

## Strategian luominen urheiluseuralle – case Viipurin Reipas

Terhi Kuusisto



<b>Tekijä(t)</b> Terhi Kuusisto	
<b>Koulutusohjelma</b> Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Strategian luominen urheiluseuralle – case Viipurin Reipas	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 38+8
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli yhtenäistää Viipurin Reippaan hallinnon ajatukset seuran nykytilasta ja luoda niiden pohjalta työkalut, joilla ohjataan tulevaisuuden päätöksiä ja toimintaa johdonmukaisesti. Tarkoituksena oli luoda seuralle arvot, missio ja visio sekä seuraavaksi neljäksi vuodeksi strategiset linjaukset, jotka tukevat seuran jatkuvaa kehittymistä.</p> <p>Toimeksiantajana on Lahdessa toimiva voimisteluseura Viipurin Reipas. Työllä on tarkoitus kehittää nopeasti kasvanutta toimintaa. Seura on tehnyt viime vuosina selkeää kehittämistyötä, mutta kokee nyt tarvitsevansa yhteiset linjaukset ja päämäärät, jotta toiminta on jatkuvaa, tehokasta ja suoraviivaista.</p> <p>Strategia ja toimintasuunnitelma on suunniteltu yhdessä seuran hallinnon kanssa. Seuran strategiaa lähdettiin tekemään keväällä 2018, jolloin suoritettiin palautekysely seuran jäsenille. Kesän ja syksyn 2018 aikana seuran hallitus ja työntekijät ovat kokoontuneet useamman kerran yhdessä miettimään strategiaa ja toiminnan kehittämistä. Näiden kokousten ja tapaamisten avulla on saatu laaja näkemys seuran nykytilasta, sen ympäristöstä ja tulevaisuuden halutusta tilasta.</p> <p>Opinnäytteen tuotoksena on seuran strategia vuosille 2019-2022 sekä siihen nojaava toimintasuunnitelma vuodelle 2019. Strategia on luotu mission eli toiminnan tarkoituksen, arvojen ja vision pohjalta. Strategiassa on otettu huomioon nykypäivän nopeasti muuttuva ympäristö sekä urheiluseuroja ohjaavien Suomen Voimisteluliiton ja Olympiakomitean strategioiden painopisteet. Toimintasuunnitelmassa näkyy seuran haluama jatkuva kehittäminen ja omien strategisten painopisteiden huomioiminen. Strategia on seuran nykyisen toimintamuodon ensimmäinen, ja sille on tarvetta 2010-luvun aikana yli kolminkertaistuneen jäsenmäärän vuoksi.</p>	
<b>Asiasanat</b> Urheiluseura, yhdistys, kehittäminen, visio, strategia,	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Strategia käsitteenä .....	3
2.1	Strategian peruskivet .....	4
2.1.1	Toiminta-ajatus .....	4
2.1.2	Arvot .....	5
2.1.3	Visio .....	6
2.2	Strategia-ajattelu nykypäivänä .....	7
3	Strategia prosessina .....	8
3.1	Erilaiset strategiaprosessit .....	8
3.2	Työkaluna analyysi .....	9
3.3	SWOT-analyysi .....	11
4	Toimeksiantajana Viipurin Reipas .....	14
5	Projektin tavoite.....	17
6	Projektin vaiheet.....	18
6.1	Seuran jäsenkysely .....	18
6.2	Seuran hallituksen mielikuva seurasta .....	20
6.3	Seuran SWOT-analyysi.....	22
7	Projektin tuotos .....	24
7.1	Toimintatarkoitus, Arvot ja Visio .....	25
7.2	Strategian pääpainotukset ja lähtökohdat.....	27
8	Pohdinta.....	32
	Lähteet .....	39
	Liitteet.....	42

# 1 Johdanto

Nykypäivän urheiluseurat toimivat jo lähes yritysten tavoin. Suurien seurojen hallinnoiminen vaatii päivittäistä työtä. Erona on oikeastaan vain järjestöjen laillinen vaatimus pysyä voittoa tavoittelemattomana. Seuran johdossa on jäsenten valitsema hallitus sekä hallituksen mahdollisesti valitsevat työntekijät.

Seura tarvitsee yhteisesti valittuja linjauksia, jotka ohjaavat kutakin tahoa päätöksissään kohti samaa tavoitetta. Strategialla ohjataan organisaation toimintaa haluttuun suuntaan, siinä määritellyillä linjauksilla ja päätetyillä keinoilla kohti strategisia tavoitteita eli päämääriä.

Tämän työn tarkoitus on kehittää Viipurin Reippaan voimisteluseuran sisintä toimintaa ja sitä kautta myös ulkoista, näkyvää toimintaa. Tavoitteena on saada aikaan työntekijöille yksinkertainen työkalu, joka selkeyttää käytännön työtä ja arkisia päätöksiä.

Tietoperustassa esitellään Viipurin Reipas ja sen mielenkiintoista historiaa. Seura on muuttunut paljon 2000-luvulle tultaessa ja lähivuosina jäsenmäärä on kasvanut nopeasti. Seuran toiminta on osittain hyvinkin laadukasta mutta lisääntyneet työt ovat vieneet huomion ja ajan oleellisesta. Hallitus ja työntekijät tarvitsevat yhteisiä päämääriä, joiden tavoittelu vaatii toiminnan uudistamista ja kehittämistä, sekä arvoja, joita vaalitaan päätöksiä tehdessä.

Noin vuosi taaksepäin ennen tämän prosessin loppumista pidettiin hallituksen kokousta, jossa päätöksenteko tuntui hankalalta. Kaikilta jäseniltä tuli erilaisia näkökulmia, eikä yhteisymmärrykseen meinattu päästä. Seuran hallituksessa oli jäseniä, jotka olivat olleet mukana noin puolen vuoden ajan, eivätkä olleet vielä täysin perillä seuran historiasta tai edes nykyisestä toiminnasta. Kokouksen edetessä heräsi kysymys, onko seuralla strategiaa tai toimintasuunnitelmaa, johon tehtyjä päätöksiä voi peilata. Seuralla ei ollut ollut strategiaa pitkään aikaan eikä hallituksen päätöksiä ohjannut mikään kirjoitettu sääntö tai linjaus. Ehdotus seuran strategiasta sai heti kannatusta ja sitä pidettiin tärkeänä osana kehitysprosessia. Seuran hallitustyöskentely oli hyvin vähäistä ja seuran hallinnolliset tehtävät olivat lähes täysin työntekijöiden tehtävänä. Asiaa lähdettiin selvittämään ja seuraavaan kokoukseen tehtiin esitys, jossa esiteltiin strategian tarvetta sekä mahdollisia strategian painopisteitä herättelemään ajatuksia, jotta jokainen voisi ottaa kantaa ja kertoa omat näkemyksensä seuran tarvitsemasta strategiasta.

Seuran toiminnanjohtaja ehdotti työn antamista opiskelijaprojektiksi. Seuraavassa kokouksessa strategia päätettiin toimeksi antaa opinnäytteeksi. Tuotokseksi haluttiin seuralle omat arvot, visio, toimintatarkoitus ja strategia vuosille 2019-2022, jotka luodaan yhdessä seuran hallituksen ja työntekijöiden kanssa.

Ensimmäisenä tehtävänä oli saada kaikille seuran hallinnossa oleville yhtenäinen näkemys seuran nykytilanteesta, tulevista muutoksista ja tulevaisuuskuvasta. Yhteisesti päätetyt linjaukset ja tavoitteet auttavat ja tukevat hallituksen päätöksen tekoa varsinkin epäselvissä tilanteissa. Seuran ytimen eli perusajatuksen kirkastaminen motivoi kaikkia seuran jäseniä tavoittelemaan parempaa ja laadukkaampaa toimintaa ja näin edistää myös Lahden alueen lasten ja nuorten harrastusmahdollisuuksia ja hyvinvointia.

## 2 Strategia käsitteenä

Käsite strategia voidaan määritellä lukemattomilla eri tavoilla. Sen avulla hallitaan organisaation sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä siten, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Strategiaa voidaan verrata suunnitelmaan, jossa tavoitellaan asetettuja päämääriä. Strategian tulisi olla organisaation ydin, joka ohjaa toimintaa päätettyyn suuntaan. Parhaimmillaan strategia ohjaa arkityötä, saattaa tulevaisuuteen ja varmistaa vision toteutumisen. (Kamensky 2015, 23-24; Näsi 2001, 8; Tuomi & Sumkin 2010, 14)

Strategia ei ole mikään uusi keksintö. Historia on täynnä tunnettuja sotapäälliköitä, jotka muistetaan taitavina strategeina. Sotateorioista strateginen ajattelu on myöhemmin levinnyt myös siviilielämään. Nykyiset talous- ja yritysmaailman strategiaopit ovat kuitenkin syntyneet vasta viimeisen 50 vuoden aikana. 1900-luvun lopun ja 2000-luvun alun strategiat keskittyivät vahvasti kilpailuperusteisiin. 2000-luvulla strategia-ajattelu on kehittynyt uusiin näkökulmiin. (Kamensky 2015, 15, Kim & Mauborgne 2015,37)

Strategian tavoitteena on määrittää toiminnalle keskeiset suuntaviivat ja toimintalinjat. Strategian tulisi toimia yrityksen/järjestön kaikilla eri tasoilla, joissa sitä toteutetaan eri tavoin, mutta kuitenkin samaan suuntaan kohti tavoitteita. Strategisten päätösten myötä jokapäiväistä toimintaa muokataan tavoitteiden kannalta ehdollisiksi. Nykypäivän ympäristön muuttuessa nopeasti, on siihen pystyttävä reagoimaan. Hyvin suunniteltu strategia helpottaa toiminnan muokkaamista ja nopeuttaa toimintaympäristöön sopeutumista. Muuttuvassa toimintaympäristössä voidaan hankalissa tilanteissa aina palata strategiaan, saaden siitä turvaa ja voimaa kehittymiseen. (Tuomi & Sumkin 2010, 9-10; Kamensky 2000, 17-18)

Strategian luominen aloitetaan luomalla kaikille yhteinen ymmärrys organisaatiosta ja strategiasta. Sen jälkeen kootaan yhdessä organisaatiolle strategia. Lopuksi katsotaan kuinka jokainen voi omalla vastualueellaan toteuttaa strategiaa ja alkaa toteuttamaan sitä päätetyillä toimenpiteillä. Strategian tulee olla yhtenäistä sekä puheessa että toiminnassa. (Tuomi & Sumkin 2010, 11,13) Strategian tulee olla kaikkien tiedossa, sillä se on koko organisaation/yhteisön yhteinen työväline. Tiedon välityksestä ja strategian yhtenäisestä ymmärryksestä on vastuussa johto, jonka tehtävä on myös varmistaa, että strategia toteutuu käytännön tasolla asti. Seuratoiminnassa tämä tarkoittaa vastuun olevan hallituksella

tai sen valitsemalla toimintaa johtavalla työntekijällä esimerkiksi toiminnanjohtajalla.  
(Tuomi & Sumkin 2010, 9)

