syvemmin seuraavassa luvussa. Erkki Alaja kuvaa kilpailukeinoja seuraavalla mallilla kirjassaan Summapeliä:

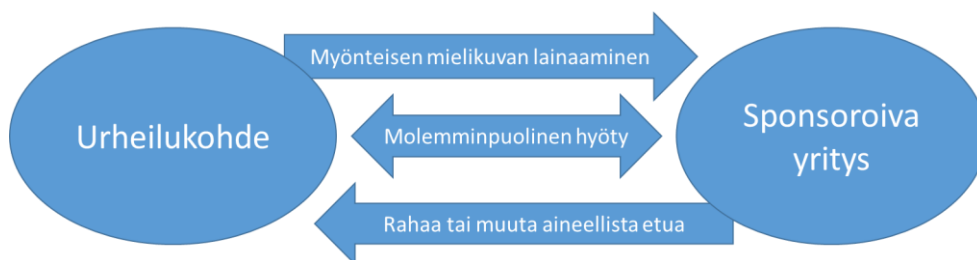


Kuvio 1. Urheilumarkkinoinnin kilpailukeinot (Alaja 2001. Summapeliä. s.17)

Kilpailukeinoilla urheiluorganisaatio pyrkii vaikuttamaan ja tyydyttämään kysyntää. Keinojen yhdistelmään on löydettävä sen hetkiseen tilanteeseen parhaiten toimiva painotus eri keinoille. (Alaja 2001. Summapeliä. s.15-18)

### 2.1.8 Sponsorintiyhteistyö

Sponsorintiyhteistyö on urheilukohteen ja sponsoroivan yrityksen välistä vastikkeellista molempia osapuolia hyödyttävää toimintaa, jossa yritys lainaa kohteen myönteistä mielikuvaa markkinointiviestintänsä tarkoituksiin ja antaa kohteelle vastineeksi rahaa tai aineellista etua. Näitä sponsorintiyhteistyön peruselementtejä Alaja on kuvannut seuraavasti kirjassaan Summapeliä:



Kuvio 2. Sponsorintiyhteistyön peruselementit (Alaja 2001. Summapeliä. s.23)

Yritykselle sponsorintiyhteistyö rakentuu käytännössä kahdesta osasta: yhteistyösopimuksesta ja markkinointiviestinnästä. Yhteistyösopimus on perusta yrityksen ja kohteen väliselle sponsoriyhteistyölle. Siinä säädellään kaikki ne oikeudet ja velvollisuudet, jotka sopijapuolilla on toisiaan kohtaan. Yritykselle sopimus tarjoaa markkinoinnillisia ja markki-

nointiviestinnällisiä oikeuksia, joista se suorittaa kohteelle vastineeksi yhteistyökorvauksen tai muuta etua. Markkinointiviestinnällä yritys taasen saa muutettua sopimuksen oikeudet eläväksi tarinoiksi. Sponsorointiyhteistyö on siis markkinointiviestinnän **tarinankertoja**, jonka rooli markkinointiviestinnässä riippuu aina asetetuista tavoitteista ja yrityksen sidosryhmäajattelusta. Yrityksen on löydettävä sponsorointiyhteistyölle kohde, joka mahdollistaa halutun viestin välittämisen tavoitellulle sidosryhmälle.

Kohteille sponsorointiyhteistyö koostuu yhteistyösopimuksen markkinointiviestinnällisistä velvoitteista ja niistä saatavista vastikkeista. Jotta organisaatio pystyisi suoriutumaan yhteistyösopimuksen velvoitteista sponsoroivaa yritystä tyydyttävällä tavalla, niin on sen oman toiminnan ja asioiden on oltava kunnossa ennen kuin sponsorointiyhteistyöhön lähdetään. Kohteelle sponsorointiyhteistyö voi merkitä valtavaa taloudellista, toiminnallista ja jopa imagollista kilpailuetua, sillä saadut vastikkeet voivat mahdollistaa laadukkaamman ja taloudellisesti kannattavamman varsinaisen toiminnan. **Kohde voi pystyä pienentämään taloudellista riskiään sponsorointiyhteistyöllä saaduilla lisäresursseilla.** (Alaja, E. Forssell, C. P 2004. Tarinapeliä. s. 24-25)

### 2.1.9 Teemahaastattelu aineiston hankintakeinona

Haastattelu on yksi yleisin aineistonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Tässä työssä teemahaastattelua käytetään rinnan dokumentteihin perustuvan tiedon kanssa, jotta seuran nykytilasta saadaan tarkempi kuva.

Haastattelun idea on kysyä haastateltavilta mitä he ajattelevat ja miksi toimivat niin kuin toimivat. Tässä työssä haastattelu sopii tukemaan dokumentteihin perustuvaa aineistoa, sillä haastattelulla on mahdollista oikaista väärinkäsityksiä, käydä keskustelua tiedonantajien kanssa ja saada lisää tietoa seurasta.

Haastattelun onnistumiseksi on suositeltavaa antaa haastattelukysymykset ja aiheet haastateltaville etukäteen tutustuttaviksi. Tämä toteutetaan käytännössä niin että haastattelun ajankohdasta sovitaan etukäteen ja haastattelun kysymykset ja aiheet lähetetään haastateltaville enakkoon.

(Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. s. 71-73)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu jossa edetään tiettyjen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Tarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen tai tutkimustehtävän mukaisesti. Teemat



perustuvat tutkimuksen viitekehykseen ja tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi s.74-77)

Teemahaastattelun kysymykset ovat puoliavoimia ja avoimia kysymyksiä, joiden avulla tarkennetaan dokumentteihin perustuvaa tietoa seuran toiminnasta.

## **2.2 Urheiluseuran liiketoiminnan kehittäminen**

Tässä luvussa käsitellään 1. produktin (Urheiluseuran kehitysehdotus Tiirat Ry) tietoperusta ja teorioita urheiluseuran taloudellisen ja urheilutoiminnallisen toiminnan kehittämisestä.

### **2.2.1 Sisäinen laskentatoimi yhteisön toiminnan suunnittelussa ja seurannassa**

Virallisen kirjanpidon lisäksi yhteisössä tarvitaan sisäistä laskentaa yhteisön toiminnan suunnittelemiseksi ja seuraamiseksi. Yhteisön sisäiseen laskentaan sisältyy tulosbudjetti, rahoitusbudjetti, maksuvalmiuden ja kustannusten seuranta.

Tulosbudjetti on taloudenhoidon suunnitelma ja toimii myös ohjeena toiminnasta vastaaville. Tulosbudjetti laaditaan yhteisön tilikarttaa noudattaen tuloslaskelman muotoon. Tällöin on helppoa seurata arvioituja ja toteutuneita tuottoja ja kuluja tilikauden aikana. Tulosbudjetissa tuotot ja kulut on arvioitava niin realistisesti kuin on mahdollista. Ensin on arvioitava kiinteät kulut ja toteutuvat toiminnalliset kulut sekä näille varmallalla pohjalla oleva rahoitus. Jos yhteisöllä on hoidettavana lainojen lyhennyksiä tai suunnitteilla investointeja, niin tulosbudjetin on oltava ylijäämäinen. Tulosbudjettia on hyvä seurata (ja siitä raportoida johdoryhmälle) useamman kerran tilikaudessa, jotta mahdollisiin poikkeamiin pystytään puuttamaan ajoissa.

Rahoitusbudjetti on laskelma yhteisön seuraavan tilikauden rahojen lähteistä ja käytöstä. Siinä huomioidaan kulujen ja tuottojen lisäksi muut rahoitustapahtumat, sillä yhteisön rahoitusasemaan vaikuttavat myös velkojen ja saamisten muutokset sekä investoinnit. Rahoitusbudjetin avulla selvitetään rahojen lähteiden ja käytön tasapaino.

Maksuvalmiuden suunnittelulla ja seurannalla tarkoitetaan rahan riittävyyden selvittämistä koko tilikaudeksi sekä kokonaisuutena että juoksevasti tilikauden aikana. Tilikauden tuottojen ja kulujen on toteuduttava ajallisesti niin että maksuvalmius säilyy. Maksuvalmiuden suunnittelu perustuu rahoitusbudjettiin, joten siihen sisältyy toimintamenojen ja – tulojen lisäksi investointitarpeet ja lainanlyhennykset. Maksuvalmiusbudjetilla voidaan selvittää mahdolliset rahoitusaliijäämät ja varautua niihin.

Kustannusten seuraamiseksi toimintokohtaisen seurannan järjestäminen on tärkeä osa sisäistä laskentaa. Kustannuspaikkanumeroinnin lisäämisellä tilikarttaan yhdistyksellä on mahdollisuus saada tarkempaa tietoa valitsemistaan seurantakohteista. Kun budjetointi toteutetaan vastaavasti, tehostaa budjettivertailun sisältävä kustannuspaikkaraportointi toiminnasta vastuullisten mahdollisuuksia seurata vastuualueensa tulosta ja budjetissa pysymistä. Erikoisseuralla kustannuspaikkoina voivat olla esimerkiksi joukkueet. Kustannuspaikkaseurannalla saadaan selville kunkin seurattavan yksikön tulot ja menot. (Päättä oikein - Seurajohtajan käsikirja. 2010. s. 41-41)

### 2.2.2 Hyvä urheiluseura

Valon (Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry) julkaisussa *Urheilun johtaminen hyvässä seurassa* on kuvattu hyvän urheiluseuran ja sen johtamisen tunnuspiirteitä. Hyvässä seurassa resurssien hankintakyky on hyvä eli seura pystyy jatkuvasti rekrytoimaan ja kouluttamaan mm. osaavia ohjaajia, valmentajia ja johtokunnan jäseniä sekä kehittämään harjoitteluolosuhteita sekä varainhankintaa.

Myös yleisen aktiivisuustason tulisi olla hyvä urheiluseurassa. Seurassa ymmärretään ja seurataan toimintaympäristössä tapahtuvia asioita ja ilmiöitä. Seurasta löytyy halua reagoida ympärillä tapahtuviin muutoksiin ja halua olla mukana tekemässä ja vaikuttamassa. Hyvässä seurassa ollaan ylpeitä omasta toiminnasta ja siitä halutaan kertoa muille. Seuralla on halua kehittyä jatkuvasti: otetaan oppia muista seuroista ja lajeista ja kokeillaan oppeja.

Hyvässä urheiluseurassa **jatkuvuus** turvataan: asiat yritetään hoitaa kokoajan paremmin, seuran tapa toimia dokumentoidaan, opittuja asioita jaetaan ja hyväksi havaitut käytännöt monistetaan. Hyvä seura myös turvaa ja **panostaa jatkuvasti valmentajan ja urheilijan polkuun**, ja kouluttaa jatkuvasti urheilijoitaan, valmentajiaan, toimihenkilöitään ja seuratohtajia.

Hyvässä seurassa taloutta suunnitellaan ja talouden reunaehdot ymmärretään. Seuran talousarvio on toimintasuunnitelman numeraalinen muoto. Kun hyvällä urheiluseuralla on rahaa, niin se käytetään tai sijoitetaan tuottamaan jatkuvaa urheilullista tulosta. Hyvä seura on avoin talousasioistaan: jäsenistölle saatetaan tietoon mihin kerättyjä rahoja käytetään.

(Valo. Urheilun johtaminen hyvässä seurassa. 2015)

### 2.2.3 Urheilumarkkinoinnin nykytila: kokemus aikakausi ja digitaalinen kulutus

Fetchko, Roy ja Clow kuvaavat, kirjassaan Sports Marketing, 2010-luvun urheilumarkkinoinnin tilaa kokemuksien aikakaudeksi. Nykyaikana kuluttajilla on jatkuva pääsy urheiluinformaatioon tv:n, tietokoneen tai älypuhelimien kautta. Tämä tarkoittaa myös sitä että urheilun kuluttajat eivät ole enää maantieteellisesti rajoittuneita paikallisille urheilumarkkinoille. Urheilun kuluttajat haluavat välittömyyttä ja mukavuutta sekä enenevässä määrin myös elämyksiä.

Sosiaalisella medially on ollut vahva vaikutus urheiluun kokemus aikakautena. Sosiaalisen median alustat, kuten Facebook ja Twitter, valtuuttavat kannattajat ja urheilubrändit kommunikoimaan keskenään. Fani lähtöinen kommunikaatio tulee muokkaamaan tapaa jolla urheilu elämyksiä toimitetaan. Fanit hankkivat jo omia elämyksiä kuvaamalla älypuhelimilla omia uniikkeja kamerakuvakulmia tapahtumista.

Kokemus aikakauden kehitys vastaa nuoremman kuluttaja sukupolven toiveisiin. Nuorempi sukupolvi ei enää ainoastaan seuraa urheilua TV:stä vaan he seuraavat lajin/pelin blogeja puhelimilla ja tableteilla – etsien статистиikkaa, luoden omaa sisältöä ja kommunikoiden keskenään. Nuoremman sukupolven urheilun kulutuksesta on tullut siis interaktiivista.

Sosiaalinen media on myös muuttanut tapoja jolla urheilussa toimijat (urheilujournalistit, urheilijat ja agentit) markkinoivat itseään. Nykyään toimijat eivät enää välttämättä tarvitse työnantajaansa markkinointiin vaan he voivat tuottaa itse uutisia ja tarjouksia sosiaalisen median kautta. Sosiaalisen median johdosta fanien pääsy urheilijoiden elämään on suurempi kuin koskaan ennen. Liigojen, joukkueiden ja sponsoreiden on selvitettävä kuinka parhaiten hyödyntää sosiaalisen median tuomaa kiinnostusta urheilua kohtaan.

(Fetchko, M. Roy, D. Clow, Kenneth. 2013. Sports Marketing. s. 11-12)

Urheilun kuluttaminen digitaalisten kokemusten kautta kasvaa nopeasti. Nykyajan kehitys teknologiassa on avannut kannattajille uusia kanavia yhteyden muodostamiseen urheiluun ja sen seuraamiseen. Digitaalisen kokemisen kanavat voidaan jakaa kolmeen osaan: peli ja kilpailu lähetyksiin, älypuhelin sovelluksiin ja internet sisältöön.

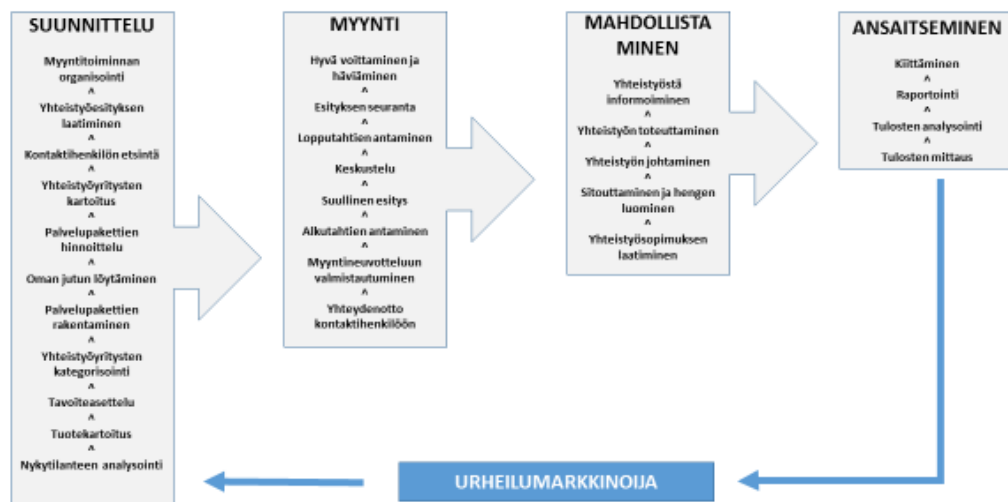
Digitaalisten tuotteiden ja kanavien kehitys hyödyttää kuluttajia antamalla heille vahvempia yhteyksiä heidän lempi urheilulajiin, joukkueisiin ja urheilijoihin. Urheiluorganisaatiot hyötyvät digitaalisista tuotteista ja kanavista sillä ne auttavat pitämään brändin relevanttina kuluttajille ja voivat tuottaa kassavirtaa maksullisen sisällön, mainonnan tai sponsoroin-

tiyhteistyön kautta. Digitaaliset kanavat auttavat fanien sitouttamisessa kätevällä saavutettavuudella ja olennaisella sisällöllä.