Olipa strategia perusteiltaan ja näkökulmaltaan mikä tahansa, riskitöntä siitä ei saa ikinä. Strategiaan liittyy aina mahdollisuuksia ja uhkia. (Kim & Mauborgne 2015, 52)

## **2.1 Strategian peruskivet**

Strategiset tavoitteet ovat merkittävä osa strategista johtamista ja ajattelua, mutta strategian painopisteenä tulisi kuitenkin olla toiminnan keskeiset suuntaviivat ja keinot. Ne tehdään visioon tähtääväksi, laadittujen arvojen ja toimintatapojen pohjalta. (Kamensky 2015, 60-61)

Strategia on yksi osa-alue kokonaisessa strategiaprosessissa. Strategiassa visio ja missio muutetaan konkreettiseksi työksi, jolla tavoiteltu päämäärä pyritään saavuttamaan. (Vuorinen 2013, 82-83)

### **2.1.1 Toiminta-ajatus**

Mission ja vision (2.1.3) käsitteet on luonut yhdysvaltalainen Philip Selznick 1950-luvulla (Jokinen & Heikkilä 2018). Toiminta-ajatus eli missio tarkoittaa yksinkertaisesti sitä perustehtävää, minkä takia järjestö tai yritys on perustettu. Mission peruskysymys on: Miksi yritys on olemassa? (Vuorinen 2013, 82) Järjestöissä sama kysymys voidaan kysyä näin: ”Mitä jäsenistön tarpeita tyydyttääkseen järjestö on olemassa?” (Loimu 2007, 184) Olemassaoloa on hyvä jäädä pohtimaan pidemmäksikin aikaa. Toteutetaanko organisaatiossa vain perustehtävää, esimerkiksi pidämme urheiluharjoituksia lapsille, vai ohjaako toimintaa jokin syvällisempi tahto, esimerkiksi keskitymme harjoittelussa fyysisen hyvinvoinnin lisäksi lasten ja nuorten psyykkiseen hyvinvointiin? (Loimu 2007, 184; Tuomi & Sumkin 2010; 52)

Toiminta-ajatuksen tulisi vahvasti ohjata toimintaa. Usein toiminta-ajatus jätetään kuitenkin liian yleiselle tasolle, eikä se ohjaa toimintaa käytännössä ollenkaan. (Loimu 2007, 184-185; Tuomi & Sumkin 2010, 52.)

Tuomin ja Sumkinin mukaan (2010; 53) ”Hyvä toiminta-ajatus

- on lyhyt ja selkeä
- kuvataan asiakkaan silmin

- luo vahvan perustan toiminnalle
- on joustava ja tulevaisuuslähtöinen
- koskettaa lukijaansa ja luo myönteisen tekemisen vireen.”

### 2.1.2 Arvot

”Miksi toimimme juuri tällä tavalla?” Arvot ohjaavat automaattisesti tapaamme toimia. Arvot ovat periaatteita, jotka ohjaavat ihmisen ja organisaation sisäistä toimintaa. Arvot ovat aina olemassa, olivatpa ne näkyviä tai näkymättömiä. (Tuomi ja Sumkin 2010, 51; Kamensky 2015, 137)

Jotta arvot toteutuvat organisaation päivittäisessä työssä, tulisi johdon pohtia arvoja yhdessä henkilöstön kanssa. Laaja-alaisella arvojen ideoimisella vahvistetaan kaksi tärkeää tekijää toteutumisen kannalta: arvot heijastavat paremmin yrityskulttuuria eli ihmisten tapaa ajatella ja toimia mutta myös parantaa ihmisten sitoutumista arvoihin. (Kamensky 2015, 139-140.)

Usein arvoja luodessa vaihtoehtoja keksitään useampia. Arvot kannattaa kuitenkin jäsentää ja tiivistää kouralliseen. (Loimu 2007, 188) Jokainen arvo täytyy myös lyhyesti avata, jottei lukija muodosta omaa tulkintaansa yksittäisestä sanasta (Tuomi & Sumkin 2010, 52)

Ylös listatut arvot eivät vielä yksinään ole kovinkaan hyödyttäviä. Kun jokaisen arvon kohdalla pohditaan, mitä se tarkoittaa ja mitä se ei tarkoita, tulee arvoista käytännönläheisempiä ja niistä muodostuu konkreettisia työkaluja jokapäiväiseen työhön. (Loimu 2007, 188) Arvoja täytyy mainostaa henkilöstölle ja asiakkaille. Arvojen juurruttamiseen toimintaan täytyy varata aikaa. Arvojen kohdalla oppiminen tapahtuu hyvin hitaasti. Kaikki organisaatiosta tietävät arvot, mutta vain muutama saattaa olla valmis soveltamaan niitä käytännössä. Oppiminen (tietää, ymmärtää, sisäistää, soveltaa käytäntöön) tapahtuu hitaasti ja nämä ”oppimisen portaat” ovat arvojen kohdalla jyrkät. Arvot on ensin ymmärrettävä, jonka jälkeen ne on vielä sisäistettävä ennen kuin niitä osataan hyödyntää. (Kamensky 2015, 140; Harsunen 2011, 11)

Mitä suurempi organisaatio on, sitä enemmän vaaditaan työtä henkilöstön arvoihin sitouttamiseen. Organisaatiossa toimivilla ihmisillä on monenlaisia mielipiteitä, asenteita ja arvoja. Vaaditaan pitkäjänteistä ja ammattitaitoista johtamista, että saadaan ihmiset toimimaan organisaatiossa halutulla tavalla. (Kamensky 2015, 138)



### 2.1.3 Visio

Visiossa määritellään tulevaisuuden toivekuva - Millainen haluamme olla? Minne suuntaamme? Visio on yksinkertainen ja arkipäiväinen versio halutusta muutosprosessista. Vision avulla voidaan ohjata henkilöstöä toteuttamaan muutosta haluttuun suuntaan tehokkaasti. Vision avulla henkilöstö tietää mihin organisaatio toiminnallaan pyrkii ja miten heidän täytyy muokata omaa nykyistä toimintaansa, jotta se tukee organisaation yhteisiä tavoitteita. Organisaation pitää itse uskoa visioonsa. (Kotter 1996, 60-61; Tuomi & Sumkin 2010, 47)

Vision tulee olla tarpeeksi yksinkertainen ja selkeä, jotta se on helposti ymmärrettävissä. Onnistunut visio motivoi, inspiroi ja antaa intoa tavoitteiden saavuttamiseen. Visiota luodessa haasteena on katsoa sitä asiakkaan silmin: onko tämä visio merkityksellinen asiakkaalle? (Kotter 1996, 7-8; Tuomi & Sumkin 2010, 47) Vision tulee myös selkeästi kertoa, miten tulevaisuus eroaa menneisyydestä. Yhdistyksen selkeä visio ohjaa toimintaa niin, ettei jokaisesta asiasta tarvitse keskustella tai päättää erikseen hallituksessa. Hallituksen hyväksymä visio ohjaa työntekijöiden arkisia päätöksiä oikeaan suuntaan. (; Vuorinen 2013, 140-141.) Epäselvissä tilanteissa voidaan asioita peilata visioon. Kuten Kotter (1996, 61) mainitsee, tilanteet voidaan selvittää yksinkertaisella kysymyksellä, ”Onko tämä sopusoinnussa vision kanssa?”

Visio-tavoite asetetaan usein 3-5-vuoden päähän nykyhetkestä. Visiota on tarpeeksi aikaa toteuttaa mutta se on kuitenkin tarpeeksi lähellä jotta ”kiireen tuntu” painostaa toteuttamaan strategiaa ja suunnitelmia, jotta visio voidaan saavuttaa. (Tuomi & Sumkin 2010, 47) Visio ei kerro, mitä aiotaan tehdä, vaan mitä halutaan saavuttaa. Visio vaatii rinnalleen suunnitelman ja tekijöitä (Loimu 2007, 188).

Vuorinen (2013,141) määrittelee tehokkaalle visiolle kuusi vaatimusta. Vision tulee olla

- kuviteltavissa
- haluttava
- mahdollinen
- hyvin rajattu
- joustava
- kommunikoitavissa.

Tuomi ja Sumkin (2010, 48) määrittelevät hyväksi visioksi sellaisen, joka on tekijöidensä näköinen, asiakkaalle merkityksellinen ja yhteistyökumppanille kumppanuutta tukeva. Hyvä visio myös innostaa koko henkilöstön toimimaan toivottuun suuntaan.

## 2.2 Strategia-ajattelu nykypäivänä

Strategioita on aikaisemmin luotu hyvin kilpailukykyhaluiselta pohjalta. Nykyisin strategioissa pyritään löytämään uusia keinoja erottua ja tätä kautta menestyä. Yksi esimerkki on Sinisen meren ajattelu, josta on koottu menestyksekkäs kirja ”Sinisen meren strategia” W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen (2005) kirjoittamana. Sinisen meren ajattelulla pyritään hyödyntämään yrityksen ympäristöstä ne alat, joissa kilpailua ei vielä ole ja pystytään saavuttamaan paras kilpailuetu sen sijaan, että kilpailtaisiin jo olemassa olevia menestyjiä vastaan.

Strategian toteutumiseen vaikuttavat erityisesti kolme menestystekijää: johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Usein strategian epäonnistuminen johtuu yhdestä tai useammasta tekijästä. (Kamensky 2015, 13-14.) Kamenskyn (2015,17-18) mukaan johtaminen on kyky saada aikaan tuloksia. Niiden saavuttamiseksi johtajan on pystyttävä tekemään päätöksiä. Johtaminen onkin ennen kaikkea päätöksentekoprosessi. Päätöksentekoprosessin toimivuus sanotaankin olevan yksi tärkeimpiä organisaation menestystekijöistä.

Osaamista on kaikenlaista ja kaikkialla. Osaamisen merkitys myös organisaatioissa on menestymisen kannalta tärkeää. Osaamisen ollessa hyvin laaja-alainen käsitys, täytyy oikeanlainen osaaminen tunnistaa ja hyödyntää. Nykypäivänä osaamisen eri näkökulmia on yhä enemmän. Vuorovaikutus-, yksilö- ja joukkueosaaminen sekä kehittämisen keinot ovat arvostettuja osaamisen alueita. (Kamensky 2015, 18-19)

Strategian uusin menestystekijä on vuorovaikutus. Sen merkitys on kasvanut maailman muuttuessa. Teknologian avulla tiedon kulku on nopeampaa ja sosiaalinen media vaikuttaa ihmisiin enemmän kuin ymmärrämme. Asiakkaat kaipaavat vuorovaikutusta ja odottavat siltä paljon. Henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot ovat myös olennainen osa organisaation vuorovaikutuksesta. Suhteet ja verkostoituminen ovatkin tällä hetkellä vuorovaikutuksen avainsanoja. (Kamensky 2015, 19-21)

### **3 Strategia prosessina**

Oli kyseessä sitten yritys tai yhdistys, pääsääntöisesti strategian työstö alkaa hallituksesta. Hallituksen ohjatessa ja lopussa hyväksyessä strategian, päävastuu strategian luomisesta ja päivittämisestä on kuitenkin toiminnan johtajalla. (Vuorinen 2013, 250) Yhdistystoiminnassa arkipäiväistä toimintaa voi johtaa hallituksen puheenjohtaja tai hallituksen palkkaama toiminnanjohtaja. (Virtanen 2018)

#### **3.1 Erilaiset strategiaprosessit**

Strategia keskittää ja yksinkertaistaa tulevaisuuden tavoitteet ja toimintamallit. (Tuomi & Sumkin 2010, 14) Strategioita on tehty kauan, erilaisille ja eri kokoisille yrityksille ja yhdistyksille. Strategiaprosesseja on muodostunut useita ja nykyisin niitä on tarkennettu ja mietitty hyvinkin selkeiksi.

##### **Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi**

Perinteisessä lineaarisesti etenevässä prosessissa on viisi vaihetta. Tällöin strategiatyön ensimmäinen vaihe on vision (ja mission) määrittäminen. Seuraavaksi laaditaan päämäärät sekä luodaan strategia, jolla ne saavutetaan. Neljäs vaihe on strategian käyttöönotto. Strategian edetessä sitä mitataan ja arvioidaan. Tarvittaessa tehdään, missä tahansa prosessin vaiheessa, korvaavia toimenpiteitä. Nykyisin tämän mallin katsotaan usein olevan kuitenkin kankea ja rajoittava 2000-luvun nopeasti muuttuvassa ja ennalta arvaamattomassa maailmassa. (Vuorinen 2013, 40-41)

##### **Nykyaikainen jatkuva strategisen johtamisen prosessi**

Tässä toimintamallissa voimme jakaa strategian kolmeen vaiheeseen:

1. Strategisen aseman analyysi
2. strateginen valinta
3. strateginen toimeenpano.

Näiden vaiheiden järjestystä ei kuitenkaan ole lyöty lukkoon vaan niitä voidaan työstää tarvittaessa. Näin strategiatyö on joustavaa ja siihen on mahdollista tehdä muutoksia nopeallakin aikataululla. Kun strategiaa luodaan ensimmäistä kertaa, on järkevintä käydä vaiheet läpi edellä mainitussa järjestyksessä. Tämän jälkeen mihin tahansa vaiheeseen voidaan palata myöhemmin. (Vuorinen 2013, 42)

Ensimmäinen vaihe sisältää useita analyysejä eri osa-alueilta, sekä SWOT-analyysin, jolla ne voidaan vetää yhteen. Analyysien avulla nähdään selkeästi strateginen asema, joka käsittää esimerkiksi olemassaolon tarkoituksen ja tulevaisuuden tahtotilan. Toisessa vaiheessa valitaan mitä toimia aiotaan toteuttaa, mietitään mikä on kilpailukyky sekä millä keinoin toimintaa kehitetään ja mihin suuntaan. Kaikki toimet suunnitellaan käytännön tasolle asti. Kolmas vaihe on strategian toimeenpano. Suunnitelmia viedään käytäntöön ja varmistetaan että strategia on kaikkien työntekijöiden tiedossa, sekä kuinka he toteuttavat sitä. Johdon tehtävä on varmistaa, että strategia toteutuu jokaiselle osa-alueella. (Vuorinen 2013,42)

### **Yksinkertaistettu strategiaprosessi**

Joissain tilanteissa aikaisemmin mainitut strategiamallit saattavat olla liian laajoja, eikä esimerkiksi aloittavalla yrityksellä tai yhdistyksellä ole vielä vastauksia prosessin vaiheisiin. Tällöinkin voi käydä läpi yksinkertaisen prosessin, joka kuitenkin auttaa muutoksen aikaansaamisessa. Yksinkertaistettu strategiaprosessi voi koostua esimerkiksi seuraavista kysymyksistä: Kuka on asiakkaamme? Mikä on asiakkaamme ongelma? Miten ratkaisemme ongelman? Joskus nerokkuus voi piilee yksinkertaisuudessa. (Vuorinen, 2013, 44-45)

### **3.2 Työkaluna analyysi**

Strategian suunnittelu alkaa nykyisen tilanteen perinpohjaisella kuvauksella. Strateginen asema määritetään analyysien avulla. (Kim & Mauborgne 2005, 105; Vuorinen 2013, 250) Analyyseja työstämällä saadaan tietää ”miten maailma makaa”. Kreikan kielestä tuleva analyysi tarkoittaa hajottamista, laadun selvittämistä, erittelyä tai jäsentelyä. (Vuorinen 2013, 42; Kamensky 2015,50)

Yhdistystoiminnassa toimitaan usein ilman suurempia suunnitelmia tai strategisia linjauksia. Hallitus ei malta jäädä pohtimaan nykytilannetta, miettiä nykytilannetta tai toimintatarkoitusta, saati määritellä tulevaisuuden päämääriä. Joskus toiminta voi pyöriä näinkin ja johtaa ainakin kohtalaisein tuloksiin. Pienellä mietinnällä ja suunnittelulla aikaansaannokset voisivat olla kuitenkin vielä parempia. Toiminnan suunnittelua voidaan toteuttaa monella eri tapaa. Erilaisilla analyyseilla voidaan helpottaa nykytilanteen kartoitusta sekä tulevaisuuden hahmottamista. (Loimu 2007, 182; Vuorinen 2013, 35-37)

Kamensky (2015, 51) mainitsee kolme syytä analyysien tekoon:

- Tunnetaan organisaatio ja toimintaympäristö sekä niiden väliset vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteet.
- Osataan valita tavoitteet, strategiat ja toimenpiteet oikein.
- Hyvä analyysityö lisää vuorovaikutteista yhteistyötä ja tukee yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen saavuttamista organisaatiosta sekä luo vahvan pohjan jatkuvalla kehittämistyölle.

Tällaisten työkalujen suhteen kannattaa kuitenkin olla myös kriittinen. Analyysejä ei saa liikaa yksinkertaistaa, eikä jättää asioita käsittelemättä yksityiskohtaisesta. Iso analyysi saattaa johtaa harhaan, jos jokainen asia yksinkertaistetaan ja tiivistetään. Usein asiat ovat monimutkaisia ja ne tarvitsevat tilannekohtaista pohdintaa. Joskus useamman työkalun käyttö samaan aikaan voi olla tarpeellista. Silloin monimutkaisesta todellisuudesta ei muodosteta liian yksinkertaista kuvaa. (Vuorinen 2013, 36)

Kehittämistyössä tarvitsee tuntea organisaatio, sen resurssit ja tarkoitus, ympäristö sekä niiden yhteys, eli kokonaiskuva. Analyyseillä voidaan tarkastella organisaation suhdetta ympäristöön (ympäristöanalyysit), sen sisäisiä tekijöitä (sisäisen tehokkuuden analyysit) tai niistä muodostuvaa kokonaiskuvaa (synteesianalyysit). (Vuorinen 2013, 42-44; Kamensky 2015, 53)

**Ympäristöanalyysien** tarkoituksena on selvittää, miten organisaatio liittyy suurempaan kokonaiskuvaan ja vaikuttaako toiminnat suuntaan tai toiseen positiivisesti tai negatiivisesti. Koska ennustaminen on mahdotonta, täytyy menneet ja nykyiset trendit ottaa huomioon, kun ennakoitaan tulevaisuutta. Myös laajemmat, esimerkiksi poliittiset, taloudelliset ja sosiaaliset ympäristötekijät ja niihin kohdistuvat mahdolliset muutokset tulevaisuudessa tulee ottaa huomioon. Lisäksi kilpailukyvyyn pohdinta ja tulevien kilpailijoiden, korvaajien tai verkostokumppanien toiminta tulee käydä läpi. Ympäristöanalyseja tehdessä on myös hyvä käydä läpi mahdolliset skenaariot ja heikot signaalit. Skenaariolla tarkoitetaan tulevaisuuden käsikirjoitusta. Skenaarioita tehdään erilaisina versioina ja vaihtoehtoja vertaillaan sekä pohditaan voivatko ne toteutuessaan horjuttaa organisaation asemaa ja kuinka niihin ollaan varauduttu tai voitaisiin varautua. Heikot signaalit ovat hyvin epätodennäköisiä tulevaisuuden tapahtumia, jotka kuitenkin toteutuessaan ovat erittäin merkittäviä. (Kamensky 2015, 52-53)

### **Sisäisen tehokkuuden analyysit**

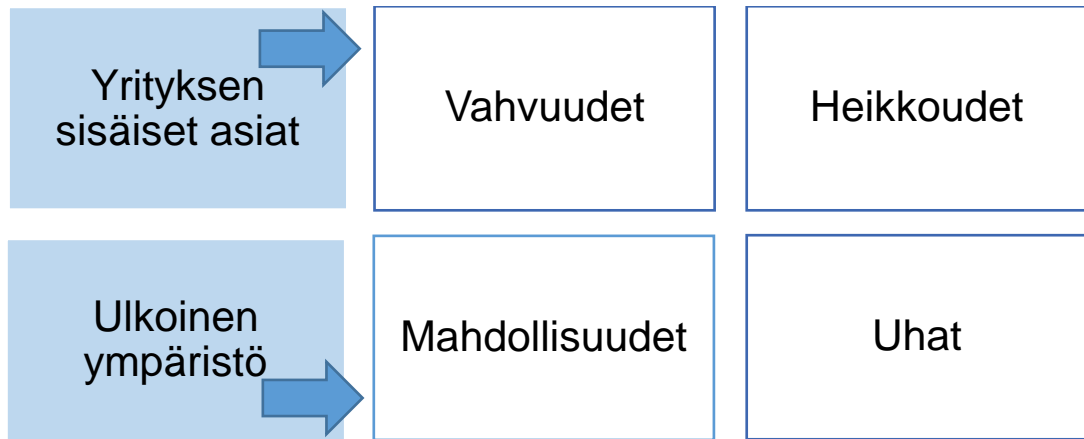
Sisäisen toiminnan analysointi on usein vaikeinta. Organisaatio on osattava pilkkoa tarpeeksi pieniin mutta järkeviin osa-alueisiin. Sisäiset analyysit voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: Organisaation tehokkuus, Toiminto- ja prosessikohtaiset analyysit ja taloudelliset analyysit. Kaikki nämä voidaan tarvittaessa jakaa vielä pienemmiksi analyysiksi, jolloin raporteista saadaan tarkkoja. Useimmiten yrityksillä talous on keskeisessä asemassa. Taloudellisia analyyskejä tarvitsee tehdä monella tasolla ja alueella, jotta saadaan monipuolisia ja kattavia kustannus- ja kannattavuusraportteja. (Kamensky 2015, 53)

### **Synteesianalyysit**

Synteessillä tarkoitetaan yleiskuvaa. Synteessi on analyysia täydentävä vastapari, jota ilman analyysit jäävät usein hyödyttömiksi. Kamensky (2015,54) on ryhmittänyt joitakin analyyskejä ”synteesianalyysit”-ryhmään. Ryhmä sisältää analyyskejä, jotka itsessään sisältävät jo synteesejä. Synteesianalyysiksi Kamensky on maininnut mm. SWOT-analyysin, Menestystekijät, Portfoliot ja Analyysikartat. Näistä yleisesti käytetty on SWOT-analyysi, josta kerrotaan hieman tarkemmin.