(Fetchko, M. Roy, D. Clow, Kenneth. 2013. Sports Marketing. s. 152-153)

## 2.2.4 SUMMA- toimintaohjelma

Erkki Alaja esittelee kirjassaan Summapeliä SUMMA nimisen toimintaohjelman, jonka tarkoitus on helpottaa urheilumarkkinoijia tulokselliseen ja loogiseen etenemiseen sponso-riyhteistyön toteuttamisessa. Toimintaohjelma jakaa sponsorointiyhteistyön neljään pää- vaiheeseen: suunnitteluun, myyntiin, mahdollistamiseen ja ansaitsemiseen. SUMMA- toi- mintaohjelman kokonaisuutta voidaan visualisoida seuraavan laisella kuviolla:



Kuvio 3. SUMMA- toimintaohjelma (Alaja 2001. Summapeliä. s.36)

Koska tässä työssä annetaan kehitysehdotus seuran sponsorointiyhteistyön kehittämiseksi, niin keskitytään teoriassa suunnittelu vaiheen alkupään toimiin. Suunnittelu vaiheen tavoite on määrittellä urheiluorganisaation sponsorointiyhteistyölle konsepti, jotta myyntityö on jatkossa mahdollista.

Suunnittelun ensimmäisessä vaiheessa **analysoidaan nykytilanne** eli kartoitetaan nykyinen yhteistyötilanne. **Tuotekartoituksella** tuodaan esille kaikki tuotteet ja palvelut, joita organisaatio voi tuoda yhteistyön elementeiksi ja vastineiksi. **Tavoiteasettelu** vaiheessa asetetaan taloudelliset ja laadulliset tavoitteet, jotka organisaatio asettaa sponsorointiyhteistyölleen. **Yhteistyöyritysten kategorisoinnilla** tarkoitetaan roolien etsimistä yhteistyökumppaneille ja keskinäisen hierarkian luomista eritasoisille yhteistyöyrityksille. **Palve-**

**lupakettien rakentamisvaiheessa** nidotaan tuotteet ja palvelut palvelupaketeiksi, jotka sopivat eri yhteistyökategorioihin. **Oman jutun löytäminen** vaiheessa etsitään oma ylivointatekijä, jota käytetään merkittävänä elementtinä yhteistyöesityksissä. **Palvelupakettien hinnoittelu** vaiheessa määritetään markkinatilannehinta palvelupaketeille. **Yhteistyöyritysten kartoituksella** seulotaan potentiaaliset yritykset yhteistyöesitysten kohteiksi. (Alaja 2001. *Summapeliä*. s.37-38)

## **2.3 Projektisuunnittelu**

Tässä luvussa käsitellään 2. produktin (Virtuaalisen Uimahyppykilpailun projektisuunnitelma) tietoperustaa ja teorioita projektin suunnittelemisesta ja toteuttamisesta.

### **2.3.1 Projektin määritelmä**

Projekti on joukko resursseja ja ihmisiä, jotka on koottu tilapäisesti yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää jolla on aikataulu ja budjetti. Projektilla on useita tyypillisiä piirteitä. Sillä on selkeä tavoite tai tavoitteita, joiden saavuttaminen merkitsee projektin loppumista. Projekti ei ole jatkuvaa toimintaa vaan sillä on elinkaari ja päätepiste, joka on johdettavissa tavoitteista. Projekti on loogisesti rajattu itsenäinen kokonaisuus ja sen vastuu on keskitetty yhteen pisteeseen. Projekti on aina oppimisprosessi, josta saatavaa kokemusta voidaan hyödyntää tulevissa projekteissa. Projekti on aina ainutkertainen, koska ihmiset ja ympäristötekijät muuttuvat jolloin projektia ei voi toistaa sellaisenaan. Projektissa tapahtuu lukuisia muutoksia elinkaaren aikana. Muutokset voivat olla merkityksettömiä tai ne voivat täysin muuttaa projektin luonnetta tai tavoitteita. Projektin meneillään olevassa vaiheessa ei varmuudella tiedetä, mitä seuraavassa tapahtuu, eli edellisen vaiheen tulokset vaikuttavat seuraavan vaiheen tehtäviin. Projekti perustuu asiakkaan tilaukseen ja sillä on vaatimuksia ja reunaehdoja. Asiakas voi olla omasta (sisäinen kehittämishanke) tai toisesta organisaatiosta (ulkopuolinen toimitusprojekti). Projekti koostuu muuttujista, jotka liittyvät ihmisiin, teknologiaan, materiaaleihin ja laitteisiin. Muuttujilla on riippuvaisuuksia toisiinsa nähden. Osa projektin tehtävistä hoidetaan joko sisäisinä tai ulkoisina alihankintoina. Projekteihin liittyy riskiä ja epävarmuutta. Riskien määrä riippuu eri vaiheiden toteutustavoista. (Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. s. 19-20)

### **2.3.2 Projektisuunnitelman tehtävä ja rakenne**

Projektisuunnitelmalla on kolme päätehtävää: se kuvaa miten haluttu lopputulos saadaan aikaan, se toimii seurannan ja valvonnan apuvälineenä, ja palvelee organisaation operatiivista kokonaissuunnittelua. Projektisuunnitelmassa suunnitellaan projektin läpivienti, määritellään konkreettiset tavoitteet, eritellään työvaiheet ja osoitetaan mitä on saatava aikaan. Projektisuunnitelmaa tarkennetaan projektin edetessä, sillä suunnittelu ja organisointi ovat jatkuvaa toimintaa projektissa.

Projektisuunnitelma koostuu tekstiosasta ja liitteistä. Suunnitelman tekstiosa sisältää soveltuvilta osin (projektille epärelevantit kohdat jätetään pois) seuraavat kohdat:

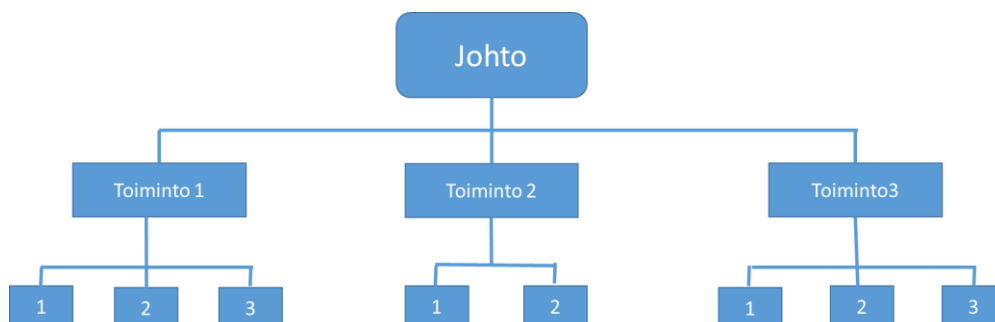
1. Projektin ja lopputuloksen kuvaus: tausta ja lähtökohdat, tavoitteet ja tehtävät, rajaus ja liittymät
2. Projektioorganisaatio: organisaation esittely, vastuut ja päätöksentekoprosessi
3. Ajalliset ja taloudelliset tavoitteet: vaiheistus ja osittelu, aikataulut ja resurssisuunnitelmat, budjetti ja kustannusohjaus
4. Laadunvarmistus: mm. väli- ja lopputulosten hyväksymismenetelmät, muutosten hallinta, riskien hallinta
5. Projektin sidos- ja intressiryhmien hallinta: mm. tilaaja, käyttäjäorganisaatio, tiedon tuottajat ja hyödyntäjät, linjaorganisaatio
6. Tiedonvälitys ja etenemisen seuranta: mm. viestintävälineet, yhteydenpito, palaverikäytäntö, raportointi ja tiedotus
7. Projektin päätyminen: mm. aineiston taltiointi, projektin loppuraportti

Projektisuunnitelman liitteinä voi olla: Laajempi projektikuvaus, työsuunnitelmat, kustannusarvio, organisaatiokaavio, riskilista, luettelo avoimista kysymyksistä.

(Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. s. 178-181)

### 2.3.3 Toimintokohtainen organisaatiomalli

Toimintokohtainen organisaatiomalli on perinteinen organisaatorakenne, joka on saanut nimensä työnjakoon perustuvasta toimintopohjaisesta tehtäväryhmyyksestä. Mallia voidaan havainnollistaa hierarkkisella puumallilla:



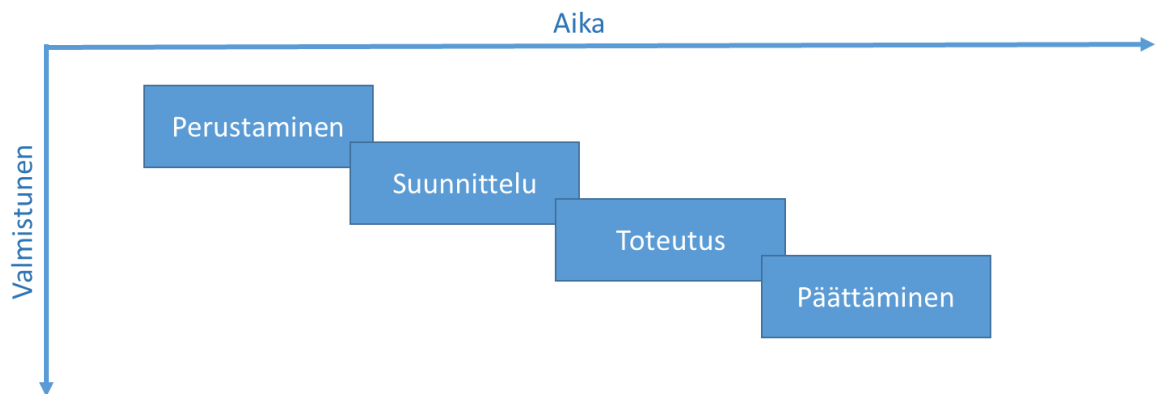
Kuvio 4. Toimintokohtainen organisaatiomalli (Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. s. 59)

Toimintokohtaisen organisaation suoritustehokkuus voi olla korkea, sillä mallissa korostuu resurssien tehokas käyttö ja erikoistuminen. Ohjaustehokkuus on myös hyvä, mikäli orga-

nisaatio ei ole liian suuri eikä toimintoja ole liikaa. Rakenne tarjoaa projektin käyttöön osaavia asiantuntijoita, jolloin tarvittavia erityisosaamisia voidaan hyödyntää tehokkaasti. (Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. s. 59-60)

### 2.3.4 Projektin vaiheistus ja ositus

Projekti on kokonaisuus, joka jakautuu elinkaarensa aikana eri vaiheisiin. Vaiheet poikkeavat toisistaan ominaisuuksiltaan ja työskentelytavoiltaan. Projektien vaiheiden peruselementit ovat perustaminen, suunnittelu, toteutus ja päättäminen. Vaiheille on tyypillistä että ne limittyvät toistensa kanssa. Kai Ruuska on kuvannut projektin vaiheistusta seuraavalla laisella kuviolla (Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. s. 22-23):



Kuvio 5. Projektin vaiheistus (Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. s. 23)

Osittelu tarkoittaa projektin eri vaiheiden työkohteiden jakamista hierarkkisiin osiin. Osittelun tarkkuus riippuu osasten työmäärien, resurssitarpeiden ja kustannusten määrittelyn luotettavuudesta. Projektin eri vaiheissa on tarpeen käyttää erilaisia osittelutapoja. Rakenteellinen osittelu on projektin alun perusosittelu, jonka jälkeen rakenteelliset osat voidaan jakaa toiminnallisiin ja toteutuksellisiin osakokonaisuuksiin. Toiminnallinen osittelu on tarkoituksenmukaisin suunnittelu vaiheessa ja toteutuksellinen osittelu on luontevin toteutusvaiheeseen. Osittelua on tarpeellista täsmentää projektin edetessä kun tietämys lopputuloksesta lisääntyy. (Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. s. 190)

### 2.3.5 Viestintäsuunnitelma

Viestintä on projektissa työväline ja voimavara. Se on liitännästekijä, jonka avulla hallitaan projektin sidos- ja intressiryhmiä, vaiheita ja sisäistä tehokkuutta ja toimivuutta. Projektin viestinnän onnistumiseksi projektipäällikkö laati viestintäsuunnitelman, jossa kuvataan:

- Projektin tavoiteprofiili (ydinviesti, tavoite, päämäärä)
- Viestinnän yleiset periaatteet ja kanavat
- Projektin sisäinen viestintä



- Viestintä projektin sekä eri sidos- ja intressiryhmien välillä
- Konkreettiset toimenpiteet eli mitä, miten, kuka, kenelle, milloin ja missä

Viestintäsuunnitelma laajuus on projektikohtainen: suurissa projekteissa viestintäsuunnitelman merkitys on korostuneempi kuin pienissä hankkeissa. (Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. s. 212-217)

### **2.3.6 Projektibudjetti**

Projektibudjetti on projektin talouden ohjaamisen perustyökalu ja se sisältää tuotto- ja kustannustavoitelaskelmat. Koska projekti on rajattu ajallisesti ja sisällöllisesti niin budjetoinnin on tarkoitus muodostaa rajauksen mukainen rahavirtojen kuvaus.

Projektin kustannusbudjetti muodostetaan johtamalla projektin tavoitteista ja sisällöstä työpaketit ja toiminnot. Sen jälkeen tarvittavat resurssit liitetään työpaketteihin ja toimintoihin. Tämän jälkeen määritellään resurssien kustannukset.

Projektibudjetti voidaan laatia kustannus- tai kassavirtaperusteisesti tai hyödyntäen molempia perusteita. Kustannusperusteinen budjetti kuvaa mikä on projektin resurssien rahallinen arvo projektivaiheittain ja kokonaisuudessaan. Kassavirtaperusteinen budjetti kuvaa kassasta maksuja ja kassaan maksuja eli projektista seuraavia rahavirtoja. Kassavirtainen näkökulma on tärkeä maksuvalmiuden varmistamisessa ja projektin rahoituksen järjestämisessä.

Projektibudjetin laatimiseksi olisi hyvä, että projektin ositus tukee resurssien kohdistamista projektiin. Kun osituksella määriteltäisiin työmäärätavoitteeseen yhdistetään työn kustannukset ja muiden resurssien kustannukset niin voidaan muodostaa koko projektin budjetti.

(Suomala, P. Manninen, O. Lyly-Yrjäläinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. s. 201-203)

### **2.3.7 Muutosten ja riskien hallinta projektissa**

Projektissa muutosten hallinta on jatkuvaa työtä. Muutoksien tarpeellisuus on analysoitava ja niiden välttämättömyys ja hyöty on arvioitava. Vähäisistä muutoksista voi päättää projektipäällikkö. Muutokset, jotka koskevat projektin rajausta, resursseja, aikataulua, perusratkaisuja tai lopputuotteen ominaisuuksia, on vietävä johtoryhmän käsiteltäviksi.

Muutoksista on laadittava dokumentti tai muutoshistoriamerkintä, jossa on muutoksen kuvaus, perustelut, ajankohta, ehdottaja, ratkaisu ja muutoksen suorittaja.

(Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. s. 246-247)

Riskien hallinta on menettely, jolla todetaan että ongelma-alueet ja projektin riskit on tunnistettu ja toimenpiteisiin riskien eliminoinniseksi tai vaikutusten minimoimiseksi on ryhdytty. Riskien hallinta koostuu riskien analysoinnista, riskilistan laatimisesta, toimenpiteistä sopimisesta ja seurannasta sekä riskilistan ylläpitämisestä.

Riskianalysissä selvitetään ne tekijät, jotka voivat tapahtuessaan vaikeuttaa projektin lopputuloksen saavuttamista. Lopputuloksena on lista tunnistetuista riskitekijöistä. Riskilistassa riskejä vertaillaan ja ne asetetaan järjestykseen. Vertailussa riskit kvantifioidaan kertomalla riskin vaikutus riskin toteutumisen todennäköisyydellä. Riskilistan avulla päätetään miten minkäkin riskin kanssa toimitaan (eliminointi, minimointi, riskin kanto) ja kenen vastuulla minkäkin riskin hallinta on.

(Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. s. 248-254)

### **3 Empiria: Tiirat ry:n nykytilanteen analyysi**

Empiriana toimii nykytilanteen analyysi Tiirat ry:stä. Analyysi perustuu seuran viimeisiin saatavilla olleisiin vuosikertomukseen ja tilinpäätökseen(2014 ja 2015), seuran toiminnanjohtajan ja valmennuspäällikön kanssa tehtyyn haastatteluun, internet -lähteisiin ja kirjoittajan omiin pitkäaikaisiin kokemuksiin seurassa toimimisesta.

#### **3.1 Urheiluseuran esittely**

Uimahyppyseura Tiirat ry on vuonna 1998 perustettu uimahyppyseura. Tiirat ry on helsinkiläinen seura ja harjoittelupaikkoina toimii Mäkelänrinteen uintikeskus, Pirkkola ja Vuosaaren uimahallit, Uimastadion ja Käpylän peruskoulun sali. ([www.tiirat.fi](http://www.tiirat.fi))

##### **3.1.1 Seuran harrastajat**

Tiirroissa oli vuonna 2015 605 jäsentä: 429(68%) nuorisotoiminnan alle sijoittuvaa harrastajaa, 146(23%) valmennustoimintaan kuuluvaa hyppääjää ja 58(9%) kuntoliikunnan aikuisharrastajaa. Harrastajien määrässä on ollut kasvua ja vuosi 2015 oli ensimmäinen milloin harrastajia oli yli 600. (Vuosikertomus Tiirat ry 2015 sivu 4)

Harrastajien ikä vaihtelee kolmen ja 65 vuoden välillä, suurin osa (80%) on kuitenkin nuorisotoiminnan piirissä olevia 3-16 vuotiaita.