### **3.3 SWOT-analyysi**

SWOT-analyysia pidetään maailman yleisimpänä strategiatyökaluna (Jokinen & Heikkilä 2018) 1960-luvulla Yhdysvalloissa SWOT-analyysi kehitettiin isojen yritysten avuksi strategiaan päätöksiin. Tarkoituksena on vertailla sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Analyysin avulla pyritään saamaan selkeä kokonaiskuva nykytilanteesta. Analyysin pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä, joiden perusteella muokataan asetettuja päämääriä ja strategisia valintoja. SWOT-lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista Strengths = vahvuudet, Weaknesses = heikkoudet, Opportunities = Mahdollisuudet ja Threats = Uhat. (Provenmodels; Vuorinen 2013, 88-89; Taylor, Doherty & McGraw 2008, 18-21; Jokinen ja Heikkilä 2018) (kuvio 1)



Kuvio 1. SWOT-analyysi (mukaiillen Vuorinen 2013, 89.)

Vahvuudet ovat niitä sisäisiä menestystekijöitä, jotka parantavat kilpailukykyä.

Tekijät, jotka ovat heikompia kuin kilpailijoilla, ja joiden toimintaa pitäisi kehittää, ovat heikkouksia. SWOT-mallissa sekä vahvuuksia että heikkouksia vertaillaan ulkoiseen ympäristöön. (Vuorinen 2013, 89; Provenmodels)

Ennen SWOT-analyysia on tärkeää tehdä pienempiä, eri osa-alueisiin keskittyviä osaanalyyssejä. Näin SWOT-analyysiin listattavat asiat eivät jää pinnallisiksi listoiksi vaan saadaan koottua todenmukainen ja kattava yhteenveto nykytilanteesta. (Vuorinen 2013,94)

8-kentäinen malli on kehittyneempi versio SWOT-analyysistä, joka keskittyy helpottamaan strategian viemistä käytäntöön erilaisten kysymysten avulla (kuvio 2). Mallissa tehdään valintoja ja toimintasuunnitelmia perinteisen nelikentän teemoja yhdistämällä. Sisäisiä tekijöitä mietitään suhteessa ulkoisiin tekijöihin. Vahvuuksia tarkkaillaan sekä mahdollisuuksien että uhkien kautta ja tehdään toimintasuunnitelmat siitä, kuinka vahvuuksia hyödynnetään molemmissa tapauksissa. Sama käydään läpi heikkouksien osalta. (Vuorinen 2013, 90; Jokinen & Heikkilä 2018)

	Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Kuinka hyödynnämme menestystekijät	Kuinka kehitämme heikkouksiamme
Uhat	Kuinka saadaan uhat hallittua	Kuinka toimitaan kriisitilanteissa

Kuvio 2. 8-kenttäinen SWOT-analyysi (mukailtu Vuorinen 2013, 90)



## 4 Toimeksiantajana Viipurin Reipas

Viipurin Reipas on Lahdessa toimiva voimisteluseura. Harrastepainotteinen seura tarjoaa noin 700 lapselle ja aikuiselle harrastuksen. Kuten nimestä voi päätellä, seuralla on Viipurilaiset juuret. (Viipurin Reipas)

Suomessa urheiluseurat ovat pääsääntöisesti voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä, joista usein käytetään nimitystä kolmas sektori. Tällaiset organisaatiot ovat usein rekisteröityjä yhdistyksiä. Liikuntayhdistyksistä puhutaan liikunta- tai urheiluseuroina. (Puronaho 2006, 33) 1800-luvun lopulla ja 1900-luvulla Suomen liikuntaseuratoiminnan alkaessa, kansalaistoiminta on perustunut siihen, että jäsenille järjestetään mieluista toimintaa vapaaehtoisuuden pohjalta. Tällöin seurat olivat pääsääntöisesti yleisseuroja, joissa harrastettiin useampia lajeja. Nykyisin moni seura on erikoistunut tarjoamaan vain yhtä urheilulajia ja puhutaan lajin erikoisseurasta. (Hossain, Suortti & Kallio 2013, 5, 32; Kansalaisyhteiskunta.)

Ensimmäiset Viipurin urheiluseurat ovat saaneet alkunsa 1870-luvulla. Muutama vuosikymmen perässä, myös Viipurin Reipas sai alkunsa. Seuran perustamiseen on vahvasti vaikuttanut Viipurin alueella silloin vallinnut kielitaistelu ruotsin- ja suomen kielen välillä. Alueella oli jo muutaman vuoden toiminut ruotsinkielinen Wiborgs Gymnastikförening, ja nyt suomenkieliset halusivat oman seuran. Perustajat ovat ammattiensa puolesta kuuluneet uuteen suomalaiseen keskiluokkaan ja välit juurikin ruotsalaisen yläluokan ja työväenliikkeen kanssa olivat jännittyneet, joka näkyi liikuntajärjestöissä pitkälle itsenäistymisen ajoille asti. Viipurin Reippaan juuret yltävät aina vuoteen 1891, jolloin seura perustettiin Viipurissa. Voimisteluyhdistys Reipas aloittikin toimintansa nopeasti ja 26.9. pidetystä perustavasta kokouksesta jo neljän päivän päästä harjoiteltiin kansakoulun juhlasalissa. Nimen vaihtumisen, Voimisteluyhdistys Reippaasta Viipurin Reippaaksi, tarkkaa ajankohtaa tai syytä ei ole tiedossa mutta 1900-luvun alusta löytyy viittauksia molempiin nimiin, jolloin jälkimmäisen katsotaan vakiintuneen. (Heinonen 1995, 8-10)

Tietoa ei ole siitä, miksi voimistelun erikoisseuraksi perustettu Reipas laajensi toimintaansa muihin lajeihin niin nopeasti. Jo ensimmäisenä talvena seura järjesti yleiset hiihtokilpailut. 1910-luvulle tultaessa Reippaasta oli kasvanut jo yli toistakymmentä lajia kattavaksi, maamme ensimmäiseksi voimistelun ja urheilun suurseuraksi. Seuralta löytyi sekä voimistelijoita että urheilijoita, jotka olivat suomen parhaimmista, tuoden menestystä seuralle aina Olympialaisista asti. (Heinonen 1995, 13, 23-25)

*”Viipurin Reipas oli tullut lahtelaiseksi reippain ottein”*

Syksyllä 1939 urheiluseuratoiminta lamaantui Viipurissa ja myös ”reipaslaiset” hajaantuivat ympäri maata. Muutaman vuoden ajan toimintaa Viipurin Reippaan alla tapahtui monessa eri kaupungissa kuten Helsingissä ja Lahdessa. Rauhallisina aikoina toiminta palautui hetkeksi myös Viipuriin. Sotavuosien jälkeen seuran toiminta alkoi kuitenkin keskittyä Lahteen ja vuoden 1951 seuran vuosikokouksessa Viipurin Reippaan kotipaikaksi vaihdettiin Lahti. (Heinonen 1995, 50-56)

1900-luvulla monen lajin yleisseurassa oli jaostoja mm. suunnistuksessa, hiihdossa, jalkapallossa, jääpallossa ja jääkiekossa. Myöhemmin jaostot ovat erkaantuneet omiksi seuroikseen ja Viipurin Reipas on päätenyt takaisin juurilleen, eli voimistelun erikoisseuraksi. (Heinonen 1995, 264-265) Seuran monilajisuudesta ja suosiosta muistuttavat yhä Lahdessa toimintaa jatkavat suuret seurat kuten Kiekkoreipas (nyk. Pelicans juniorit), Fc Reipas ja Lahden Reipas. (Virtanen, 2018)

Viipurin reipas tarjoaa harrastajilleen telinevoimistelua sekä kilpavoimistelun mahdollisuuksien naisten ja miesten telinevoimistelussa sekä teamgymissä. Seura on harrastepainotteinen ja kilpavoimistelijoiden määrä on suhteellisen pieni. Seuran jäsenet ovat kolmea aikuisten ryhmää lukuun ottamatta lapsia ja nuoria. Aikuisliikunta on seuralla hyvin vähäistä.

Seura on onnistunut kasvattamaan jäsenmääräänsä reippaasti viimeisen muutaman vuoden aikana (taulukko 1). Harrasteryhmien määrä on lisääntynyt sekä kilpavoimistelun puolella uusia ryhmiä on saatu lisättyä. Kasvun ovat mahdollistaneet seuran lisääntyneet ohjaajat ja valmentajat.

Taulukko 1. Jäsenten määrä vuosina 2011-2018. (Jäsentieto 2018)

<i>Vuosi</i>	Jäsenmäärä
2011	189 jäsentä
2012	220 jäsentä
2013	267 jäsentä
2014	280 jäsentä
2015	376 jäsentä
2016	464 jäsentä
2017	530 jäsentä
2018	688 jäsentä

Yhdistyslain (503/1989) mukaan päätösvalta järjestössä (seurassa) kuuluu sen jäsenille. Jäsenillä on myös valta ja vastuu valita hallituksen jäsenet. Hallituksen tehtävä on edustaa jäsenistöä ja hoidettava huolellisesti yhdistyksen asioita. Hallituksessa tulee olla vähintään kolme jäsentä. Lisäksi hallitukselle täytyy valita puheenjohtaja. Puheenjohtaja ei ole työsuhteessa seuraan. Hallitus voi kuitenkin päättää työntekijän palkkaamisesta. Hallituksella on työnantajana oikeus työnjohtoon mutta myös vastuu auttaa työntekijää suorittamaan työtehtävistä. (503/1989; Hämäläinen & Lampinen 2018.)