##### **3.1.2 Toimihenkilöt**

Tiirat ry:ssä on viisi toimihenkilöä: toiminnanjohtaja Laura Haarala, valmennuspäällikkö Satu Pirhonen, valmentajat Salla Keckman ja Kirsi Yrjölä sekä Nuorten olympia valmentaja Satu Uusitalo. (Vuosikertomus Tiirat ry 2015 sivu 11)

##### **3.1.3 Toimintatavat**

Seuran toiminta jakautuu eri osa-alueisiin seuraavasti: nuorisotoiminta (suuri osa-alue), valmennustoiminta (suuri osa-alue), leiritoiminta, kilpailutoiminta, kesätoiminta, kuntoliikunta, koulutustoiminta ja uinnin opetus yhteistyössä koulujen kanssa.

Nuorisotoiminta on harrastaja määrällisesti suurin osa-alue(n. 70% harrastajista) seuran toiminnassa. Nuorisotoiminnassa ryhmät jakautuvat iän ja tason mukaan: minarit 4-6 v, alkeisryhmät (6-8 v ja 9-12 v.), jatkoryhmät (6-9 v. ja 10-14 v.), harrasteryhmät (9-13 v. ja 12-16 v.) ja temppujumpparyhmät (3-4v, 4-5v ja 5-8v.). Nuorisotoiminnan ryhmät harjoitte-

levat 1-4 kertaa viikossa. Nuorisotoiminnan harrastajilla on mahdollista osallistua seuran merkkikilpailuihin ja uimaliiton alaisiin kilpailuihin.

Valmennustoiminta on kilpailuihin tähtäävää toimintaa ja on seuran toimihenkilöiden ydinosaamista. Seurassa on neljä kilparyhmää, esikilparyhmä, useita kehitysryhmiä sekä kaksi kilpaharrastusryhmää. Ryhmät harjoittelevat 2-8 kertaa viikossa. Toimintaan kuuluu myös aamuharjoittelu, mikä toteutetaan yhteistyössä Mäkelänrinteen urheilulukion ja Käpylän peruskoulun kanssa. (Vuosikertomus 2014 Uimahyppöseura Tiirat ry s.5-6)

### 3.1.4 Tavoitteet

Seuran visiona on olla kansainvälisesti yksi Suomen menestyneimmistä urheiluseuroista. Ja missiona on tarjota korkealaatuista uimahyppyvalmennusta sekä kaikille seuran toiminnassa mukana oleville mahdollisuuden kokeilla rajoja ja onnistua. (Vuosikertomus Tiirat ry 2015 s.2)

### 3.1.5 Tarjooma

Seuran tarjoomaa kuvaa hyvin seuraava taulukko:

Aloittajille	Harrastajille	Kilpailijoille	Muuta
Temppujumppa (Ei vesiharjoittelua) 3 ryhmää 3-4v. 5-6v. ja 7-8v.	Jatko 17 ryhmää 6-9v. Ja 10-14v.	Kehitysryhmät 4 ryhmää 5-7v. 6-8v. 7-9v. 10-12v.	Kannatusjäsenyys 20 €
Minarit 2 ryhmää 4-5 vuotiaille	Harrastus lapset ja – nuoret 6 ryhmää 8-11v. 9-12v. ja 12-16v.	Pienten kilparyhmät 1 ja 2 (1 kansainväliselle tasolle) (2 kansalliselle tasolle)	Kilpailuiden järjestäminen ja osallistuminen
Iltapäivähypyt 6 ryhmää 7-9v. 10-12v.	Aikuisten harraste 4 ryhmää 17v.-90v.	Kilparyhmä	Leirit
Alkeet 8 ryhmää 6-8v. 9-12v. ja aikuiset	Kilpaharrastus 2 ryhmää	TOP-ryhmä Maajoukkuehyppääjät	Koulutukset

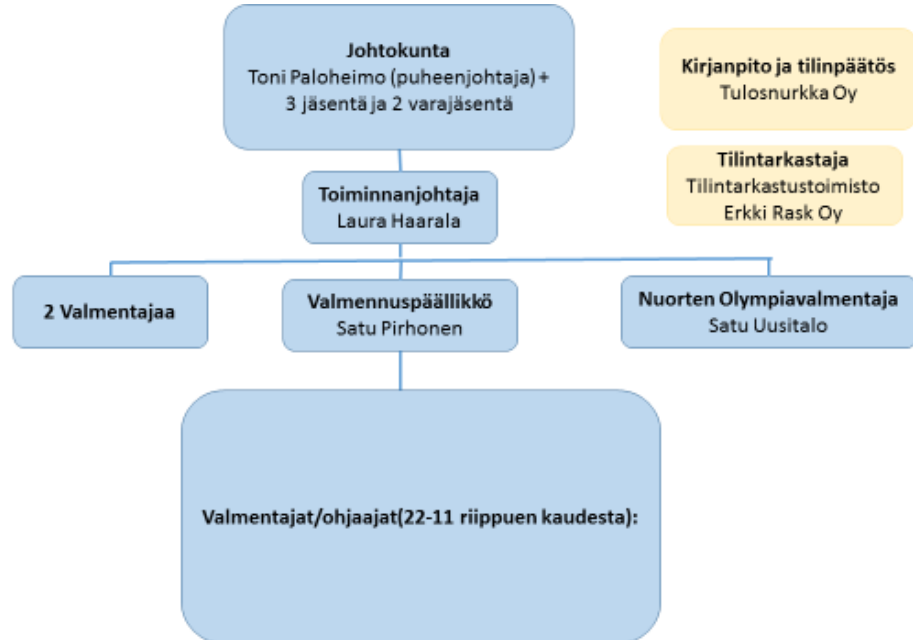
Taulukko 2. Tiirat Ry tarjooma. (Taulukon tiedot: <http://www.tiirat.fi/> Luettu: 28.1.2016)

Tarjooma kattaa kaiken ikäiset hyppääjät 4 vuotiaista aina aikuisiin. Eri-ikäisille uusille harrastajille on 19 ryhmää tarjolla. Harrastajille on 29 ryhmää tarjolla. Kilpa ja kilpailuun

tähtäviä ryhmiä on 8. Seuran tarjoomassa on harjoitusten lisäksi 20€ kannatusjäsenyys, jolla voi tukea seuran huippu-urheilijoiden toimintaa, kilpailut, leirit ja koulutukset.

### 3.1.6 Organisaatio

Tiirat ry:n organisaatiokaavio:



Kuvio 6. Tiirat ry organisaatiokaavio (Vuosikertomus Tiirat 2014 s. 15–16 Luettu: 28.1.2016)

Seuran organisaatio koostuu kuuden hengen johtokunnasta, puolipäiväisestä toiminnanjohtajasta, kolmesta täysipäiväisestä: valmennuspäälliköstä, valmentajasta, ja nuorten olympiavalmentajasta sekä kaudesta riippuen 22-11 valmentajasta ja ohjaajasta. Kirjanpito ja tilinpäätösten teko on ulkoistettu Tulosnurkka Oy:lle.

## **3.2 Urheiluseuran asemointi markkinoilla**

Tässä luvussa käsitellään Tiirat ry:n asemaa harrastus- ja uimahyppymarkkinoilla Imagon, hinnan, laadun ja SWOT- analyysin näkökulmista.

### **3.2.1 Tiirat ry:n Imago**

Tiirat ry:n imago on ammattimainen ja laadukas, sillä toiminta on kestäväällä pohjalla ja ammattivalmentajat ovat Suomen huippuja. Kilpapuolen imagoon kuuluu huipulle tavoittelu ja menestys, sillä nuorten olympiavalmentaja on seurassa valmentajana ja Tiirat on kilpailumeriiteillä mitattuna Suomen menestynein uimahyppyseura. Harrastuspuolen imago on laadukas ja monipuolinen, sillä kaiken tasoisille ja ikäisille on tarjolla tasaisen laadukasta valmennusta, joten harrastuksen jatkaminen on aina mahdollista. (Lähde: Haastattelu 21.4.2016)

### **3.2.2 Hinta**

Tiirat ry:n hinnat harjoittelulle ovat suurimmilta osin kausi kohtaisia. Kerran viikossa harjoittelevan 13 kerran kurssimaksu on 160–170€ kaudessa. Useammat harjoitukset viikossa haluaville seuraavat treenit ovat edullisempia, esim. aikuisille toinen viikkoharjoitus maksaa 125€ lisää.

Tiirroissa kerran viikossa kurssin hinta(160-170€) on hieman suurempi verrattuna kilpailijoiden kurssihintoihin. Härvelissä 15 kerran kurssi maksaa 150€(Härveli.fi) ja Urheiluhallien 8 kerran kurssi 90€ (Urheiluhallit.fi). Tiirroissa kuitenkin mahdollistetaan tavoitteellisempi harjoittelu ja kannustetaan useampien harjoitusten ottamiseen viikossa, sillä lisäharjoitukset ovat edullisempia ja harjoitukset pitempiä sekä hyvin suunniteltuja. Tämän takia hieman kalliimpi lähtöhinta on perusteltu ja tukee Tiirat ry:n laadukasta imagoa.

### **3.2.3 Laatu**

Tiirroissa harjoitusten laatu on korkea ja harjoittelu kehittymisen mahdollistavaa, sillä valmentajat ovat koulutettuja ja seura panostaa valmentajien osaamisen kehittämiseen järjestämällä ja maksamalla erilaisia koulutuksia. Lisäksi erityisesti nuorten ja lasten harrastuspuolen harjoittelua pyritään saamaan tasalaatuisiksi sovitulla yhteisillä toiminta- ja ohjesäännöillä, jotta samantasoisissa ryhmissä tehdään samoja asioita ja ryhmistä seuraavalle tasolle siirtyminen on helppoa sekä harrastajalle että uudelle valmentajalle.

Kilpailupuolella harjoittelu on erittäin korkea laatuista ja intensiivistä. Tästä kertoo se että kaikki seuran kolme täysipäiväistä valmentajaa ovat pääosin kilpapuolen valmentajia. Mielestäni Tiirat on Helsingissä ainoa vaihtoehto kilpailuissa menestystä haluavalle, pitkälle tähtäävälle ja tosissaan harjoittelevalle hyppääjälle.

Kilpaileviin vaihtoehtoihin verrattuna Tiirujen harjoitukset ovat huomattavasti laadukkaampia edellisten syiden lisäksi ja siksi että pääsääntöisesti Tiirujen valmentajat ovat myös itse hypänneet (osa korkealla tasolla) – toisin kuin kilpailijoiden valmentajat.

### 3.2.4 SWOT

Tiirat Ry SWOT analyysi	
<p><b>VAHVUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammatti- /huippuvalmentajat</li> <li>• Vahva talous</li> <li>• Suuri seura(yli 600 jäsentä)</li> <li>• Paljon valmentajia/ohjaajia</li> <li>• Ammattimainen hallinto</li> <li>• Kilpaurheilu</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allasajan rajallisuus</li> <li>• Nuoret valmentajat/ohjaajat – opiskelut voivat viedä pois seurasta</li> <li>• Riippuvaisuus Mäkelänrinteen uimahallista</li> <li>• Kassavirta yksipuolinen (pääosin harjoitusmaksuista)</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lajin suosion/kiinnostuksen kasvu</li> <li>• PK seudun uudet/remontoidut uimahallit</li> <li>• Harrastus ja kuntoliikunta</li> <li>• Sponsorointi</li> <li>• Nuorten valmentajien kehittyminen</li> </ul>	<p><b>UHAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mäkelänrinteen uimahallin remontti</li> <li>• Nuorten valmentajien lähtö</li> </ul>

*Taulukko 3. Tiirat ry SWOT- analyysi*

### **3.3 Seuran markkinat ja asiakkaat**

Tässä luvussa analysoidaan seuran markkinat ja asiakkaat nykyisessä tilanteessa.

#### **3.3.1 Markkina-alue ja markkinat**

Seuran markkina-alue on pääpiirteisesti pääkaupunkiseutu, sillä toiminta tapahtuu Helsingissä Pirkkolan, Vuosaaren ja Mäkelänrinteen uimahalleissa ja harjoituksiin tuleminen on helppoa ja mahdollista pääkaupunkiseudun alueelta. Pääkaupunkiseudulla on väestöä noin 1,4 miljoonaa ihmistä, joista seuran laajaksi asiakaspohjaksi sopii 4-64 vuotiaat joita väestöstä on noin 1,2 miljoonaa. (Tilastokeskus.fi)

Tiirat ry: markkinat ovat pääkaupunkiseudun vapaa-ajan liikunta- ja urheiluharrastuksen markkinat. Markkina on todella laaja ja tarjonta on erittäin monipuolista, esimerkiksi vain Helsingissä on noin 380 eri lajien liikuntaseuraa(hel.fi).

#### **3.3.2 Seuran tämänhetkiset markkinat**

Uimahyppyjen ollessa vesi- ja yksilölaji, markkina on vielä tarkemmin yksilölajien- ja vesiharrastusmarkkinat.

#### **3.3.3 Kohderyhmät**

Tiirat ry:n kohderyhmät tulevat esiin vuosikertomuksessa kuvatuissa toiminnan osa-alueissa. (Vuosikertomus 2014 s.5-11) Suurin kohderyhmä(noin 429 hyppääjää) on nuorisotoimintaan kuuluvat 3-16 vuotiaat eritasoiset uimahyppyjen harrastajat, jotka harjoittelevat 1-4 kertaa viikossa. Tälle kohderyhmälle tarjonta on suurin ja monipuolisin: tarjolla on harjoitteluryhmiä tason ja iän mukaan eri päivinä. Kohderyhmää kuvaa se että hyppääminen on harrastus ja tärkeää on päästä liikkumaan, kehittyä omaan tahtiin ja pitää hauskaa. Kohderyhmän ikähaarukka (3-16v.) kertoo myös sen että harrastuksen mahdollistavat taloudellisesti hyppääjien vanhemmat, jotka ovat siten seuran asiakkaana lapsen/nuoren lisäksi.

Toinen kohderyhmä on valmennustoiminnan alla olevat kilpahyppääjät. Kilpahyppääjä kohderyhmään kuuluu 5-25 vuotiaita hyppääjiä, jotka harjoittelevat tavoitteellisemmin ja intensiivisemmin(2-8 kertaa viikossa) harrastajiin verrattuna. Kohderyhmä jakautuu iän, tason ja tavoitteen mukaan eri harjoitusryhmiin. Kohderyhmää kuvaa se että se on valikoitunut: ryhmiin ei suoraan ilmoitauduta vaan niihin pääsee osoitettuaan potentiaalia ja halua kilpailemiseen. Ryhmissä vaaditaan myös suurempaa omistautumista lajiin sekä lap-



silta/nuorilta että heidän vanhemmilta, sillä harjoittelu on tavoitteellista ja kilpailuihin tähtäävää. Tälle kohderyhmälle seuran panos ja tarjooma ovat myös suurimpia: valmennus-, leiri- ja kilpailutoiminta osa-alueet ovat miltei kokonaan tälle ryhmälle kohdistettuja.

Kolmas kohderyhmä on kuntoliikunta osa-alueen alle kuuluvat aikuishyppääjät. Aikuishyppääjiä ei ole seurassa paljoa muihin ryhmiin verrattuna. Heille on tarjolla neljä harjoitusta viikossa, johtuen seuran rajallisista resursseista. Kohderyhmää kuvaa se että kysyntä ryhmiin on suurempaa kuin tarjonta ja että tämä kohderyhmä todennäköisesti maksaa itse harjoittelunsa, toisin kuin muissa kohderyhmissä.

### **3.3.4 Yleiset trendit**

Harrastamisessa ja liikkumisessa on muutamia yleisiä trendejä, jotka ovat seuran toimintaan ja kysyntään vaikuttavia. Valtion liikuntaneuvoston julkaisu lasten ja nuorten liikuntakäyttäytymisestä Suomessa kuvaa hyvin muutamia yleisiä trendejä, jotka vaikuttavat seuran toimintaan.

Liikuntaneuvoston julkaisussa kerrotaan että, lapsilla liikunta-aktiivisuus vähenee iän myötä niin että liikunta-aktiivisuus on alhaisin yhdeksäsluokkalaisilla(Liikuntaneuvosto s.20), tämä on trendi, joka näkyy seuran toiminnassa.