Viipurin Reippaan hallitus koostuu 10 jäsenestä. Hallitus kokoontuu tarvittaessa, noin 5 kertaa vuodessa. Seuran palkkaamat työntekijät usein valmistelevat aloitteita hallituksen kokouksiin. Seuran tärkeät päätökset tehdään hallituksen kokouksessa, jossa asioista tarvittaessa äänestetään. Seura on palkannut täysipäiväisiä työntekijöitä, joiden työnkuvana on pyörittää seuran harraste- ja kilpapuolta. Täysi- ja osapäiväisten työntekijöiden palkkaaminen tapahtuu hallituksen päätöksellä. Lisäksi voimistelun tuntiohjaaja ja -valmentaja on noin 30, joiden palkkaamisesta on vastuussa palkatut työntekijät, yleensä toiminnanjohtaja. (Viipurin Reipas; Virtanen 2018.)

## 5 Projektin tavoite

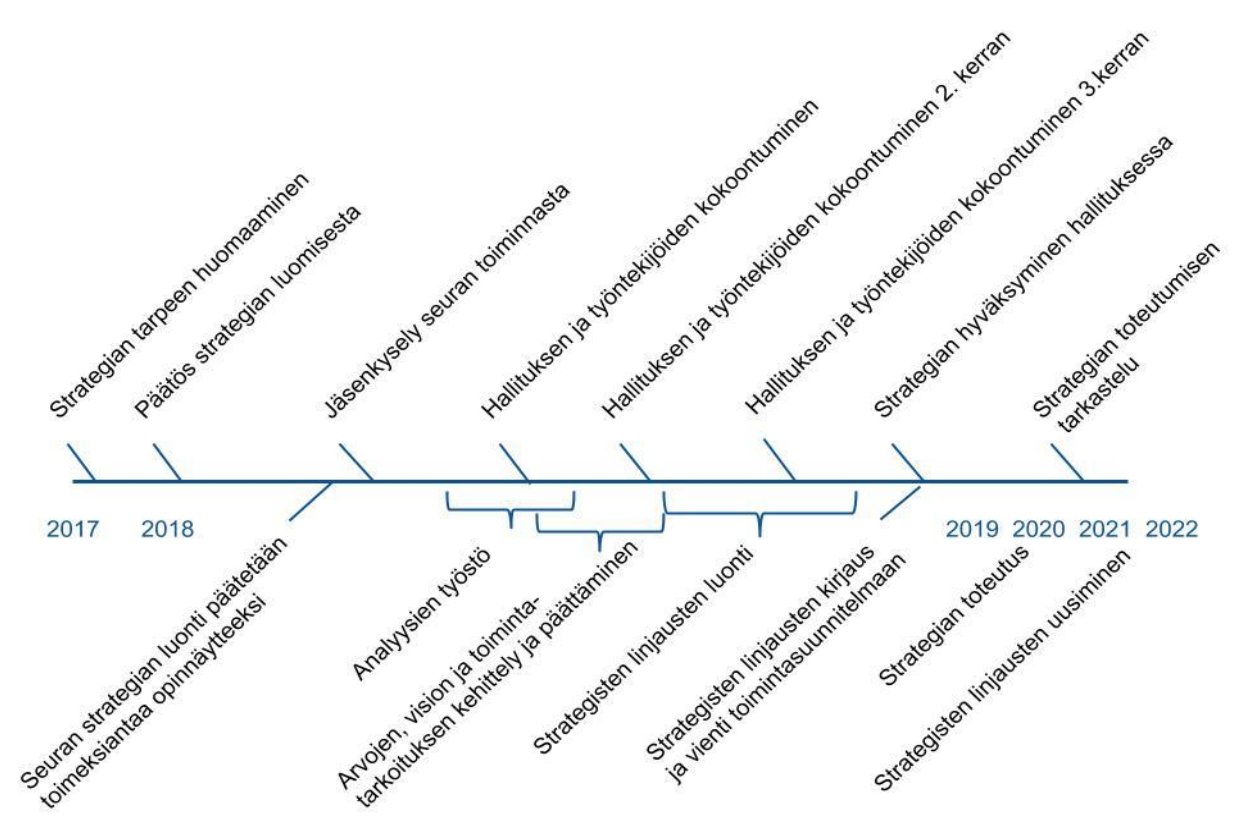
Tämän työn tavoitteena on luoda Viipurin Reippaalle yhtenäinen näkemys seuranylitylasta ja halutusta tulevaisuuden tilasta. Hallituksen jäsenet ovat vaihtuneet eikä seuralla ole vahvaa, omaa kulttuuria, joka ohjaisi toimintaa. Jäsenistöllä on eroavaisia ajatuksia seuranylitystarkoituksesta eikä päätöksiä ohjaa mikään, mihinkään yhteiseen päämäärään. Työllä halutaan luoda ”joukkuehenkeä” hallituksen jäsenten välille.

Seura haluaa pysyä ajan mukana ja toimia vastuullisena ja laadukkaana harrastuksen tarjoajana, kunnioittaen historiaansa. Seuranylitysmäärän kasvettua ohjaajien ja oheistoiminnan, kuten tilojen vuokraamisen, lisääntyttä arjen pyörittäminen vaatii enemmän työtä. Arjen pyörittämisen lisäksi, seuranylitystulisi kuitenkin jatkuvasti kehittyä, jotta pysyisi ajan tasalla. Kun kehitystyö on pitkäjänteistä ja johdonmukaista, sillä voidaan saavuttaa suurempia tavoitteita. Tämä kuitenkin vaatii yhdessä määriteltyjä linjauksia. Kun tekeminen on selkeää, voidaan keskittyä olennaiseen.

Tavoitteena on tuottaa seuralle selkeä visio ja strategiset linjaukset, jotka ohjaavat toimintaa ja kertovat mitä halutaan saavuttaa. Lisäksi arvot ja toimintatarkoitus kirjataan ylös ja tehdään näkyviksi. Arvoista halutaan saada käytännönläheisiä ja niin konkreettisia, että niistä on hyötyä arkityössä.

Tällä työllä pyritään auttamaan seuraa löytämään nämä yhteiset linjaukset, jotka ohjaavat tulevaisuudessa toimintaa kohti yhdessä määriteltyjä päämääriä. Näiden tarkoitus on helpottaa työntekijöiden päivittäistä päätöksen tekoa erilaisissa projekteissa, jonka ansiosta tekeminen on suoraviivaista, pitkäjänteistä ja tehokasta. Suuremmissa päätöksissä hallitus voi nojata strategiaan ja ohjata toimintaa johdonmukaisesti. Jotta tämä työ ei tulevaisuudessa jää turhaksi, on tavoitteena aktivoida seuranylityshallitus ja työntekijät mukaan strategiaprosessiin. Strategian toteutuminen jatkossa vaatii nimenoman heidän panoksensa, jotta toimintaan saadaan haluttua muutosta.

## 6 Projektin vaiheet



Kuvio 3. Projektin aikajana.

Strategiaproessi kesti kokonaisuudessaan lähes vuoden. Tavoitteena oli, että strategia saadaan valmiiksi seuraavaan toimintakauteen mennessä (2019-2020), jotta se voidaan ottaa heti käytäntöön ja hyödyntää jo toimintasuunnitelmaa tehdessä.

### 6.1 Seuran jäsenkysely

Seuran jäsenkysely toteutettiin keväällä 2018. Kysely oli sähköinen ja sen alustana toimi Webropol. Webropol on työkalu sähköisten nettikyselyiden ja -tutkimusten toteuttamiseen ja raportointiin. (Webropol)

Kysely ajoitettiin kevätkauden loppuun, huhtikuulle 2018. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, ovatko perheet tyytyväisiä seuran toimintaan ja missä asioissa he kokevat olevan parantamisen varaa. Edellinen kysely oli noin vuoden takaa, jolloin vastaukset jäivät muutamaa eikä informaatiota saatu tarpeeksi.

Kyselyn linkki lähetettiin seuran rekisterissä oleville sähköpostitse (alle 18-vuotiaiden jäsenien huoltajien antamaan sähköpostiosoitteeseen) sekä ilmoitettiin seuran nettisivuilla ja Facebook-sivustolla. Kyselyä mainostettiin myös seuran kevätnäytöksessä, jossa mainittiin linkin löytyvän edellä mainituista paikoista. Kyselyä mainostettiin ”lyhyenä mutta tarpeellisena seuran toiminnan kehittämisen kannalta”. Kyselyssä tuotiin kysymysten muodossa esille asioita, joita seura oli kohdannut kuluvan kauden aikana. Yhteensä kysymyksiä oli kahdeksan, joista puolet olivat monivalinta- ja puolet avokysymyksiä (Liite 2).

Seura oli saanut paljon kyselyitä harrastajien mahdollisuudesta käydä harjoituksissa useamman kerran viikossa. Kyselyn avulla selvitettiin, onko jäsenissä enemmänkin halukkaita harrastaa useamman kerran viikossa. Vastausten keskiarvoksi tuli 2,1 kertaa viikossa, kun vaihtoehdot olivat 1, 2, 3 tai 4 kertaa viikossa. Noin puolet vastaajista siis toivoisivat mahdollisuutta harrastaa voimistelua useamman kerran viikossa. Vastausten perusteella pohdittiin, tarjotaanko tulevaisuudessa harrasteryhmiä, joissa harjoitukset ovat useamman kerran viikossa. Samalla laskettiin, kuinka moneen tällaiseen ryhmään olisi tarvetta ja onko toiminta kannattavaa.

Tällä tiedolla voidaan myös perustella harjoitustilojen lisäämistä. Salin ollessa täysi, nykyiset jäsenet haluavat harrastaa useammin ja uusia tulijoita on jonoissa asti. Tulee miettiä, onko tarvetta jopa kahdelle eri harjoituspaikalle.

Toinen seuraa mietityttävä asia on seuran viestinnän onnistuminen. Seura on ollut lähes kokonaan sähköpostiviestinnän varassa ja siitä oli yksittäisiltä jäseniltä saatu erinäisiä palautteita. Nyt haluttiin saada selville viestinnän kohderyhmän ajatuksia ja ideoita seuran viestinnän parantamiseksi. Viestintä on tärkeä osa seuraa, sillä sen onnistumisella tai epäonnistumisella on suuri merkitys mm. seuran imagoon. Hyvällä viestinnällä tuetaan seuran positiivista mielikuvaa.

Kyselyn perusteella lähes kaikki, 89% vastaajista, halusi viestinnän tapahtuvan jatkossakin sähköpostitse. Lisäksi viestintää haluttiin seuran nettisivuille ja Sosiaaliseen Mediaan.

Seuran nettisivuihin toivottiin selkeyttä sekä lisää tietoa seurasta ja toimintatavoista. Useampi vastaaja myös toivoi saavansa informaatiota aikaisemmin, ns. pidemmällä varoitusaikalla.