Julkaisussa lasten ja nuorten kuvaamista liikunnan esteistä suuri osa näyttää liittyvän omaan kehollisuuteen sekä kokemukseen omasta liikunnallisesta pätevyydestä. (Liikuntaneuvosto s. 46) Tämä on asia joka seuran kannattaa ottaa huomioon, sillä uimahyppy on arvostelulaji jossa urheilu tapahtuu uima-asussa.

Urheiluseuraharrastuksen lopettamisen yleisin ja merkittävin syy kaikissa ikävaiheissa on kyllästyminen lajiin. (Liikuntaneuvosto s. 81)

Lasten ja nuorten urheilun seuraaminen paikan päällä on vähentynyt ja medioiden kautta seuraaminen on yleisempää. (Liikuntaneuvosto s. 37) Tämä trendi on hyvä huomioida kilpailujen ja tapahtumien kehittämisessä.

Muita trendejä ovat henkilökohtaisemman harjoittelun kasvu kuntoliikunnassa, mitä osoittaa buumi Personal Trainer-palveluiden käytössä. Tässä trendissä uutena on tullut myös online training, jossa medialaitteella pääsee ohjatuille tunneille. Esimerkiksi Sats-Elixia tarjoaa tällaista palvelua(Sats.fi).

### **3.4 Kilpailijat**

Tässä luvussa kuvataan pääkaupunkiseudun liikuntaharrastusten kilpailutilannetta ja kilpailevat uimahyppyseurat PK-seudulla.

#### **3.4.1 Harrastusmarkkinoiden kilpailutilanne**

Pääkaupunkiseudulla on todella paljon harrastusmahdollisuuksia: pelkästään Helsingissä on noin 380 urheilu/liikuntaseuraa, joiden lisäksi esimerkiksi kaupunki tarjoaa monipuolisesti erilaisia harrastusmahdollisuuksia ja liikuntapaikkoja. Nykyistä tiukkaa kilpailutilannetta pääkaupunkiseudun harrastusmarkkinoilla kuvaa hyvin se että Tiirat ry:n on täytynyt aikaistaa kesäkauden harjoituksiin ilmoittautumista, sillä muuten nuoret ja lapsiharrastajat ovat ehtineet ilmoittautua kesäksi muihin harrastuksiin joiden ilmoittautuminen on alkanut aiemmin.

#### **3.4.2 Kilpailevat uimahyppyseurat ja kurssit**

Pääkaupunkiseudulla toimii Tiirat ry:n lisäksi kaksi uimahyppyseuraa: Härveli Helsingissä ja Vantaa Diving Vantaalla. Lisäksi muutama muu toimija järjestää uimahyppykursseja: Urheiluhallit Oy Mäkelänrinteessä ja Cetus ry Tapiolassa ja Leppävaarassa.

Vantaa Diving on ainoa toinen seura, joka tarjoaa vaihtoehdon kaikille Tiirat ry:n tarjoaman uimahyppy vaihtoehdoista. Vantaa Diving:illa on ryhmiä kaiken ikäisille ja tasoisille sekä kunnolliset mahdollisuudet harjoitella kansainvälisellä kilpailutasolla(Vantaa Diving.fi 2016). Toiminta on Vantaalla, joten seura on vantaalaisille harrastajille todennäköisin vaihtoehto kun taas Tiirat helpompi vaihtoehto helsinkiläisille.

Härveli toimii Tiirojen kanssa samoissa uimahalleissa ja uimaloissa. Härvelillä on pitkät perinteet, mutta toiminta ei ole yhtä ammattimaisesti hoidettua kuin Tiirroissa. Tarjoama Härvelillä ei ole yhtä laaja kuin Tiirroilla, sillä uskottava ja pitkälle kantava kilpailuvalmennus on puutteellista ja alkeis- sekä harrastusryhmien määrä on pienempi.(härveli.fi 2016) Vahvuutena Härvelillä on laajempi aikuisten masters-harrastuspuoli ja se että harrastaminen seurassa on Tiiroja vapaampaa.

Urheiluhallit Oy tarjoaa Mäkelänrinteen uimahallissa lasten ja aikuisten alkeis- ja jatkokohyppykouluja. Kurssit ovat lyhempiä(8 krt) ja hinta(90 €) Tiiroja halvempi, joten ne voivat olla aloittelijalle helpompi vaihtoehto kokeilla lajia(urheiluhallit.fi 2016). Ohjaus ei kui-

tenkaan mene alkeis- ja jatkokursseja pidemmälle, joten pitemmälle edenneet ohjautuvat ennemmin tai myöhemmin seurojen kursseille.

Uintiseura Cetus järjestää uimahyppykursseja Tapiolan ja Leppävaaran uimahalleissa. Tarjolla on alkeis- ja jatkokursseja sekä lapsille että aikuisille.(cetus.fi 2016) Pidempään harrastaneille tai kilpailijoille seura ei kuitenkaan tarjoa ryhmiä.

### **3.5 Seuran talous**

Tämän luvun tarkoitus on analysoida Tiirat ry:n talouden tilaa. Lähteenä käytetään viimeimpiä saatavilla olevia vuosien 2014 ja 2015 vuosikertomuksia ja tuloslaskelmia sekä tase-erittelyjä. Erityisesti analysoidaan seuran menojen ja tulojen rakennetta(Liite 3) sekä teoriassa läpikäytyjä tunnuslukuja(Liite 4.).

#### **3.5.1 Menot**

Vuoden 2015 tilinpäätöksen mukaan 72% seuran menoista koostuu henkilöstökuluista, mikä sisältää palkat, matkakorvaukset ja henkilöstösivukulut. Toiseksi suurin menoerä oli harjoitus- ja valmennustoiminnan kulut(9%), johon kuuluu uimahallimaksut, muut valmennustoiminnan kulut ja leiritoiminnan kulut. Kilpailutoiminnan kulut ovat kolmanneksi suurin menoerä(8%), tähän sisältyy kilpailuiden matkakulut, majoitukset ja starttimaksut. Loput 11% menoista rakentuvat seuran toiminnan yleisistä kuluista kuten toimitiloista, toimistokuluista, poistoista, koulutustoiminnasta ja varainhankinnan kuluista.

Seuran kulurakenne on pysynyt samana verrattaessa edellisiin vuosiin: samat menoerät tekivät suurimman osan seuran menoista. Seuran menot ovat kasvaneet viime vuosina johtuen seuran toiminnan kasvusta.

#### **3.5.2 Tulot**

Vuonna 2015 tilinpäätöksen mukaan seuran suurin tuloerä on harjoitus- ja valmennustoiminnan kurssimaksut, joista muodostuu noin 70% seuran tuloista. Toiseksi eniten tuloja tulee kilpailutoiminnasta(12%): näistä tuloista suurin osa on kuitenkin kilpailumatkojen omavastuu osuutta, jolla katetaan jokaisen kilpailijan aiheuttamia kuluja. Kolmanneksi suurin(7%) seuran "tuloerä" on nuorten olympia valmentajan palkkakuluihin saatavat olympiakomitean ja uimaliiton tuet, jotka ovat yhteensä 25 000€. Neljännes tuloerä(7%) on yleisavustukset, joka tulee Helsingin kaupungin myöntämästä 16152,35 euron toiminta-avustuksesta sekä opetusministeriön 10 000€ seuratoiminnan kehittämistuesta. Varainhankinta kattoi 6% tuloista, tähän kuuluvat jäsenmaksujen tuotot ja muut tuotot.

Seuran tulorakenne on pysynyt samana verrattaessa edelliseen vuoteen. Samat tuloerät muodostivat seuran tulot. Seuran toiminnan kasvusta johtuen tulot ovat myös kasvaneet viime vuosina.

### 3.5.3 Seuran talouden tunnusluvut

Seuran kannattavuutta arvioimaan laskettiin teoriassa läpikäytyt tunnusluvut vuosien 2013-2015 tilinpäätöksien pohjalta. (Liite 4.)

#### Nettotulos%:

2015	2014	2013
14,2 %	6,2 %	3,8 %

#### Koko pääoman tuotto%

2015	2014	2013
19,5 %	9,3 %	5,9 %

#### Omavaraisuusaste %

2015	2014	2013
49,9 %	39,3 %	38,5 %

#### Quick Ratio

2015	2014	2013
5,3	4,8	

Tunnuslukujen kehittymisestä nähdään että seuran toiminnan kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius ovat parantuneet huomattavasta viime vuosina samalla kun toiminta on laajentunut ja seura kasvanut.

Seuran suhteellinen kannattavuus on parantunut. Nettotulos% kertoo että koko liikevaihdolla tehty tulos on parantunut joka vuosi ja oli vuonna 2015 jo todella hyvä 14,2%. Myös seuran koko pääomaan tuotto on parantunut joka vuosi tyydyttävältä tasolta(2013 ja 2014) hyväksi(2015). Seuran vakavaraisuus on parantunut joka vuosi ja vuonna 2015 omavaraisuusaste oli jo todella hyvä 49,9%. Seuran maksuvalmius on myös erinomainen, sillä Quick Ratio on 5,3 (yli 1,5 on erinomainen).

### 3.5.4 Seuran talouden yhteenveto

Seuran tulos oli kirjanpidollisesti voitollista vuonna 2015, sillä ylijäämä oli 48232,62 €. Seura on vakavarainen ja seuran maksuvalmius on erittäin hyvä. Toiminta on kasvanut viime vuosina ja on vakaata. Seuran talous on siis hyvin hoidettua ja vakaalla pohjalla. Taloudelliseksi heikkoudeksi voidaan kuitenkin lukea se että erittäin suuri osa seuran ra-

hoituksesta tulee yhdestä lähteestä: kurssimaksuista. Talous olisi vielä vahvemmalla pohjalla, jos seuralla olisi tuloja monipuolisemmin esimerkiksi sponsoreilta tai tapahtumista.

### **3.6 Sponsorit**

Tiirroilla ei tällä hetkellä ole seurana sponsoreita. Joillakin seuran yksittäisillä huippuhyppääjillä on jonkinlaisia sponsorikuvioita, mutta ne ovat henkilökohtaisia ja eivät ole tarkasti seuran tiedossa. (Lähde: S-postihaastattelu)

### **3.7 Haastattelun tulokset seuran nykytilasta**

Haastatteluun (Liite 5. Haastattelukysymykset seuran nykytilasta) osallistui 21.4.2016 seuran toiminnanjohtaja ja valmennuspäällikkö. Haastattelu antoi suurimmilta osin saman kuvan seuran nykytilasta kuin mitä oli tullut selville muista lähteistä kuten vuosikertomuksista ja seuran internetsivuilta. Seuran nykytila on hyvä ja parantunut viime vuosina: harrastajamäärä on kasvanut, valmentajia on tullut lisää, talous on kasvanut sekä vahvistunut ja urheilullista menestystä on saavutettu.

Seuraavista aiheista haastattelu antoi syvempää ja tarkempaa kuvaa: nuorisotoiminnan(harrastajat) ja valmennustoiminnan(kilpailijat) erilaisista arvoista, harrastajien ikä- ja sukupuolijakaumista sekä niistä aiheutuvista ongelmista, vapaaehtoistyön ja tukien taloudellisesta merkityksestä, seuran omista kilpailutapahtumista, seuran talouden suunnittelusta ja ohjauksesta ja sponsorointiyhteistyöstä.

Valmennustoiminnan arvot nähtiin kovemmiksi kuin nuorisotoiminnan, sillä lähtökohta kilpaurheilussa on alun perin eri kuin pienemmän kynnyksen harrastamisessa. Kilpaurheilu vaatii omistautumista ja tavoitteellisuutta eri tavalla kuin hyppääminen nuorisotoiminnan ryhmissä.

Harrastajien ikä- ja sukupuoli jakaumat ovat tasaiset alkeistasolla ja nuorissa harrastajissa. Iän ja tason noustessa jakaumat painottuvat niin että poikia ja miehiä on vähemmän, erityisesti kilpapuolella miespuolisia hyppääjiä huomattavasti naisia vähemmän. Ongelmaksi muodostuu ryhmien kokoamisessa: välillä joudutaan laittamaan eritasoisia poikia samaan ryhmään jotta ei tulisi ryhmiä joissa on vain yksi poika.

Vapaaehtoistyöllä on suuri merkitys seuralle sekä toiminnallisesti että taloudellisesti: kilpailujen sihteerit ja toimitsijat ovat vapaaehtoisia, johtokunnan jäsenet ovat vapaaehtoisia

ja seuravaatemyyntiä hoidetaan vapaaehtoistyöllä. Ilman vapaaehtoisia mitkään yllämain-  
tuista seuran toiminnoista eivät onnistuisi.

Seuran saamat tuet vaikuttavat toimintaan monella tapaa. Kaupungin myöntämä tilankäyt-  
tö avustus mahdollistaa edullisten allasvuorojen saamisen, tuki ei näy seuran talouden  
laskelmissa, sillä kaupunki maksaa tuen suoraan tilantarjoajille. Kaupunginavustus saa-  
daan harrastajamäärien pohjalta ja se edellyttää että seura toimii niin että se tarjoaa har-  
rastajille pitkäjänteistä ja jatkuvaa harjoittelua. Tukien jakopolitiikka vaihtelee vuosittain,  
joten tuista saatu summa muuttuu, kasvaa tai pienenee, vuosittain.

Seuran omat kilpailutapahtumat eivät ole seuralle taloudellisesti kannattavia vaikka ne  
hoidetaan suurelta osin vapaaehtoistyön avulla. Omat kilpailut nähdään kuitenkin tärkeiksi  
koska ne ovat seuran jäsenille edullisempia vaihtoehtoja kilpailla: ei synny matka- tai ma-  
joituskuluja, ei tarvitse maksaa starttimaksuja.

Taloutta on aiemmin hoidettu vain tilitoimiston ja pankkitilin avulla, jolloin kuva ajantasai-  
sesta talouden tilasta ei ole ollut niin selkeä. Nyt on juuri vaihdettu palvelun tarjoajaa, joka  
tarjoaa mahdollisuuden ajantasaiseen talouden seurantaan.

Seuralla ei ole ollut aiemmin resursseja sponsorointiyhteistyön hoitamiseen, minkä takia  
seuralla ei ole tällä hetkellä sponsoreita. Uimahyppyjen pienuus lajina on huomattu olevan  
ongelmallinen sponsorointiyhteistyön saamisessa: suurempien lajien huonompi tasoisilla-  
kin urheilijoilla on todennäköisemmin sponsoreita kuin uimahyppääjillä. Sponsorointiyh-  
teistyön mahdollisuudet on kuitenkin huomioitu seurassa ja lajin sekä seuran tunnettavuus-  
den kohottamiseksi on ryhdytty toimiin.

## **4 1. Produkti: Urheiluseuran kehitysehdotus Tiirat ry**

### **4.1 Johdanto**

Tämän raportin tarkoitus on antaa Tiirat ry:lle kehitysehdotus seuran toiminnan kehittämiseksi sekä taloudellisesti että urheilutoiminnallisesti. Kehitysehdotuksien pohjana toimii aiemmin laadittu seuran nykytilanteen analyysi ja käydyt keskustelut seuran toiminnanjohtajan kanssa. Raportissa hyödynnetään lähdekirjallisuudesta löytyviä malleja esimerkiksi sponsoroinnista, ja liikunnan trendejä jotka seuran kannalta voivat olla merkityksellisiä.

### **4.2 Urheiluseuran taloudelliset ja urheilutoiminnalliset tavoitteet**

Tässä luvussa annetaan seuralle realistisia taloudellisia ja urheilutoiminnallisia tavoitteita, joihin seuraavien lukujen kehitysehdotuksilla pyritään.

#### **4.2.1 Taloudelliset tavoitteet**

Tiirat ry:n talous on hyvin hoidettua ja vakaalla pohjalla, mutta taloutta voisi vielä kehittää monipuolistamalla tulojen lähteitä ja sijoittamalla voitollisen kauden varoja seuran toiminnan kehittämiseen esimerkiksi harjoitteluolosuhteiden tai sponsoroitavuuden parantamiseen tai eri sidosryhmien sitouttamiseen seuraan. Koska taloudellisen voiton tavoittelu ei ole seuran tarkoitus, niin olisi tärkeää että ”ylijääneille” varoille löydettäisiin kohteita, jotka edesauttavat seuran toimintaa.

#### **4.2.2 Urheilutoiminnalliset tavoitteet**

Urheilutoiminnallisia tavoitteita seuralle on monia. Ensimmäisenä tavoitteena on pysyä Suomen johtavana uimahyppyseurana ja olla kansainvälisesti yksi Suomen menestyneimmistä seuroista. Tähän tavoitteeseen päästään mielestäni nykyisellä korkealaatuisella kilpailupuolen toiminnalla ja se ei vaadi paljoakaan kehittämistä. Tähän tavoitteeseen pyrkiessä seuran on hyvä muistaa että liian dominoiva ote lajiin Suomessa ei välttämättä ole hyvä asia, sillä seurojen ja hyppääjien välinen kilpailu on tervettä ja mielenkiintoa ylläpitävää ja lisäävää.

Toisena tavoitteena on harrastajamäärän hallittu kasvattaminen muihin resursseihin nähden, jotta toiminta pysyy kestäväällä pohjalla. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi seuran on sitoutettava nuorempia valmentajia/ohjaajia pysymään seurassa ja lajin parissa, sekä vä-



hennettävä riippuvaisuutta Mäkelänrinteen uimahallista kehittämällä toimintaa ja harjoitteleolosuhteita muissa halleissa. Näiden toimien avulla seuralla olisi tämän hetkistä paremmat resurssit tarjota kestävästi harjoittelumahdollisuuksia suuremmalle harrastajamäärälle.

Kolmas tavoite on seuran ja huippujen sponsoroitavuuden parantaminen ja sponsoriyhteistyön mahdollistaminen. Toimina tähän voi olla muun muassa lajiin ja kilpailutapahtumiin kiinnostuksen kasvattaminen sekä seuran ja hyppääjien menestystarinoista kertominen.

Neljäs tavoite on harrastajien lajista pois jättäytymisen vähentäminen kehittämällä hyppääjän urapolkua ja siinä tuen parantaminen. Seura voi antaa hyppääjilleen pohjaa/tukea huippu-urheilu ja valmentajan uran lisäksi esimerkiksi esiintyjän uraa varten. Lisäksi ohjelma hyppääjien lukion jälkeisessä opiskelussa tukemiseen voi olla hyödyllinen.

Viides tavoite on saada poikia ja miehiä pysymään lajin parissa aiempaa paremmin, sillä tällä hetkellä sukupuolijakauma on erittäin vinoutunut erityisesti murrosiän läpi käyneissä ikäluokissa.

### **4.3 Varainhankinnan rakenteen kehitysehdotus**

Tässä luvussa annetaan kehitysehdotus seuran varainhankinnan rakenteen parantamisesta, jolla taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista. Lisäksi annetaan kehitysehdotus talouden suunnittelun parantamisesta ja ”voittovarojen” käyttämisestä seuran toiminnan edistämiseen ja nollatulokseen pääsemiseen.

#### **4.3.1 Varainhankinnan lähteet**

Tällä hetkellä seuran tuloista noin 74% tulee harjoitus- ja valmennustoiminnasta sekä varainhankinnasta eli seuran jäsenmaksuista ja harjoitusmaksuista. Tämä tarkoittaa sitä että seuran talous on vahvasti riippuvainen jäsenten määrästä ja heidän harjoittelutuntiansa määrästä. 14% varoista tulee avustuksina ja tukina Helsingin kaupungilta, opetusministeriöltä, uimaliitolta ja olympiakomitealta. Kilpailutoiminnasta kertyy seuran kolmas merkittävä varojen lähde, mikä kattaa tällä hetkellä noin 12% kaikista tuloista. Merkille pantavaa on että vaikka Tiirat on Suomen menestynein uimahyppöseura, niin sponsorointiyhteistyön osuus varainhankinnassa on tällä hetkellä nolla euroa.

#### **4.3.2 Varainhankinnan kehitysehdotus: tulojen monipuolistaminen**

Ensimmäiseksi taloudelliseksi tavoitteeksi nimettiin tulon lähteiden monipuolistaminen, jolla seuran talous saadaan vakaammaksi. Tällöin talous ei olisi niin riippuvainen jäsen- ja harjoitusmaksuista.

Seuran kilpailutoiminnan tulojen kasvattaminen nykyisestä 13 prosentista (jolla käytännössä katetaan vastaavat kulut) 20 prosenttiin voisi olla mahdollista kehittämällä seuran omia kilpailutapahtumia. Tapautumien varainhankinnan kehittämistä käsitellen perusteellisesti omassa luvussa.

Sponsorointiyhteistyö on toinen alue josta seura voisi tavoitella lisätuloja. Tällä hetkellä sponsorointia ei käytännössä ole ollenkaan, joten tulot siitä on nolla. Tavoitteena voisi olla että viiden vuoden päästä seuran tuloista 3%(tämän hetkisillä tuloilla noin 10 000€) syntyi sponsorointiyhteistyöstä. Sponsorointiyhteistyön kehittämistä käsitellään omassa luvussa.

Avustukset ja tuet ovat toiseksi suurin seuran varainhankinnan lähde tällä hetkellä. Nämä ovat riippuvaisia niitä antavien tahojen taloudellisesta tilanteesta ja antamisperusteista. Tämän hetkisten yleisavustuksen ja Olympia valmentajan palkkatukien lisäksi seuralla voi

olla mahdollisuus hakea tukea esimerkiksi uusiin projekteihin. Esimerkiksi Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää seuratukea seurojen toiminnan kehittämiseen ja Urheilija-apurahaa huippujen valmentautumiseen (Lähde: Opetus- ja kulttuuriministeriö). Nykyisen tuen tason ja lisätuen saamiseksi seura voisi kehittää myös taloudellista suunnittelua tarkempaan suuntaan, sillä esimerkiksi useat nollatuloksen ylittävät tilikaudet voivat näyttää tukien myöntäjille siltä että osa tuesta on ollut ylimitoitettua. Tämä taasen voi johtaa tukien pienenemiseen.

#### **4.3.3 ”Voittovarojen” käytön kehitysehdotus**

Seuran tilikaudet ovat olleet ylijäämäisiä viime vuosina. Tämä ”voitto” voi olla ongelmallista esimerkiksi avustusten ja tukien saannille jatkossa, joten varoille olisi syytä löytää hyviä seuran toimintaa edistäviä kohteita vakavaraisuuden ylläpitämisen lisäksi. Kohteiden ja liikenevän rahallisen panostuksen määrän valitsemiseksi taloudellista ja urheilutoiminnallista suunnittelua voisi tarkentaa, jotta mahdollinen kehityshanke ja taloudellinen panos olisivat linjassa kullakin tilikaudella.

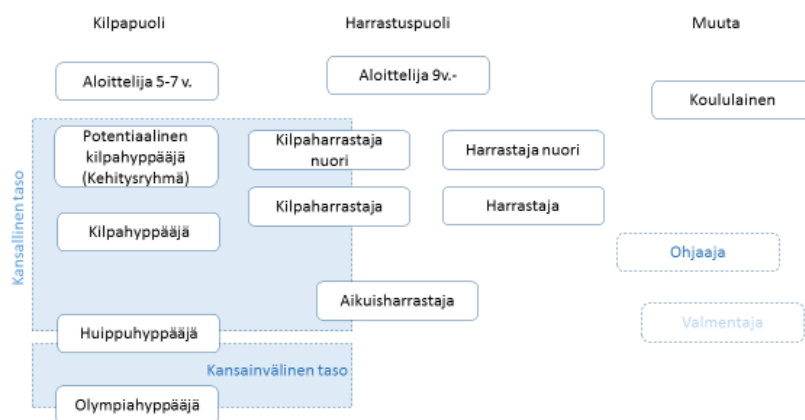
Varoja voitaisiin käyttää aiemmin mainittujen tavoitteiden saavuttamiseen ja niihin tarvittavien kehityshankkeiden rahoittamiseen. Esimerkiksi toisen uimahallin kuivaharjoitteluolosuhteiden parantaminen on varmasti toimintaa tukevaa ja sen pystyy toteuttamaan erikoiskoisilla budjeteilla. Myös kilpailutapahtumien kehittäminen ja sponsorointiyhteistyön mahdollistaminen ovat varojen käyttöön otollisia hankkeita.

#### **4.4 Seuran sidosryhmä ja asiakasajattelun kehittäminen**

Tiirat ry:n tärkeimpiä sidosryhmiä ovat hyppääjät, valmentajat, vanhemmat, katsojat ja tukijat (Helsingin kaupunki, uimaliitto, jne). Näistä ryhmistä hyppääjiin panostetaan eniten. Lisäksi valmentajien ja vanhempien tarpeita huomioidaan muun muassa valmentajien koulutuksen tukemisella ja vanhempainilloilla. Katsojat, joita käsittelemme syvällisemmin kilpailutapahtuma luvussa, ovat ryhmänä vähiten huomioitu, mikä tulee ilmi ainakin nykyisten tapahtumien melko tyhjästä katsomoista.

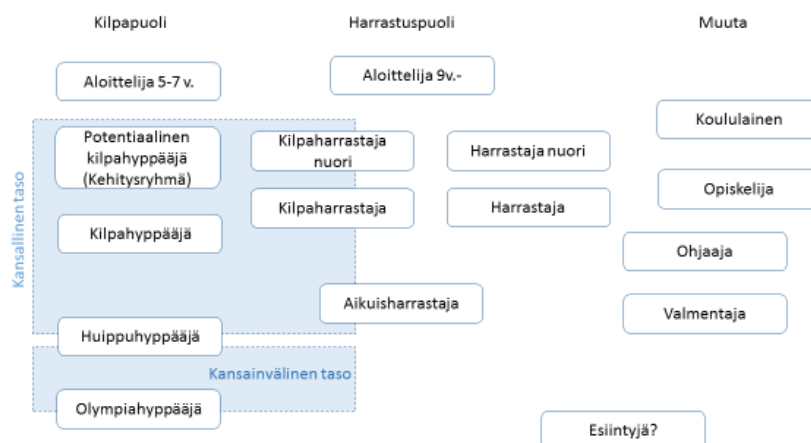
##### **4.4.1 Hyppääjän urapolku**

Tällä hetkellä seura on hoitanut hyvin hyppääjien etenemisen seurassa nuoresta aloittelijasta kilpahyppääjäksi tai kokeneeksi harrastajaksi. Jokaiselle ikäryhmälle ja tasolle on tarjolla ryhmä jossa harjoitella. Seuran nykyinen hyppääjän polku näyttää, jokseenkin tältä:



Kuvio 7. Tämän hetkinen hyppääjän urapolku

Seura voisi panostaa polkuun lisäämällä vaihtoehtoja ja tukea esim. huippu-uran jälkeiseen vaiheeseen, jotta useiden vuosien harjoittelusta tullut tietotaito olisi hyppääjän ja/tai seuran hyödynnettävissä monipuolisesti. Lisäksi seura voisi kehittää tukea lukion jälkeisen opiskelun yhdistämisessä hyppäämiseen. Pidemmälle kehitelty hyppääjänpolku voisi näyttää esimerkiksi tältä:



Kuvio 8. Pidemmälle kehitetty hyppääjän urapolku

Kehitetyllä polulla, joka tuodaan seuran toimintaan mukaan, voisi olla sekä urheilutoiminnan että talouden kannalta positiivisia vaikutuksia. Harrastaja näkee paremmin että hyppäämisen lisäksi seura ja laji voivat tarjota paljon muutakin, mikä voi edes auttaa lajin ja seuran parissa pysymistä.

#### **4.4.2 Murrosiän huomioiminen harjoittelussa ja poikien pitäminen mukana**

Seuran nykytilanteen analyysissä todettiin, että lasten ja nuorten liikunnan trendinä on liikunnan väheneminen peruskoulun loppua kohden mentäessä ja että esteet liikkumiseen liittyvät omaan kehollisuuteen ja kokemukseen kunkin omasta liikunnallisesta pätevydestä. Lisäksi urheiluharrastuksen lopettamisen yleisin syy kaikissa ikävaiheissa on kyllästyminen lajiin. Tämän näkee seuran nykyisessä toiminnassa erityisesti poikien osalta, sillä murrosiän ylittäneitä mieshyppääjiä on todella vähän. Tämä tuo ongelmia seuralle eri tavoin: miten muutamat pojat sijoitetaan ryhmiin? Pitkälle edenneiden ryhmien lopettaneiden tilalle ei ole uusia harrastajia tasoerosta johtuen, joten ryhmien koko pienenee ja määrä vähenee.

Muuttuva keho, ”pikkuspeedot”, kehittymisen hidastuminen ja vähemmistö sukupuolena oleminen voivat olla syitä murrosiässä mielenkiinnon lopahtamiselle harrastukseen. Seura voisi tukea tässä ongelmassa järjestämällä esim. kerran viikossa pojille ”äijätreenit”, joissa mukana olisivat miesvalmentajat ja –hyppääjät. Harjoituksissa seuran pojat pääsisivät harjoittelemaan keskenään ja saisivat mallia seuran mieshyppääjistä. Tämä voisi kannustaa lajin parissa pysymistä ja harrastuksen jatkamista.

#### **4.5 Sponsoriyhteistyön kehittäminen**

Seuralla ei tällä hetkellä ole sponsorintyhteistyötä lainkaan, joten tässä osa-alueessa on paljon kehitettävää. Tiirat ry on Suomen menestynein ja näkyvin uimahyppyseura, joten sillä olisi mielestäni potentiaalia mahdollisille sponsoreille. Tällä hetkellä yritysten kannatusjäsenyys on ainoa seuran tarjoama asia, mikä ei kata sponsorintyhteistyön vastikkeellista luonnetta.

Sponsorintyhteistyön aloittamiseksi olisi syytä ilmoittaa seuran olevan kiinnostunut sponsoreista esimerkiksi seuran sivuille lisättävällä yrityksille suunnatulla osiolla. Tästä esimerkkinä voidaan pitää Vantaa Diving:in sivuja, joilla on yritysten ponnahduslautaniminen osio, jossa kerrotaan seurasta, sen arvot, erilaiset seuran tarjoamat sponsorintyhteistyön mahdollisuudet, tietoa seuran näkyvyydestä ja yhteydenottotapa sponsorointiin liittyvissä asioissa(Vantaa diving).

Tämä on kuitenkin vasta ensimmäinen askel sponsorintyhteistyön mahdollistamisessa. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään asioita, joihin seuran on kiinnitettävä huomiota, jotta sponsoriyhteistyö on molemmin puolin toimivaa ja arvoa tuottavaa.

#### **4.5.1 Kilpailun ja harrastamisen erilaiset arvot**

Kilpahyppäämisellä ja uimahyppyjen harrastuspuolella arvot ovat erilaisia, sillä vaatimustaso, harjoittelun määrä ja tavoitteet ovat erilaiset. Kilpahyppäämisessä esteettisyys, menestyminen, kurinalaisuus ja omistautuminen ovat arvossa, kun taas harrastuspuolen arvot ovat pehmeämpiä kuten: kaikki hyppää, edetään omaan tahtiin ja hauskuus. Seuralla on myös toki yhteisiä arvoja, jotka on vuosikertomuksessa tuotu esiin: erinomaisuus, positiivisuus, rehtiys, yhteisöllisyys sekä hyvinvoiva nuori.

Jotta sponsorointiyhteistyössä päästäisiin mahdollisimman hyvään tulokseen olisi yrityksen arvojen kohdattava sponsoroinnin kohteen arvojen kanssa. Siksi seuran on hyvä määritellä erilaiset sponsoroinnin kohteet ja niiden arvot selkeästi ennen sponsorointiyhteistyön hakemista. Seuran voisi jakaa arvojen pohjalta aluksi esimerkiksi neljään sponsoitavaan osaan: koko seura, kilparyhmät, harrastuspuoli ja tapahtumat. Tämä voisi auttaa sopivien sponsoriyhteistyökumppaneiden löytämisessä ja niiden arvojen ja tavoitteiden tukemisessa.

#### **4.5.2 Seuran ja hyppääjien tarinan kertominen**

Erkki Alaja painottaa kirjassaan tarinapeliä sponsoriyhteistyön käsikirja, että onnistunut sponsorointiyhteistyö on yrityksen ja kohteen yhteisen, ja mielenkiintoa herättävän, tarinan tekemistä(Alaja & Forssell). Jotta Tiirat ry olisi parempi sponsoroinnin kohde niin, seura voisi tuoda paremmin esille omaa ja hyppääjiensä tarinaa harjoittelusta ja menestymisestä. Tämän toteuttamiseksi seura voi:

- kehittää nettisivujen uutisointi ja hyppääjäprofiili osioita selkeämmiksi ja helpokäyttöisemmiksi
- parantaa seuran sosiaalisen median kanavien käyttöä lisäämällä päivityksiä ja hankkimalla lisää seuraajia(alun tavoite voisi olla että kaikki seuran jäsenet ja vanhemmat seuraavat Facebook-sivua)
- lisätä näkyvyyttä uinti-lehdessä kirjoittamalla lehteen artikkeleita ja ehdottamalla aiheita
- järjestämällä virtuaalista toimintaa, kuten sähköisen kilpailun (Luku 6.2)

Näillä keinoilla seuran ja hyppääjien toiminta ja menestys saadaan suuremman yleisön tietoisuuteen, jolloin seura olisi parempi kohde sponsorointiyhteistyölle.