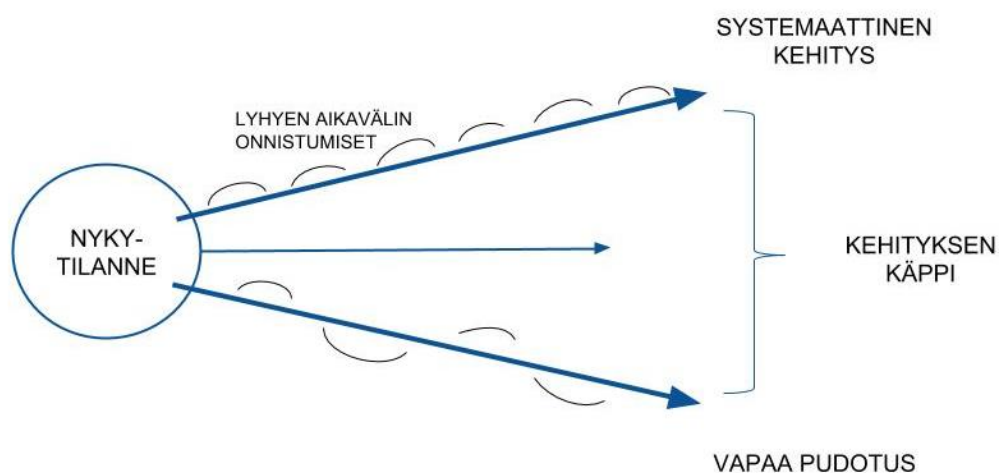
Kyselyn perusteella seura päätti uusia nettisivunsa ja lisätä sinne tarpeellista tietoa mm. seurasta, toimintatavoista, harjoitusajoista ja tapahtumista. Lisäksi SoMe:n käyttöä halutaan lisätä. Viestinnälle päätettiin luoda oma vuosikello, jonka mukaan tietyistä tapahtumista osataan viestiä ajoissa. Samanlaista vuosikelloa mietitään myös SoMe:n puolelle, jolloin päivittäminen olisi tasaista ja mielenkiintoista. Seura kokee nämä muutokset tärkeänä osana sisäisen toiminnan laadun parantamista ja uskovat, että ne helpottavat työtä jatkossa.

Lisäksi seura halusi tiedustella kyselyssä löytyykö jäsenperheistä sellaisia henkilöitä, joita kiinnostaa seuran järjestämä toiminta arkena kello 7:00-16:00 välisenä aikana. Varsinkin aamuisin seuralla olisi mahdollisuus tarjota uutta toimintaa ja näin myös vähentää aikaa, jolloin voimistelusalit seisoo tyhjänä. Vain muutama vastaajista (alle 5%) pystyi osallistumaan toimintaan klo 7:00-14:00 välisenä aikana. Tuolle ajalle ei kuitenkaan osattu kertoa toiminnan muotoa, jota seura voisi järjestää. Klo 14:00-16:00 väliselle ajalle pystyisi jouseampi (n. 10%) vastaajista osallistumaan ja siihen toivottiinkin nimenomaan lapsille suunnattuja voimisteluharjoituksia, johon he voisivat saapua suoraan koulusta. Seura pyrkii huomioimaan nämä vastaukset suunnitellessaan tulevia toimintakausia ja mahdollisesti uutta toimintaa.

## **6.2 Seuran hallituksen mielikuva seurasta**

Seuran hallitus kokoontui pohtimaan seuran strategiaa kolmesti. Ensimmäinen kerta oli keväällä 2018, kun ajatus seuran strategiasta oli tullut hallitukseen edellisen joulun alla. Ensimmäisellä kerralla aihetta pohjustettiin lyhyellä esittelyllä, jossa kerrottiin strategian hyödyistä, nykytilanteen vaikeuksista sekä ideointia tulevaisuuden kuvasta. Toiminnassa ei ollut punaista lankaa, joka ohjaisi toimintaa ja hallituksen päätöksiä yhdensuuntaisesti, eikä toiminnalla ollut selkeää tarkoitusta tai päämäärää. Asiat tehtiin kuten on aina ennenkin tehty, ja seuran toimintaa jopa hieman väheksyttiin. Seuran jäsenmäärä on kasvanut nopeasti, mutta hallituksen ajatus seurasta ”pienenä ja vaatimattomana” oli jäänyt elämään. Herättelimme seuran johtokuntaa nykytilanteeseen ja muuttuneeseen tilanteeseen. Kehittämisen tärkeyttä painotettiin kasvaneen jäsenmäärän, lisääntyneen työn ja tulevaisuuden varmistamisen kautta.

Havainnollistamiseen käytettiin Pohjolan, Piispanen & Sirviön (2011) ideoimaa kehittymisen kantoaalto-teoriaa (kuvio 4). Kun kehitys on systemaattista ja pitkäjänteistä, pysytään mukana maailman menossa. Lyhyen aikavälin tavoitteet ja onnistumiset vievät tällöin seuraa jatkuvasti eteenpäin. Mikäli kehitystoimenpiteitä tapahtuu jonkin verran mutta ilman selkeää päämäärää, toiminta pysyy ennallaan, muttei muiden mukana. Jos kehittymistä ei tapahdu lainkaan tai liian harvoin, seuran toiminta jää selvästi aikaansa jälkeen. Systemaattisesti kehittyneen, ajassa mukana pysyneen ja edelliselle vuosikymmenelle jääneen väliin tulee käppi, joka kasvaa ajan myötä yhä suuremmaksi. Lopulta tämä ero on kasvanut niin isoksi, että sitä on lähes mahdotonta kuroa kiinni.



Kuvio 4. Kehittyminen kantoaalloittain. (Mukailtu Pohjola, Piispanen & Sirviö 2013.)

Jotta muutostyö kehittää toimintaa eteenpäin, sen on oltava pitkäjänteistä ja johdonmukaista. Pitkän aikavälin tavoitteisiin päästään pienempien välietappien kautta. Pienempien uudistusten on nivouduttava suurempaan muutoshankkeeseen. Samaan aikaan on käynnissä useampia projekteja, joita työestetään päällekkäin. Lyhyen aikavälin onnistumiset osoittavat kehitystyön toimivaksi ja lisäävät motivaatiota jatkaa. (Pohjola, Piispanen & Sirviö 2011; Kotter 1996, 101-104)

Seuraavissa kokouksissa keskusteluun osallistui hallituksen jäseniä uudella kokoonpanolla sekä seuran työntekijöitä, jonka ansioista saimme pohdintaan laajemmän näkökulman. Keskustelimme seuran ajankohtaisista asioista ja tiivistimme seuran nykytilanteen yhdeksi ajatukseksi. Oli hyvä huomata, että aikaisempien tapaamisien jäljiltä lähes kaikilla

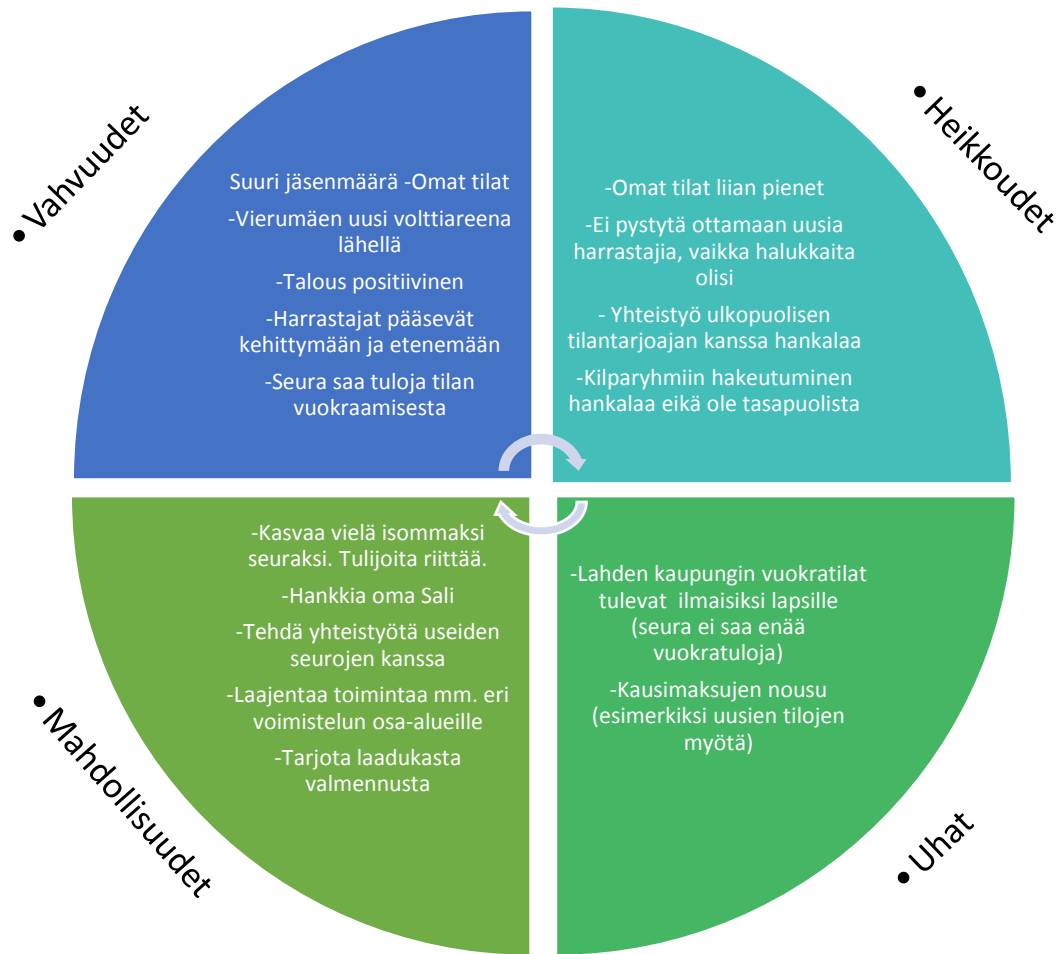


oli jo valmiiksi melko yhtenäiset ajatukset seurasta. Ajatukset olivat muuttuneet ensimmäisestä kerrasta. Osallistujat olivat avoimempia tulevaisuuden mahdollisuuksille ja erilaisille kehittämisehdotuksille. Myös seuran nykytilanne nähtiin hieman eri lailla. Nykytilanteesta keskustelu ajautui nopeasti tulevaisuuteen ja tarvittaviin muutoksiin. Moneen asiaan haluttiin selkeyttä tai muutosta. Tulevaisuuden kuvasta oli kokoontuneilla hieman erinäisiä ajatuksia, mutta niihin selvästi vaikutti epävarma tieto siitä, mihin suuntaan seuraa lähdetään kehittämään. Keskustelu oli rikasta, ja ”höpöttäminen” poiki tulosta. Epävarmuus muuttui vähitellen luottamukseksi yhteiseen visioon.