## **4.6 Uimahyppykilpailutapahtuman kehittäminen**

Uimahyppy ovat vauhdikas ja visuaalinen laji, mutta tämän hetkinen perinteinen kilpailumuoto on melko hidastempoista ja tasaista katsottavaa yleisölle: hyppääjät tekevät usein samoja hyppyjä ja pyrkivät tasaiseen sarjaan (kilpailuista puuttuu yleisöä vetävien lajien yllätyksellisyys, taitojen soveltaminen onnistumisissa ja suuret epäonnistumiset), tempo on hidas (yksi hyppy 2 minuutissa) koska hyppäjien välissä tuomarit antavat pisteet ja katsojan näkökulma pysyy koko ajan samana (sivusta katsomista – ei hyppääjän vauhdikasta näkökulmaa). Kun tähän lisätään vielä uimahallien kuumen tukalat oltavat ja oheistoiminnan puuttumisen kilpailuista niin on ymmärrettävää, että kilpailut eivät, aivan huipputasoa lukuun ottamatta, saa suurta yleisöä.

### **4.6.1 Perinteiset kilpailutapahtumat**

Yleisöystävällisempien kilpailumuotojen tuominen perinteisen kilpailun rinnalle ja oheistapahtumien lisääminen kilpailutapahtumiin voi onnistuessaan tuoda lisää kiinnostusta tapahtumia ja lajia kohtaan. Täysin uusi virtuaalinen uimahyppykilpailumuoto veisi kilpailun yleisön luo, mikä mahdollistaisi suuremmat katsoja määrät. Tätä käsitellään syvemmin seuraavassa luvussa.

Perinteisiä fyysisesti järjestettäviä kilpailuita seura voisi uudistaa (omien kilpailuiden osalta): kilpailuja vauhdittavilla sääntömuutoksilla (esim. lyhennetään hyppäjien välistä aikaa), tuomalla näytösmäisyyttä kilpailutapahtumiin (viihdyttävä juonto, hyppynäytöksiä kilpailuiden välissä, huippujen kilpailukierrokset juniorisarjojen kilpailuiden välissä – ei viimeisenä) ja oheistoimintaa lisäämällä (katsojille aktiviteetteja kisojen väliajoille).

### **4.6.2 Virtuaalinen uimahyppykilpailu**

Virtuaalisessa uimahyppykilpailussa kilpailu järjestettäisiin seuran nettisivujen ja sosiaalisen median kanavien välityksellä: hyppääjät lähettäisivät kilpailuhypyistä videot, jotka arvioitaisiin ja joista parhaat julkaistaisiin kilpailukoosteina. Virtuaalisen uimahyppykilpailun ideana on hyödyntää ihmisten ”ruutu” ajan kasvun trendiä ja viedä uimahyppykilpailu suuremman yleisön nähtäväksi, sen sijaan että yritettäisiin ainoastaan saada suurempi yleisö katsomaan perinteistä kilpailua paikan päälle.

Virtuaalinen kilpailumuoto toisi uimahyppyyhin monia uusia puolia, jotka voivat hyödyntää seuran toimintaa ja sponsorointiyhteistyön kehittämistä. Hyppääjille kilpailumuoto mahdollistaa rajattomat yritykset, jolloin on mahdollista tehdä vaikeampia ja epävarmempia hyp-

pyjä ja saavuttaa huippusuorituksia. Hyppyjen kuvaaminen voi olla myös harjoittelussa hyödynnettävissä: se motivoi uusien hyppyjen kehittämiseen ja niiden hiomiseen harjoituskaudella. Lisäksi kilpailulla hyppääjät voisivat markkinoida uusia hyppyjä katsojille ja perinteisten kisojen tuomareille.

Katsoja näkee hypyt useasta erilaisesta näkökulmasta (vauhdikkaampaa kuin pelkkä sivunäkymä, voi jopa nähdä hypyn hyppääjän näkökulmasta) ja hänen ei tarvitse olla uimahallin kuumuudessa. Kilpailun tiiviit ja vauhdikkaat päivitykset tulisivat katsojien sosiaalisen median kanaviin ja olisivat helppoa ja viihdyttävää seurattavaa, mikä mahdollistaisi suuremman yleisön.

Seuralle virtuaalisen kilpailun järjestäminen mahdollistaisi monia asioita. Kilpailuvideot olisi tapa viestiä seuran sidosryhmille (vanhemmat, tukijat, sponsorit..) mitä harjoituksissa tapahtuu ja miten hyppääjät kehittyvät. Kilpailun toistuessa useana vuotena seuralla olisi hyppääjistään portfolioit, joista näkisi selkeästi kehittymisen. Portfolioita voisi hyödyntää valmennuksessa, kehityksen seuraamisessa ja osoittamisessa sidosryhmille, kuten vanhemmille, sponsoreille ja potentiaalisille urheilua tukeville opiskelupaikoille.

Kilpailulla ei myöskään olisi samoja kuluja kuin perinteisillä kilpailuilla johtuen siitä että fyysistä paikkaa ei tarvita, jolloin esim. allasvuokrista, toimitsijoiden ja valmentajien palkoista ei syntyisi kuluja (palkat, päivärahat...). Virtuaalisen kilpailun alkuinvestointi (kuvaamisvälineet, editointiohjelma, arkistointitila, uudenlainen työ) saattaisi olla suurempi kuin perinteisillä kilpailuilla riippuen kilpailun koosta. Seuraavissa kilpailuissa samoja resursseja ja opittuja toteutus- ja toimintatapoja pystyttäisiin hyödyntämään, jolloin kustannukset jäisivät alhaisemmiksi. Virtuaalisen kilpailun vakiintuessa ja suosion kasvaessa, sitä olisi myös helppo kehittää kansalliseksi tai jopa kansainväliseksi kilpailuksi.

Sponsorintyhteistyön näkökulmasta virtuaalisen kilpailun videot tarjoaisivat mahdolliselle sponsorille perinteistä kilpailua laajemman ja pysyvämmän näkyvyyden, sillä kilpailun videot olisivat aina suuren yleisön nähtävissä. Lisäksi kilpailun voi toteuttaa pitemmällä aikavälillä, jolloin näkyvyys olisi pitempi kestoista ja sponsorin osuutta on mahdollista muuttaa eri kilpailun vaiheissa. Sponsorin olisi siis mahdollista toteuttaa kilpailun kautta laajempi urheilumarkkinoinnin kampanja kuin perinteistä kilpailua sponsoroimalla. Virtuaalinen kilpailu täten parantaisi seuran sponsorintyhteistyön potentiaalia.



## 5 2. Produkti: Virtuaalinen uimahyppykilpailu projektisuunnitelma



### 5.1 Virtuaalinen uimahyppykilpailu

Projektisuunnitelma, versio 1.0

Vastuuhenkilö	Mikko Forsström
Hyväksyjäorganisaatio	Tiirat Ry

### 5.1.1 VERSIOHISTORIA

PVM ja versio	Hyväksyntä	Muutos	Syy
18.3.2015 Versio 0.1		.	
19.3.2015 Versio 0.2 (esisuunnitelma)		Viimeistely versio	Tietotekniset ongelmat..
21.4.2016 Versio 0.3 (esisuunnitelma)		Saatuun budjettiin mitoit- taminen	Aiempaa versiota pie- nempi budjetti hyväksytty

*Taulukko 4. Versiohistoria*

## 5.2 Johdanto

Projektisuunnitelma virtuaalisen uimahyppykilpailun järjestämistä varten on tehty Uimahyppyseura Tiirat Ry:lle ja se on osa seuran toiminnan kehitysehdotuksen toteuttamista. Projektin tärkeimpänä päämääränä on sponsorointiyhteistyön kautta rahoituksen lisääminen pitemmällä aikavälillä. Projektin esisuunnitelma on seuran johtokunnan ja toiminnanjohtajan hyväksymä (Kevätkokous ke 25.3.2016 klo 19.00 Tiirat ry:n toimisto neuvotteluhuone Mäkelänkatu 58 00510 Hki).. Alustava projektin toteutusaika on 21.4–1.6.2016, jolloin itse kilpailu tapahtuisi toukokuussa.

## 5.3 Projektin tavoitteet, päämäärät ja rajaukset

Projektin tavoitteena on toteuttaa uudenlainen kilpailuformaatti: virtuaalinen uimahyppykilpailu, jossa osallistujat lähettävät videot kilpailusarjan hypyistä, mitkä arvostellaan ja joista koostetaan viikoittaista sisältöä seuran/kilpailun sivuille. Kilpailun päätyttyä julkistetaan tulokset ja koosteet parhaista suorituksista. Toissijaisena tavoitteena on luoda toimiva pohja vastaavien kilpailujen järjestämistä varten. Projektin aikataulutavoite on kuusi viikkoa ja kustannustavoite 2000 euroa.

Sponsorointiyhteistyön kautta rahoituksen lisäämisen lisäksi projektin päämääriä ovat:

- Hyppääjien harjoituskauden ja uusien hyppyjen oppimisen motivointi.
- Taltioida se ”taika”, mikä tapahtuu harjoituksissa.
- Tuottaa vauhdikasta, viihdyttävää ja merkitsevää sisältöä seuran/kilpailun sivuille, jossa sponsorit saavat näkyvyyttä ja josta laji-ihmiset ja esim. junnujen vanhemmat voivat seurata mitä treeneissä tehdään ja miten kehitytään.
- Projektin/kilpailun toistuessa useana vuotena tuottaa tietokanta seuran(kilpailuun osallistuvista) hyppääjistä, mistä saa visuaalisen/konkreettisen kuvan hyppääjien kehityksestä eri sidosryhmille (esimerkiksi hyppääjälle itselle, vanhemmille, valmentajille, sponsoreille ja opiskelupaikoille).
- Kilpailuformaatin toimiessa päämääränä on myös kilpailun vakiinnuttaminen ja laajentaminen kansalliseksi tai jopa kansainväliseksi kilpailuksi.

Projektisuunnitelma tehdään ensimmäisestä seuran sisäisesti järjestettävästä kilpailusta, sillä projekti on helpoin ja halvin toteuttaa ja testata ensin seuran sisäisenä kilpailuna.

Siksi suunnitelmaan ei kuulu seuran tai projektin ulkopuolisille viestiminen ja kustannusarviossa käytetään seuran toimijoiden tämän hetkisiä tuntipalkkoja.

## 5.4 Projektin organisaatio ja ohjausmalli



Kuvio 9. Projektion organisaatio

### Vastuut ja valtuudet

#### Johtoryhmä

**Valtuudet:** Päättää projektin lisäresursseista, jos kyseessä yli 200€ muutos sovittuun budjettiin, päättää muutoksista projektin kokonaisaikatauluun.

**Vastuut:** Antaa projektiin tarvittavat resurssit.

#### Projektipäällikkö

**Valtuudet:** Päättää projektin toteutuksen linjoista, alle 200€ muutoksista sovittuun budjettiin, aikataulun muutoksista jos ei vaikutusta kokonaisaikatauluun.

**Vastuut:** Seuraa projektin etenemistä, tiedottaa johtoryhmää projektin etenemisestä ja mahdollisista ongelmista, pitää projektisuunnitelman ajan tasalla, tekee kilpailuviikko raportit, toimii puheenjohtajana kokouksissa (paitsi johtoryhmän).

#### Kilpailusihteeri

**Valtuudet:** Kirjaa tuomareiden pisteet, julkaisee tulokset.

**Vastuut:** Vastaa tuloksien oikeellisuudesta, toteuttaa sovitut tehtävät ajallaan ja sovitulla laatutasolla, raportoi projektipäällikölle heti jos havaitsee aikataulu- tai muita ongelmia tehtävien toteutuksessa.

#### IT/Editointivastaava

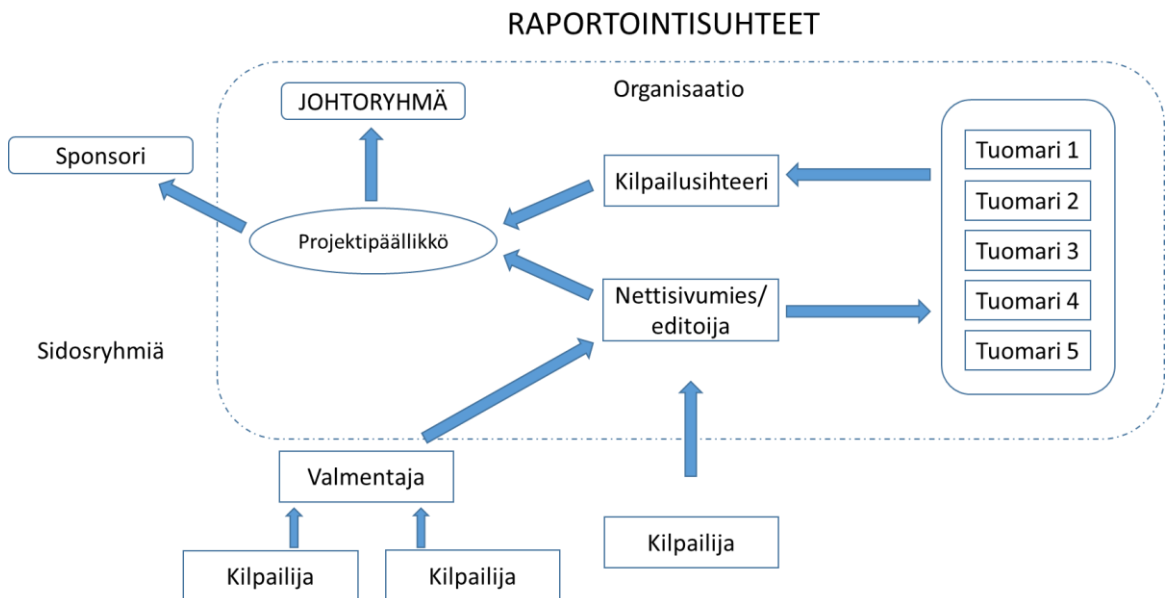
**Valtuudet:** Editoi ja julkaisee videot sekä päättää osittain viikkokoosteeseen tulevista hyppyistä ja kuvakulmista, päivittää seuran/kilpailun nettisivuja ja FB- sivua.

**Vastuut:** Vastaa videoosteiden laadusta ja viihdyttävyydestä, nettisivujen ajantasaisuudesta.

## Tuomarit

**Valtuudet:** Arvioivat kilpailusuoritukset oman asiantuntemuksen ja mielipiteen pohjalta.

**Vastuut:** Vastaavat pisteytyksen tasapuolisuudesta ja oikeellisuudesta.



Kuvio 10. Projektin raportointisuhteet

## Kokoukset

**Ennen kilpailua:** Johtoryhmän kokous (+projektipäällikkö), Suunnittelukokous (Projektipäällikkö, kilpailusihteeri, editoija), Tuomaripalaveri (Tuomarit, Projektipäällikkö, kilpailusihteeri, editoija)

**Kilpailu viikoilla:** Viikkokokous (Projektipäällikkö, kilpailusihteeri, editoija), Puolivälikokous 2. kilpailuviikon jälkeen (Johtoryhmä, Projektipäällikkö).

**Kilpailun jälkeen:** Kilpailun päätöskokous (koko organisaatio), projektin päätöskokous (Johtoryhmä, Projektipäällikkö).

## 5.5 Projektin vaiheet ja menettelytavat

Kilpailun järjestämisprojektissä on neljä suurempaa vaihetta:

**Perustaminen:** Kilpailun järjestämisestä päättäminen, mikä tapahtuu seuran johtoryhmän pitämässä kokouksessa. Tähän osallistuu johtoryhmä ja projektipäällikkö. Tässä vaiheessa määritellään tarkemmat tavoitteet, käytettävissä olevat resurssit ja kilpailun alustava ajankohta ja aikataulu. Lisäksi perustamisvaiheessa on tarpeen valita kilpailusihteeri ja tietotekniikka/editointi vastaava, sillä heidän näkemystä ja panosta tarvitaan kilpailun

suunnittelu vaiheessa.

**Suunnittelu:** Suunnitteluvaiheessa projektipäällikkö suunnittelee kilpailun toteutuksen kilpailusihteerin ja editoijan kanssa. Vaiheessa päätetään projektin menettelytavoista ja valitaan tuomarit kilpailulle. Voi olla tarpeen konsultoida tuomareita, valmentajia ja muutamaa mahdollista kilpailijaa, jotta saadaan heiltä näkökulmaa, jolla voidaan parantaa kilpailun menettelytapoja ja siten tehdä projektin toteutuksesta sujuvampi. Suunnittelu vaiheessa tarkennetaan myös tarvittavia resursseja ja tehdään selkeä aikataulutus kilpailuviikoista. Suunnittelu vaiheen lopussa on syytä hyväksyttää uusi tarkempi versio projekti-suunnitelmasta johtoryhmällä.