Keskustelun pohjalta koottiin yhteenveto eri ajatuksista ja tehtiin ehdotuksia seuran tulevasta arvoista, visiosta ja toimintatarkoituksesta. Seuraavassa kokoontumisessa kävimme läpi ehdotukset ja valitsimme niistä sopivimmat. Epävirallisesti päätimme lähteä niiden pohjalta luomaan strategiaa. Muutimme arvoja, visiota ja toimintatarkoitusta vielä hieman uusien ajatusten myötä ja jatkoimme niiden pohjalta strategian luomista.

### **6.3 Seuran SWOT-analyysi**

Seuran hallituksen ja työntekijöiden yhteen kokoontumisissa, kartoittaessamme seuran nykytilannetta, käytimme apunamme SWOT-analyysin mallia. Analyysimallin avulla katsoimme seuraa eri näkökulmista ja saimme koottua monipuolisemman kokonaiskuvan (Kuvio 5). Vahvuuksia ja mahdollisuuksia saimme listattua eniten. Varsinkin mahdollisuuksien kirjo oli valtava, ja hetkittäin tuntui siltä, että seura voisi edetä lähes minne tahansa. Seuran hyvä taloudellinen tilanne ja kasvanut jäsenmäärä oli selkeästi vaikuttanut hallituksen jäsenten positiivisiin mielikuviin. Tulevaisuus ja mahdollisuudet puhuttivat selvästi eniten ja niistä oli pieniä ja suuria unelmia. Hallituksen ja työntekijöiden välille tuli hyvää keskustelua, jossa työntekijät kertoivat nykyhetken tilanteesta ja omista näkemyksistään seuran tulevaisuudesta. Johtuen ehkä seuran hyvästä tilanteesta, heikkouksia ja uhkia oli selvästi vaikeampi nimittää. Keskustelua niistä ei syntynyt yhtä paljon kuin mahdollisuuksista.



Kuvio 5. Esimerkkejä Viipurin Reippaan SWOT-analyysistä.

## 7 Projektin tuotos

Tuotoksena on seuralle tehty toimintatarkoitus, arvot, visio ja strategiset linjaukset seuraavalle neljälle vuodelle. Tuotoksen tarkoitus on toimia työkaluna jokapäiväisessä työskentelyssä ja päätöksenteossa. Tuotos on selkeä osa seuran kehittämistä. Tuotos helpottaa työntekijöiden tehtävien suunnittelua, jolloin aikaa jää itse toiminnalle enemmän. Tuotos auttaa jatkossa viemään seuran kehittämistä oikeaan suuntaan johdonmukaisesti. Strategisten linjausten avulla toiminta saadaan keskitettyä ja työpanos muuttuu tehokkaammaksi.

Toimintatarkoituksen määrittely auttaa muistamaan, miksi tätä työtä tehdään. Siihen voidaan myös nojata silloin, kun suunnitellaan tai tehdään päätöksiä seuran päätoimintaan liittyvien asioiden muuttamisesta. Toimintatarkoituksella voidaan perustella sekä seuran toteuttamaa, että ei toteutettavaa toimintaa.

Arvoilla pyritään ohjaamaan seuran jokapäiväistä toimintaa. Työntekijöille arvot antavat tietynlaisen mittariston, joka ohjaa jokaisen omaa toimintaa. Seura haluaa arvojen näkyvän kaikkien seuran puolesta toimijoiden tekemisessä. Jos arvot toteutuvat työssä, saa työntekijä olla tyytyväinen omaan työskentelyynsä. Toisaalta arvot määrittävät kuinka seurassa tulisi toimia ja mitä seura haluaa työntekijöidensä työssä näkyvän.

Arvoilla ja visiolla halutaan myös vakuuttaa yhteistyökumppanit seuran toiminnan sekä sen tukemisen tärkeydestä. Seura on yleishyödyllinen järjestö, jonka tarkoitus on tuottaa jäsenilleen heidän haluamaansa toimintaa. Seuralla on suuri merkitys Lahden alueen harrastustoiminnan tuottamisessa. Lähes 700 lasta osallistuu viikoittain seuran toimintaan. Liikunnallinen harrastus, kuten voimistelu, tukee fyysistä, psyykkistä sekä sosiaalista hyvinvointia niin lapsi- kuin aikuisharrastajien osalta. Kaikki seuran keräämät varat käytetään harrastustoiminnan toteuttamiseen eri tasoille voimistelijoille. Lisäksi tuotolla mahdollistetaan sen kehittäminen, monipuolistaminen sekä laadun varmistaminen.

Visio tuo kaikille seurassa toimiville selväksi, mitä tavoitellaan. Visio edustaa tulevaisuuden seuraa. Näkyvällä visiolla varmistetaan, että jokainen kiinnostunut tietää seuran tavoitteen ja voi omalta osaltaan tavoitella ja toteuttaa sitä. Visio on tavoite, jonka eteen työtä tehdään. Visio pilkotaan päämääriksi ja pienemmiksi tavoitteiksi, joiden kautta lähesytään vähitellen vision saavuttamista.

Päätetty visio saattaa ulospäin näyttää osittain jo toteutuneelta. Seura on kasvanut nopeasti ja tulijoita on enemmän kuin mukaan mahtuu. Viipurin Reipas nähdään isona voimisteluseurana, jonka toimintaan niin moni haluaa mukaan, että vain nopeimmat onnistuvat saamaan paikan ryhmästä. Seurassa on jopa niin menestyksestä kilpatoimintaa, että paikallislehti tekee lähes vuosittain aukeaman kokoisen kirjoituksen. Ulospäin seura siis saattaa näyttää laadukkaalta ja menestyksekkäältä.

Työntekijät kuitenkin kokevat todellisuuden toiseksi. Erityisesti seuran sisäisessä toiminnassa on paljon parannettavaa. Työntekijät kokevat työn olevan yksi iso sekamelska. He toivovat strategian tuovan selkeyttä. Selkeyttä pyritään luomaan muun muassa henkilökohtaisiin työnkuviin sekä tehtävän jakoon työntekijöiden ja hallituksen välillä. Työntekijät kaipaavat ohjeistuksia ja linjauksia, joiden linjassa voivat toteuttaa työtään sillä mielin, että toteuttavat toimintaa oikeaan, seuran haluamaan suuntaan. Selkeään päämäärään ja painopisteisiin on helpompi asettaa välitavoitteet, joita pitkin edetään. Välitavoitteiden saavuttaminen mahdollistaa myös onnistumisen tunteen työssä, jossa ei tunnu ikinä pääsevän maaliin.

## **7.1 Toimintatarkoitus, Arvot ja Visio**

Seuran toiminnan tarkoitusta, arvoja ja visiota pohdittiin yhdessä hallituksen ja työntekijöiden kokoontumisessa. Olin koonnut valmiiksi ajatuksia ja vaihtoehtoja, joiden pohjalta ideoidimme lopulliset valinnat. Toiminnan tarkoitus oli helpoin muodostaa. Arvoista ja visiosta kehkeytyi keskustelua enemmän. Osallistujat näkivät seuran aseman erilaisena, jonka vuoksi myös tulevaisuuden kuvat ja haaveet vaihtelivat.

Urheiluseurana halusimme, että meidän arvoissa ja visiossa näkyy myös Voimisteluliiton ja Olympiakomitean arvot ja visio. Nämä kattojärjestöt ohjaavat ja tukevat seuramme toimintaa, joten sen tulee olla samassa linjassa niiden kanssa.

Olympiakomitea:

Arvot: *”Yhdessä – Ilolla – Kunnioittavasti – Vastuullisesti – Erinomaisesti”*

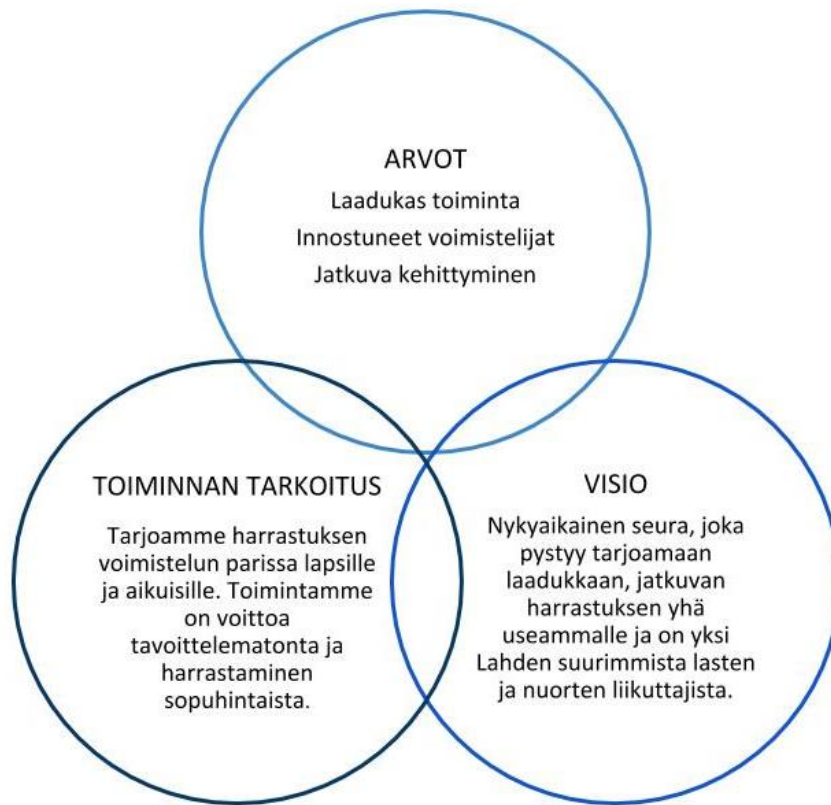
Visio: *”Maailman liikkuvien ja Pohjoismaiden menestyvien urheilukansa”*

(Olympiakomitea 2017)

Voimisteluliitto:

Arvot: *”Ilo ja elämykset, Onnistuminen ja menestyminen, Yhdessä tekeminen”*

Visio: ”Voimistelu on innostavin liikuntaharrastus ja haluttua urheilua hyvässä seurassa.”  
(Voimisteluliitto)



Kuvio 6. Viipurin Reippaan arvot, toimintatarkoitus ja visio.

### **Toiminnan tarkoitus**

Tarjoamme harrastuksen voimistelun parissa lapsille ja aikuisille. Toimintamme on voittoa tavoittelematonta ja harrastaminen sopuhintaista.

### **Arvot**

- Laadukas toiminta: Seurassamme on innokkaat ja innostavat ohjaajat ja valmentajat, intohimoiset työntekijät ja vastuullinen hallitus. Haluamme kunnioittaa pitkää historiaamme ja pysyä arvokkaana seurana myös jatkossa.
- Innostuneet voimistelijat: Pyrimme pitämään kaikki jäsenet, lapset ja aikuiset, innostuneina voimistelusta, jotta harrastus jatkuisi mahdollisimman kauan ja tukisi heidän fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Innostuneet voimistelijat ovat myös motivoituneempia ja näin myös kilpavoimistelussa päästään parempiin tuloksiin.