**Toteutus:** Itse kilpailuviikkojen (alustavasti 3) aikataulu ja tehtävät osittuvat loogisiksi kokonaisuuksiksi:

- Kilpailijat tai valmentaja lähettää määräaikaan (esim. sunnuntai klo 23.55) mennessä kisahyppyvideot kilpailun sähköpostiin/dropboxiin.
- Editoija koostaa videoista ensin tuomareille arvosteltavaksi menevän version ja toiseksi viihdyttävän viikkojulkaisu videon.
- Tuomarit arvioivat kisasuoritukset ja lähettävät arviot kilpailusihteerille.
- Kilpailusihteerin kirjaa tuomarien pisteet kilpailuohjelma divecalc:iin.
- Kun viikkotulokset ja video on valmiit, niin ne julkaistaan kilpailun/seuransivuilla (esim. keskiviikkona klo 16)
- Projektijohtaja seuraa viikoittaista kilpailun etenemistä (apuna osaprojektin raportointi malli, luku 5.9) ja raportoi johtoryhmälle tarvittaessa.

**Päätäminen:** Kilpailun päätyttyä julkaistaan kokonaistulokset ja koostevideo koko kilpailusta. Lisäksi järjestetään palkintojen jako tai lähetys voittajille. Projektipäällikkö työstää loppuraportin, jonka esittää johtoryhmälle päätöskokouksessa.

### **Menettelytavat:**

#### Määräajat

Projektissa on tarpeen käyttää useita määräaikoja (esimerkiksi viikon kilpailuhyppy lähetettävä sunnuntai-iltaan mennessä tai tuomarien lähetettävä pisteet tiistai-iltaan mennessä), jotta kilpailuviikot etenevät suunnitellusti. Kilpailuun osallistujilta on mahdollista edellyttää täysin määräajassa pysymistä, erityisesti jos osallistujia on paljon, sillä kyseessä on kilpailu, joten myöhästyminen tarkoittaa kierrokselta pois jääntiä. Projektiorganisaation jäsenien määräajoissa voi antaa enemmän liikkumavaraa ongelmien tullessa eteen, sillä

vaikka tulosten tai videon julkaiseminen myöhästyisi, niin se ei vaikuttaisi niiden arvoon dramaattisesti. Näiden projektin tuotosten kohdalla voi mieluummin antaa lisää aikaa kuin huonontaa videon laatua tai tulosten oikeellisuutta.

#### Videot

Kilpailuhyppyjen videokoosteita on kahdenlaisia: tuomareille arvioitavaksi menevä kooste sisältää kaikki osallistujien hypyt ennalta määrätystä kuvakulmasta, jotta suoritukset ovat vertailukelpoisia ja helposti tuomaroitavia. Tämä kooste on vain tuomareille. Julkiseen jakoon menevän koosteen hypyt voivat olla erilaisista ja ”luovemmista” kuvakulmista jotta videokoosteesta saadaan viihdyttävämpi ja yleisölle kiinnostavampi.

#### Kilpailu

Kilpailun sääntöjen ja tuomaroinnin perustana voidaan käyttää perinteisiä uimahyppyjen sääntöjä. On kuitenkin syytä lisätä ns. sivukilpailuja, joilla hypääjiä kannustetaan tekemään uusia hyppyjä tai kuvaamaan luovia kuvakulmia. Näillä on tarkoitus saada julkaistavasta materiaalista eläväisempää ja mielenkiintoisempaa. Myös yleisön osallistumista voisi lisätä järjestämällä ”Yleisön suosikki”- kilpailun.

## 5.6 Viestintäsuunnitelma

**Ydinviesti:** Projektin tarkoitus on uudenlaisen virtuaalisen kilpailuformaatin testaaminen uimahyppöseuran sisäisenä kilpailuna. Tavoitteena on tehdä kilpailusta viihdyttävämpää ja helpompaa seurattavaa ja siten lisätä seuran/hyppääjien sponsorirahoitusta. (Päämäärät eritelty luvussa 5.3)

**Viestintä projektiorganisaatiossa:** Projektin luonteen mukaisesti viestinä hoidetaan suurimmilta osin sähköisesti joko sähköpostilla tai seuran intranetissä. Kokoukset kasvotusten joko seuran toimistolla tai Skypen avulla. Kiireellisissä tapauksissa viestitään puhelimitse. Tuomareille viestiminen sähköisesti: linkki arvosteltaviin videoihin ja arvostelusivu seuran ekstranettiin.

**Viestintä kilpailijoille:** Seuran/kilpailun nettisivuja hyödyntäen (Kilpailun säännöt, aikataulu, tulokset, videoiden latausalue), muistutukset määräajoista videokoosteissa, Facebook -sivulla ja sähköpostitse.

**Viestintä yleisölle:** Seuran/kilpailun nettisivuja hyödyntäen (Kilpailun säännöt, aikataulu, tulokset, videoiden latausalue), Facebook- sivulla ja videokoostein.



## 5.7 Budjetti ja Kustannuslaskelma

### Budjetti:

Ennen kilpailua	1. kilpailuviikko	2. kilpailuviikko	3. kilpailuviikko	Kilpailun jälkeen	Myöhemmin
345 €	40 €	40 €	140 €	15 €	720 €
Työ	Työ	Työ	Työ+palkinnot	Työ	Sivukulut+alihankinta

*Taulukko 5. Virtuaalikelkilpailun budjetti*

Budjetista näkee miten projektin kustannukset jakautuvat projektin eri vaiheille. Perustuu kustannuslaskelmaan (Liite 8). Kustannusten maksuun menemiseen vaikuttaa projektin lopullinen ajankohta. Alustavan aikataulun mukaan ennen kilpailua(21.4–1.6.2016) aiheutuvat kustannukset menisivät maksuun 1.5.2016 ja loput kulut vasta projektin loputtua 1.6.2016.

### Kustannuslaskelman laskentaperusteista

Lähtökohtaisesti seuralla on editointiohjelmaa lukuun ottamatta kaikki tarpeelliset ohjelmat, laitteet ja alustat valmiiksi hankittuna, joten kustannukset muodostuvat palkinnoista, videoiden ulkoistetusta jälkituotannosta(editointi/julkaisu) ja palkkakuluista sekä niiden sivukulusta (25% palkkakuluista). Projektipäällikön palkaksi arvioitiin 15€/tunti, kilpailusihteerin 0 €/tunti (kilpailusihteerit vapaaehtoistyössä) ja tuomarointi palkkioksi 15€/tunti (työmäärä: 2 tuntia viikossa per tuomari). IT/Editointivastaavan tehtävät ulkoistetaan jälkituotantoapalvelun tarjoajalle, jonka tunti hinta on noin 30€/h(Lähde: Valokuvauspalvelu.com. Hinnasto). Osallistumismaksuja ei kerry koska kyseessä on seuran sisäinen kilpailu ja seuran periaatteisiin kuuluu seuran jäsenien osallistumismaksujen kattaminen.

### Säästöistä ja rahoituksesta

Perinteiseen kilpailuun verrattuna virtuaalikelkilpailu mahdollistaa seuraavia säästöjä:

- Ei kalliita viikonlopun allasvuokria.
- Ei välttämättä viikonlopputyötä.
- Ei tarvita yhtä paljoa toimitsijoita, sillä tuomaripisteet suoraan sähköisessä muodossa.
- Vähemmän matkakuluja.
- Ei majoituksen tai ruokailujen järjestämisen kuluja.

Tästä johtuen virtuaalikirpailu voi jatkossa mahdollistaa, sponsorointirahoituksen kasvun lisäksi, säästöjä seuralle. Tämän voi ottaa huomioon seuraavien virtuaalikirpailujen rahoituksen suunnittelussa (esimerkiksi niin että muutetaan jokin järjestettävistä kirpailuista virtuaaliseksi).

## **5.8 Riskienhallinta**

Projektipäällikkö seuraa kirpailun etenemistä ja ennakoi tulevia haasteita ja riskejä. Projektipäällikkö myös ylläpitää riskilistaa johon päivittää (esimerkiksi kirpailuviikko-raporteista) ilmi tulleet riskit/ongelmat ja arvioi ne tarkemmin riskilistassa sekä päättää mahdollisista toimenpiteistä riskien vähentämiseksi tai poistamiseksi.

Kirpailijoihin kohdistuvia ja kirpailijoista johtuvia riskejä yritetään lähtökohtaisesti minimoida ja poistaa selkeillä kirpailun säännöillä ja toimintaohjeilla esimerkiksi että vaarallisia (pää liian lähellä lauttaa) hyppyjä ei arvostella eikä julkaista.

Projektiryhmän sisäisiä riskejä ja niiden haittoja ennakoidaan yhteisten pelisääntöjen so-  
pimisella.

Tietoteknisten riskien välttämisen lähtökohtana on että IT/editointi-vastaavaksi hankitaan ammattitaitoinen tekijä, joka hallitsee tietotekniikan ja editoinnin ratkaisut ja pystyy ratko-  
maan alueen ongelmat.

Tämän hetkiset riskit ja niiden ratkaisut on kuvattu tarkemmin riskilistassa (Liite 7).

## 5.9 Osaprojektin raportointimalli

### Kilpailuviikon raportti

<b>Viikko:</b>	<b>Tavoitteet seuraavalle viikolle</b>
<b>Osallistujat:</b> - Osallistujia määrä: - Myöhässä/ei hyppä: - Kolmen kärki:	- Pidetään kaikki osallistujat mukana
<b>Katsojat:</b> - Katsojia/Seuraajia:	- Saada lisää katsojia viikoittaisille julkaisuille
<b>Aikataulu:</b> - Julkaisuaika: - Tuomarien pisteet:	
<b>Budjetti:</b> - Pysytty/ei pysytty viikoittaisessa budjetissa - Ylitys/alitus: xxx€ Koko budjetista jäljellä: xxx€	
<b>Havaitut ongelmat/riskit:</b> - Osallistujia määrä pienenee - Loukkaantuminen - Editoinnin hitaus	<b>Ratkaisuehdotukset:</b> - Muistutusviesti osallistujille - Turvallisuuden painottaminen/vaarallisten suoritusten hylkääminen - Toinen työntekijä editoimaan toisen versioista
<b>Muuta:</b>	

*Taulukko 6. Kilpailuviikon raportti*

## 5.10 Muutosten hallinta

Tähän projektisuunnitelmaan tulevat muutokset käsitellään seuraavasti:

- Johtoryhmä hyväksyy muutokset, joissa kyse on viivästyksestä kokonaisuakataulussa, yli 200€ ylitys alkuperäiseen budjettiin tai oikeudellisesta muutoksesta/seuran vastuusta.
- muiden muutosten osalta projektipäällikkö pohtii muutosmenettelyn.
- Johtoryhmä ja projektipäällikkö päättävät muutoksista ratkaisuehdotusten pohjalta joko yhdessä tai tahoillaan riippuen muutoksesta.
- Muutokset päivitetään projektisuunnitelmaan ja niistä tiedotetaan kokouksissa, sähköpostilla sekä Intranetissä. Jos muutokset koskevat kilpailijoita tai yleisöä niin muutos tiedotetaan myös kilpailun nettisivuilla ja extranetissä.

## 6 Pohdinta

Opinnäyte etenee mielestäni loogisesti urheiluseuran nykytilan analyysistä, kehitysehdotuksiin ja vielä käytännön esimerkkiin kehitysehdotuksissa esitetyn idean projektisuunnitelmaan. Tietoperustan aiheet ja teoriat sitovat mielestäni eri osiot hyvin yhteen ja avaavat hyvin tuotteissa käytettyä ajattelua.

Nykytilan analyysin tuloksia voi pitää luotettavina, sillä sekä numeraalinen ja kirjallinen data että seuran johdon henkilöiden haastattelu antoi saman kuvan seuran tilanteesta. Tuloksien toimivuutta osoittaa myös se että analyysin pohjalta tehdyt tuotokset on otettu seuran johdossa innostuneesti vastaan ja että kehitysehdotuksissa esitetty virtuaalinen uimahyppykilpailu tullaan toteuttamaan jollain tasolla, kirjoittajan toimiessa projektipäällikönä.

Opinnäytetyöstä tulee mieleen muutamia kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Työn kehittämiseksi tutkisin oman seuran lisäksi muita seuroja samoilla tavoilla. Kilpailevien uimahyppyseurojen tilanteen analysointi antaisi perspektiiviä oman seuran nykytilaan. Muiden maiden menestyvien uimahyppyseurojen tai muiden urheilulajien menestyvien seurojen analysointi antaisi taas paremman käsityksen osa-alueista, joita seuran tulisi kehittää omassa toiminnassaan.

Jatkotutkimuksien aiheiksi opinnäytetyöni pohjalta tulee mieleen sponsorointiyhteistyön mahdollisuuksien tutkiminen uimahyppyissä, toimivien tunnuslukujen selvittäminen yhdistystoiminnan/urheiluseurojen analysoimisessa ja virtuaalisesti toteutettavien kilpailutapahtumien (mm. X-games: real street, real snow, The Berrics) tutkiminen.

Opinnäytetyöprosessi oli melko pitkä johtuen puolen vuoden työharjoittelusta prosessin aloittamisen ja opinnäytetyön valmistumisen välillä. Portfolio-tyyppisessä työssä oli sekä hyviä että huonoja puolia. Työ paisui melko pitkäksi ja tuotokset yhdistävän tietoperustan kirjoittaminen oli raskasta. Toisaalta osatuotoksien omat deadlinet aiheuttivat sen että työn tekeminen eteni tasaisesti ja tekemiseen sai helposti välitavoitteita/virstanpylväitä. Vaikka prosessi venyi ajallisesti pitkäksi, niin pidän prosessin etenemistä onnistuneena, sillä opinnäytetyö valmistuu ajoissa muita tavoitteitani tukien: valmistun ajallaan 3,5 vuodessa tradenomiksi ja sain jatko-opiskelupaikan ensi syksyllä alkavalta maisterilinjalta.

Opinnäytetyön teko oli opettavainen kokemus. Se mahdollisti hyvin tekijän liiketaloudellisen osaamisen osoittamisen ja oman urheilulajin ja seuran syvällisen tuntemuksen hyödyntämisen. Tietoperustan kirjoittaminen syvensi tekijän ymmärrystä urheiluliiketaloudesta, yhdistystoiminnasta, urheilumarkkinoinnin nykytilasta ja sponsorintyhteistyöstä. Oman seuran analysointi antoi tekijälle aiempaa realistisemmän kuvan oman urheilulajin ja seuran tilasta. Osa tuotoksista saatu positiivinen ja innostunut palaute seuralta on vahvistanut uskoa liiketalouden koulutuksen oppien hyödyllisyyteen ja omaan osaamiseen.

## 7 Lähteet

Alaja, E. Forssell, C. 2004. Tarinapeliä Sponsorin käsikirja. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä

Alaja, E. P. 2001. Summapeliä Sponsorointiyhteistyön käsikirja. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä

cetus.fi. Lähde: <https://kauppa.cetus.fi/cetus/reservations2/reservations/1/-/6/>- Luettu: 1.2.2016

Fetchko, M. Roy, D. Clow, Kenneth. 2013. Sports Marketing. Pearson Education. USA

Finlex 2016. Yhdistyslaki. Luettavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503#L1P2>. Luettu: 20.3.2016

Heikkinen, P. Kahakorpi, H. Anttila, R. Päätä oikein - Seurajohtajan käsikirja. 2010. Luettavissa: [http://www.oll.fi/wp-content/uploads/2012/12/Paata\\_oikein\\_seurajohtajan\\_kasikirja\\_2010\\_paivitetty\\_1-20111.pdf](http://www.oll.fi/wp-content/uploads/2012/12/Paata_oikein_seurajohtajan_kasikirja_2010_paivitetty_1-20111.pdf). Luettu: 2.4.2016

Hel.fi. Luettavissa: <http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/kulttuuri-ja-vapaa-aika/liikunta/liikuntaseurat> Luettu: 1.2.2016

Härveli.fi Luettavissa: [http://www.harveli.fi/3\\_Kurssit/3\\_Aikuisten\\_alkeiskurssi/index.html](http://www.harveli.fi/3_Kurssit/3_Aikuisten_alkeiskurssi/index.html) Luettu: 29.1.2015

Infopankki.fi. Yhdistykset 2014. Luettavissa: <http://www.infopankki.fi/fi/elama-suomessa/vapaa-aika/yhdistykset>. Luettu: 20.3.2016

"Liikuntaneuvosto Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa. Luettavissa: [http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/347/VLN\\_liituraportti\\_150317.pdf](http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/347/VLN_liituraportti_150317.pdf) Luettu: 3.2.2015

Niskanen, J. Niskanen, M. Yritysrahoitus. 2007. Edita Publishing Oy. Helsinki

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Luettavissa:

[http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/avustukset/Avustukset\\_seuratoiminnan\\_kehittamiseen.html?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/avustukset/Avustukset_seuratoiminnan_kehittamiseen.html?lang=fi) Luettu: 23.2.2016

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Luettavissa: <http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/huippu-urheilu/?lang=fi> Luettu: 23.2.2016

Patentti- ja rekisterihallitus. Yhdistykset. 2016. Luettavissa:

[https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity\\_ ja\\_rekisteroimaton\\_yhdistys/rekisteroity\\_ ja\\_rekisteroimaton\\_yhdistys.html](https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity_ ja_rekisteroimaton_yhdistys/rekisteroity_ ja_rekisteroimaton_yhdistys.html). Luettu: 20.3.2016.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy.

Sats.fi. Luettavissa:

<https://www.sats.fi/satselixia/ot?gclid=CKPKsdzX28oCFQbnwgod1P4LKg> Luettu: 3.2.2015

Seppänen, H. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. Kauppakammari. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Suomala, P. Manninen, O. Lyly-Yrjäläinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita Publishing Oy.

Tiirat ry. Luettavissa: [www.tiirat.fi](http://www.tiirat.fi). Luettu: 8.4.2015

Tilastokeskus. Luettavissa:

[http://www.hel.fi/hel2/Helsinginseutu/HS\\_tunnusluvut/Vaesto\\_2014.pdf](http://www.hel.fi/hel2/Helsinginseutu/HS_tunnusluvut/Vaesto_2014.pdf) Luettu: 1.2.2016

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Uimaliitto 2016. Uimahypyt. Luettavissa: <http://www.uimaliitto.fi/uimahypyt/esittely/>. Luettu: 20.3.2016

Urheiluhallit.fi. Luettavissa:

<https://kauppa.urheiluhallit.fi/webshop/reservations2/reservations/9/2/-/-> Luettu: 29.1.2016

Valo. Urheilun johtaminen hyvässä seurassa. 2015. Luettavissa: <http://eklu-fi-bin.directo.fi/@Bin/b5498f87795621e99a682b7122548723/1459594340/application/pdf/288120/Urheilun%20johtaminen%20hyv%C3%A4ss%C3%A4%20seurassa%203.11.2015.pdf> . Luettu: 2.4.2015

Valokuvauspalvelu. Luettavissa: <http://www.video-valokuvauspalvelu.com/index.php/12-hinnasto>. Luettu: 22.4.2016

Valtion liikuntaneuvosto. Liikunnan kansalaistoiminta tutkimustiedon valossa. 2013. Luettavissa:  
[http://www.liikuntaneuvosto.fi/ajankohtaista/lausunnot/arkisto/liikunnan\\_kansalaistoiminta\\_tutkimustiedon\\_valossa.572.news](http://www.liikuntaneuvosto.fi/ajankohtaista/lausunnot/arkisto/liikunnan_kansalaistoiminta_tutkimustiedon_valossa.572.news) Luettu: 20.3.2016

Vantaa Diving Lähde: <http://www.vantaadiving.fi/uimahypyt/ryhmat-ja-aikataulu/> Luettu: 1.2.2016

Vantaa diving Lähde: <http://www.vantaadiving.fi/yritysten-ponnahduslauta/> Luettu: 24.2.2016

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 Työkäluä. Talentum Media Oy. Liettua.

Vuosikertomus 2014 Uimahyppyseura Tiirat ry.pdf. Luettavissa: [www.tiirat.fi](http://www.tiirat.fi). Luettu: 9.2.2016

Vuosikertomus 2015 Tiirat ry.pdf . Luettu: 23.4.2016

Yhdistystieto.fi.Vuosikertomus.2014. Luettavissa: <http://yhdistystieto.fi/wiki/88-toimintakertomus>. Luettu: 20.3.2016

Yhdistystoimijat. Tilinpäätös. 2016. Luettavissa:  
[http://www.yhdistystoimijat.fi/?page\\_id=672](http://www.yhdistystoimijat.fi/?page_id=672). Luettu: 21.3.2016



## **8 Liitteet**

### **8.1 Empirian liitteet**

**8.1.1 Liite 1. Uimahyppyseura Tiirat ry Tuloslaskelma- ja Tase-erittelyt 1.1.2014 - 31.12.2014**

**8.1.2 Liite 2. Uimahyppyseura Tiirat ry Tuloslaskelma- ja Tase-erittelyt 1.1.2015 - 31.12.2015**

**8.1.3 Liite 3. Tiirat talouden analyysi: Tulo- ja kulurakenne**

**8.1.4 Liite 4. Tiirat tunnuslukuanalyysi**

**8.1.5 Liite 5. Haastattelukysymykset seuran nykytilasta**

#### **Urheiluseuran perustietoja:**

Kertokaa teidän tittelinne Tiirat ry:ssä.

Minkälaisena näette seuran nykytilan kokonaisuutena?

#### **Seuran toiminta:**

Miten Tiirat ry sijoittuu mielestänne seurakartalle? Imagon? Hinnan? Ja laadun suhteen? Minkälaiseen imagoon seura pyrkii?

Minkälaiseksi näette kilpailun harrastusmarkkinoilla? Kokonaisuudessaan? Uimahypyissä?

Miten kolme suurta osa-aluetta(nuorisotoiminta, valmennustoiminta ja kuntoliikunta) eroavat toisistaan? Arvoiltaan? Asiakkailtaan?

Mikä on harrastajien sukupuolijakauma? Entä ikäjakauma? Tasojakauma? Mistä jakaumat mielestänne johtuvat? Tuottaako jakaumat ongelmia toiminnalle?

Missä vaiheessa(ikä ja taso) harrastaja todennäköisimmin lopettaa seurassa harrastamisen? Miten seura tukee harrastajien jatkamista tällä hetkellä?

Seuran harrastajamäärä on kasvanut reippaasti viime vuosina. Millaisena näette harrastajamäärän kasvun jatkossa?

Minkä asian näette ongelmallisimpana seuran toiminnan kannalta?

Onko seuralla paljon vapaaehtoistyötä? Koetteko sen merkittäväksi?

Miten tuet vaikuttavat seuran toimintaan? Täytyykö toimia tietyllä tavalla, jos saa tiettyjä tukia? Voiko seuran saamat tuet loppua tai vähentyä?

Minkälaiseksi koette kilpailujen järjestämisen seuratoiminnallisesti? taloudellisesti?

Useat seurat järjestävät nimikkokilpailuja(Härveli diving cup, Vau diving cup.). Miksi Tiirat ry ei ole lähtenyt järjestämään omaa laajempaa kilpailua?

### **Talous:**

Onko seuralla taloudellisia tavoitteita? Millaisia ja miten ne pyritään saavuttamaan?

Miten seuran taloutta suunnitellaan tällä hetkellä?

Seurataanko seuran taloudellisia tunnuslukuja?

Onko seuran talouden viimevuosien ylijäämäisyys ollut tarkoituksellista? Onko "voitto" varoille käyttöä (esim. suunniteltuja investointeja)?

Mikä on teidän mielestänne vaikeinta taloudellisessa suunnittelussa?

### **Sponsorointiyhteistyö:**

Miksi seuralla ei ole tällä hetkellä sponsorointiyhteistyötä?

Mitä mieltä olette sponsorointiyhteistyön mahdollisuuksista?

Olisiko seuralla mielestänne jotain tarjottavaa mahdollisille sponsoreille?

## 8.2 2. Produktin liitteet

### 8.2.1 Liite 7. Riskilista

Riskilista		Versio 1 pvm: 25.4.2016					
Projekti:		Virtuaalinen uimahyppykilpailu					
Sidosryhmä	Riski	Toteutumistodennäköisyys 1-5	Vakavuus 1-5	Vaikutta vuus	Seuranta	Riskinvähennyssuunnitelma	Plan B (jos tod >=3)
Kilpailijat							
	Loukkaantumiset	2	3		Projektipaallikko seuraa kilpailuviikkojen osallistumismäärää ja tuomari	Kilpailusääntöihin lisäys että vaerallisia suorituksia ei arvostella eikä julkaista. Juokseva aika seuraavien hyppyjen lähettämiseen kilpailusivulla, muistus viikkokoostvideon lopussa, sähköpostilla ja Fb:ssä	Lähtökohteisesti kilpailijan omalla vastuulla. Rippuen osallistujamäärästä ja myöhästymisen syystä voidaan antaa lisäaikaa.
	Pois jättäytyminen/myöhästyminen	3	2		Kilpailus sihteeri seuraa tuloksia, editoija seuraa saatujen tiedostojen kokoa ja muokkauksia, tuomari käyttävät lajituntemusta arvostellessaan videoita.	Kilpailun sääntöissä kriteerit tuomareille menevän hypyn kuvakulmasta ja laadusta. Päätuomari vastaa arvostelun oikeellisuudesta.	
Projektiryhmä	Vilppi	2	4		8 arvostellessaan videoita.		
	Sairastelu/ei voi hoitaa tehtävää	3	3		9 Projektipaallikko seuraa	Nimitetään jokaiseen tehtävään vara-/2. henkilö. Sairastumisesta ilmoitettava heti kun ilmenee.	Varatuomari, Projektipaallikko voi sijaistaa kilpailusihteerä, IT-vastaavalle varamies
Tekniikka							
	Internetihteys ongelmat	2	4		Kaikki seuraa tahollaan, sillä suurin osa tehtävistä koneilla.	Yhteys palveluntarjoajaan/IT-tuki	
	Ohjelmistojen toimimattomuus	2	4		8 Editioija/IT-vastaava	Yhteys palveluntarjoajaan/IT-tuki, varaohjelma editointiin?	
	Kilpailuhyppyvideoiden sopimaton tiedostonuoto	3	3		9 Editioija/IT-vastaava	Sääntöissä luettelaa hyväksyttävät tiedostomuodot.	Käytännön toimivuuden rajoissa hyväksytään mahdollisimman laaja skaala eri tiedostomuotoja.
	Tiedostojen katoaminen	3	4		12 Editioija/IT-vastaava	Backup tallennustila erilliselle kovalevyille ja pilveen. Tiuha tallennusrytmi koosteiden editoinnissa ja tuloksien kirjaamisessa.	

## 8.2.2 Liite 8. Kustannuslaskelma

Kustannusarvio							
Projekti:	Virtuaalinen uimahyppypilpailu Tiirat ry (pilotti)						
Kesto:	21.4.-1.6.2016						
Kustannusarvio yht.:	1 300,00 €						
	Työ-/käytetty aika/määrä/laskukriteeri	Laatu	Tekijä/t tai väline:	Tekijöiden määrä	Yksikköhinta	Laatu	Yhteensä
Suorat kustannukset:							1 300,00 €
Palkkakustannukset:	30 hrs						480,00 €
Kilpailun suunnittelu	10 hrs		Projektipäällikkö, kilpailusihteeri, IT/editointi-vastaava	3	22,50 €	Per h	225,00 €
Kilpailun sivujen perustaminen	8 hrs		IT/editointivastaava tai projektipää	1	15,00 €	Per h	120,00 €
Ilmoittautumisten vastaanotto	1 hrs		Kilpailusihteeri	1	- €	Per h	- €
Tuomaripisteiden kirjaaminen	1 hrs		Kilpailusihteeri	1	- €	Per h	- €
Kilpailuviikkoraportin teko	3 hrs		Projektipäällikkö	1	15,00 €	Per h	45,00 €
Tuomaritoiminta	1 hrs		Tuomarit	5	15,00 €	Per h	75,00 €
Pisteiden lasku ja tulosten selvittäminen	1 hrs		Kilpailusihteeri	1	0,00 €	Per h	- €
Kokonaiskilpailun tulosten ja videokoosteen julkaisu	4 hrs		kilpailusihteeri		0,00 €	Per h	- €
Palkintojen jako/lähetys	1 hrs		Projektipäällikkö		15,00 €	Per h	15,00 €
Sivukulut:							120,00 €
25% Bruttopalkan päälle (tyel, jne)	25 %		palkkakuluista				120,00 €
-							
Laitehankinnat/vuokrat:			TyEL-maksu: työnantajan osa 18,65 %, Sosiaaliturvamaksu: 2,14 % bruttopalkasta, Työttömyysvakuutusmaksu: työnantajan osuus 0,75 %, Työtaturmavakuutus ja ryhmähenkivakuutus: esimerkiksi 2% => ≈25% Lähde: <a href="https://www.palkkaus.fi/Cms/Articles/Tyonantajan_sivukulut">https://www.palkkaus.fi/Cms/Articles/Tyonantajan_sivukulut</a> luettu: 4.2.2015				- €
							0 €
Materiaalit:							100,00 €
Palkinnot(Mitallit, raha, muut)							100 €
							- €
Alihankinnat:							600
Hyppyyvideoiden vastaanotto	1 hrs		IT/editointivastaava	1	30,00 €	Per h	30,00 €
Tuomarikoosteen editointi	3 hrs		IT/editointivastaava	1	30,00 €	Per h	90,00 €
Tulosten ja viikkokoosteen julkaisu	3 hrs		IT/editointivastaava	2	30,00 €	Per h	90,00 €
Videokoosteen editointi	9 hrs		IT/editointivastaava		30,00 €	Per h	270,00 €
Kokonaiskilpailun tulosten ja videokoosteen julkaisu	4 hrs		IT/editointivastaava, kilpailusihteeri		30,00 €	Per h	120,00 €

## 8.2.3 Liite 9. Pilotin kuvamateriaalin arvio

- Pilotti:
- Toetetaan testiä pieni versio virtuaalikiipailusta -> ei suurta panostusta -> pieni riski -> testataan toimiliko käytännössä
  - Yksi kiipailu(6 kierrosta) johon osallistuu yksi tai kaksi ryhmään. 10 henkeä)
  - Kuvataan kaikki hyppyt valmiiksi, jotta tiedetään kuinka paljon materiaalia tulee -> selvää tarkka editointi työn määrä.
  - Itse kuvatti-> materiaali tasalaatuisia-> voidaan hyödyntää isomman kisan mainosmateriaalina ja ohjataan tiettyyn kuvaamiseen ja materiaalin laatuun.
  - Editoinnista: tuomari editit aina samanlaisia(sivukuvakulma, hyppyjen välissä hyppäjäjen nimi, ei mitään ylimääräistä) -> nopea ja helppo editoida, koska vähän työtä
  - Katsoja editit eri kuvakulmia (vauhdikaita ja uusia), enemmän jälkituotanto(intro, lopputekstit, musiikki?, jne) Enemmän työtä

Kuvamateriaali arvio					
Kisa	Kierroksia	osallistujia	Hyppyjä	Kuvakulmia	Klippelä
1	6	10	60	2	120
					Hyppyn kesto(ka sekunttia)
					Materiaalia
					840 Sekunttia
					14 Minuuttia

### Editoitavaa:

Tuomari editit(yhdessä editissa yksi kierros) 6 kpl (vain tuomaroitava sivukuvakulma, joten yksinkertainen ja riiisuttu editit)						Jälkituotanto tuomari editteihin									
Kisa	Kierroksia	osallistujia	Hyppyjä	Kuvakulmia	Klippelä	Hyppyn kesto(ka sekunttia)	Materiaalia	70 Sekunttia		Hyppäjäjen nimet ennen hyppyjä	30 Sekunttia	Yht.	100 Sekunttia	Kaikki 6 edittia yht.	600 Sekunttia
1	1	10	10	1	10	7	1,166666667	1,7 Minuuttia				1,7 Minuuttia	10 Minuuttia		

### Työtä

- 6 kpl
- 1,7 Minuuttin videoita
- 0,5 h työtä yhteen videoon
- 3 h työtä

Katsoja editit 3 kpl(2 kisakierrosta yhdessä editissa)(Molemmat kuva kulmat parhaak/viihdyttävimmät matskut käytössä)																				
Kisa	Kierroksia	osallistujia	Hyppyjä	Kuvakulmia	Klippelä	Hyppyn kesto(ka sekunttia)	Materiaalia	280 Sekunttia		Jälkituotanto katsoja editit	Hyppäjäjen nimet ennen hyppyjä	30	Alkuintro	20	Lopputekstit	70 Sekunttia	Yht.	400 Sekunttia	Kaikki 3 edittia yht.	1200 Sekunttia
1	2	10	20	2	40	7	4,666666667	4,666666667 Minuuttia												20 Minuuttia

### Työtä

- 3 kpl
- 7,0 Minuuttin videoita
- 3 h työtä yhteen videoon
- 9 h työtä

### Aihankirjana hankittavan lopputuotannon läpikäyneen materiaalin määrä

								30 Minuuttia									9 Videota			
																	12 Työtuntia(arvio)			