- Jatkuva kehittyminen: Tuemme ohjaajien, valmentajien ja seuratyöntekijöiden jatkuvaa kouluttautumista. Jatkamme seuran toiminnan kasvattamista ja kehittämistä ja sen pitämistä ajan tasalla. Haluamme myös varmistaa voimistelijoiden mahdollisuuden kehittyä ja edetä omaan tahtiin.

Arvot eivät vielä yksinään ole kovinkaan hyödyttäviä. Kun jokaisen arvon kohdalla pohditaan, mitä se tarkoittaa ja mitä se ei tarkoita, tulee niistä käytännönläheisempiä.

## **Visio**

Tahdomme olla nykyaikainen ja ajan hermolla pysyvä seura. Pystymme tarjoamaan laadukkaan, jatkuvan harrastuksen yhä useammalle lapselle, nuorelle, aikuiselle ja seniorille. Tulevaisuudessa olemme yksi Lahden alueen suurimmista lasten ja nuorten liikuttajista ja näin omalta osaltamme tuemme Lahden alueen lasten ja nuorten hyvinvointia.

Visiolle myös laaditaan vuosi tasolla etenevä suunnitelma, jolla sen toteutumista seurataan. Näin visio on osana arkitoimintaa ja kehittämisen painopisteitä ja toimintaohjelmassa sen toteutumiselle asetetaan seurattavat mittarit ja aikataulu.

## **7.2 Strategian pääpainotukset ja lähtökohdat**

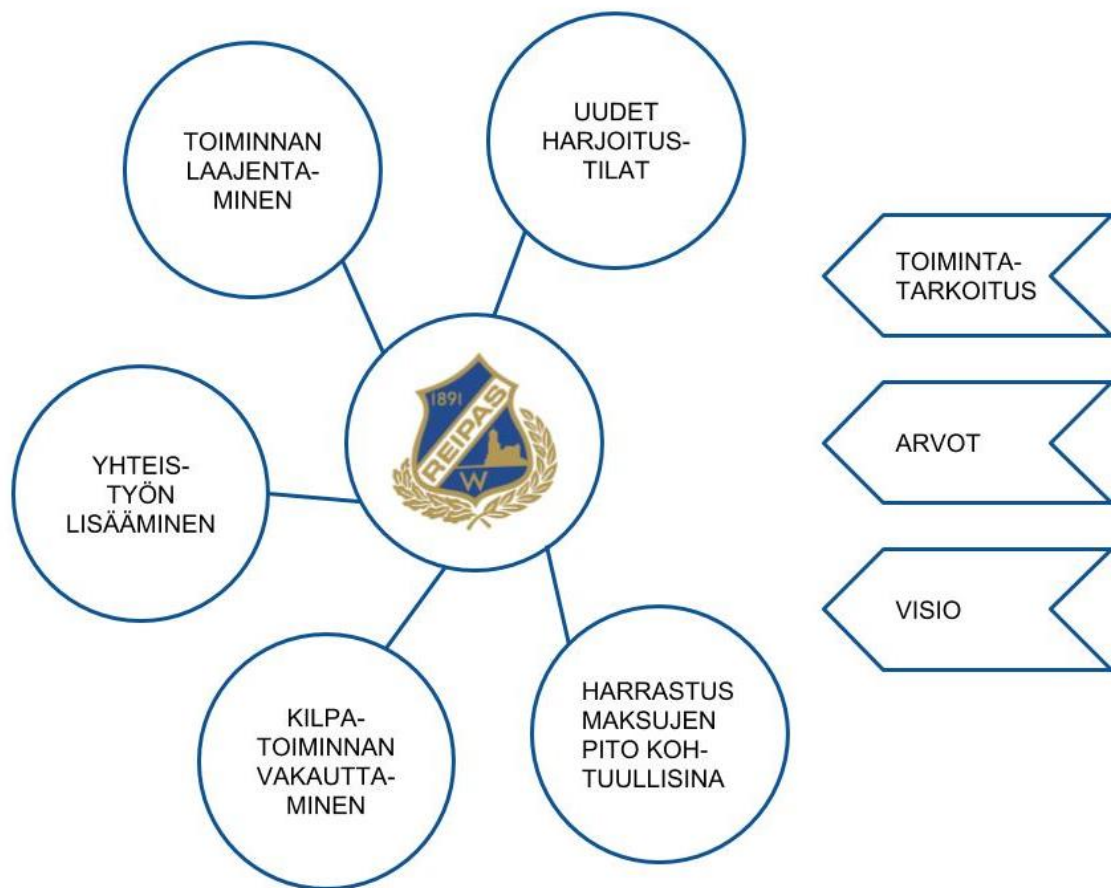
Voimistelu lajina voi parhaimmillaan tukea lasten ja nuorten liikunnan motivaatiota merkittävästi. Voimistelussa lapsi saa omien taitojen kehittymisestä välittömän palautteen sekä itsearvioinnin, että ohjaajan kautta. Tämä luo hyvän olon ja onnistumisen tunnetta. Olosuhteiden ja ilmapiirin ollessa onnistuneita, saadaan myönteisiä kokemuksia, jotka tukevat itsetuntoa ja lisäävät innostuneisuutta. (Puronaho 2006, 31)

Painopisteitä valittiin seuran eri osa-alueilta, niin harrastus- kuin kilpapuolelta. Painopisteet keskittyvät kuitenkin kehittämään seuran näkyvää, jäsenille järjestettyä toimintaa. Painopisteillä haetaan muutosta ulkoiseen toimintaan, mutta samalla vaikutetaan myös seuran sisäiseen toimintaan. Päätetyt painopisteet helpottavat seuran työntekijöiden työtä. Työntekijöiden ei tarvitse suunnitella niin paljon, vaan voivat keskittyä enemmän yhdessä päätettyjen painopisteiden/projektien työstämiseen. Työntekijöillä on linjaukset, joihin voivat tarvittaessa nojata ja perustella päätöksiään.

On tärkeää, että strategiset painopisteet on mietitty arvojen pohjalta. Painopisteiden, arvojen, toimintatarkoituksen ja vision on oltava samassa linjassa, jotta ne voivat toimia yhdessä. Kaikilla valituilla painopisteillä saavutetaan visiota eivätkä ne ole keskenään ristiriidoissa.

Painopisteeksi valikoitiin aiheita, jotka ovat seuralle ajankohtaisia. Ne ovat pyörineet puheissa mahdollisesti jo vuosia, mutta ilman selkeitä tavoitteita, ne ovat jääneet puheen tasolle. Aiheet valittiin seurann toiminnan eri osa-alueilta niin, että jokainen kehitty tasaisesti. Linjaukset ovat painottuneet ulkoisen toiminnan kehittämiseen vaikkakin antavat helpotusta myös työntekijöiden arkeen.

Valitut painopisteet ovat merkityksellisiä seurann kehittämisen kannalta. Ne ovat luonnollisia seuraavia askeleita kehittymisen kaaressa, joita ei voi kiertää, jos seuraa halutaan päämäärätietoisesti kehittää. Painopisteet ovat myös vastauksia seurann nykytilan ongelmiin. Ongelmia on niin sisäisessä kuin ulkoisessa toiminnassa. Ne ovat tulleet hallituksen tietoisuuteen joko jäsenien tai työntekijöiden kautta tai ovat julkisesti tiedossa olevia, kuten seurann harrastustilan puute. Strategisilla linjauksilla pyritään löytämään ratkaisu näihin ongelmiin, jotka jarruttavat seurann kehittymistä.



Kuvio 7. Viipurin Reippaan strategiset painopisteteet 2019-2022.

**Uudet harjoitustilat** ovat ensimmäinen seuran painopiste. Seuralla on kannattava ja toimiva vuokrasopimus Mustankallion väestönsuojan tilasta Lahden kaupungin kanssa. Harjoitteluun sopivia olosuhteita ei kuitenkaan ole riittävästi jäsenmäärän kasvaessa vuosittain ja tilojen hyödyntäminen on jo nyt vedetty äärimilleen. Seura toivookin saavansa vastaavanlaisen sopimuksen suuremmasta tilasta.

Puuttuvat tai riittämättömät olosuhteet ovat usein este harrastukselle. Lisäksi liikuntaharrastus seurassa aloitetaan yhä nuorempana, joten harrastajat pysyvät kauemmin seurassa eikä vaihtuvuus ole nopeutunut. (Puronaho 2006, 31)

Nykyisessä tilassa on toisinaan sisäilmaongelmia, minkä osa aikuisista on katsonut lapsille haitalliseksi. Sisäilmasta on tullut valituksia seuralle seuran omilta jäseniltä sekä tilan vuokraajilta. Myös kulkeminen voimistelusaliiin tapahtuu pimeään ja vaarallisen tunnelin kautta, jossa lapset ylittävät tietä ilman suojatietä. Tunnelissa ajetaan usein merkittävää ylinopeutta. Lisäksi parkkipaikkoja on huonosti niin työntekijöille kuin lapsia kuljettaville



vanhemmille ja usein parkkipaikka on erittäin tukkoinen ja vaarallisen kapea, kun samaan aikaan vapaata parkkipaikkaa etsivät päiväkodin, jalkapallokentän, koulun, parkour- ja voimistelusalin käyttäjät.

Seuran jäsenmäärän ja kilpavoimistelun kasvun myötä seuralla on tarvetta suuremmalle tilalle sekä turvalliselle ympäristölle. Vierumäen Volttiareena on tarpeeksi lähellä kilparyhmien harjoitteluun, mutta liian kaukana ja liian arvokas harrastevoimisteluryhmien pitämiseen. Seuran varaamat vuorot saattavat peruuntua Vierumäen oman käytön, mm. leiritysten, vuoksi. Näin ollen kilparyhmien harjoittelua ei voida laskea Vierumäen volttiareenan varaan.

Seura pyrkii löytämään ratkaisun tilan tarpeeseen tulevan strategiakauden aikana. Seura aloittaa yhteistyökeskustelut kunnan, sekä Lahden alueen muiden seurojen sekä Päijät-Hämeen liikunta ja urheilu ry aluejärjestön kanssa. Seura ei pois sulje mitään vaihtoehtoja, vaan on avoin kaikenlaisille ehdotuksille uuden tai lisätilan saamiseksi.

### **Toiminnan laajentaminen**

Seura tarvitsee lisää aktiivisia aikuisia toimintaansa ja niitä pyritään löytämään tarjoamalla enemmän harrastusmahdollisuuksia aikuisille. Aikuisten telinevoimistelua mainostetaan, sekä mahdollisesti aikuisten toimintaa laajennetaan Lahden keskustan ulkopuolelle. Seura kuuntelee jäsenten toiveita ja ideoita aikuisliikunnan lisäämiseksi ja kehittämiseksi.

Voimistelullista toimintaa laajennetaan alueille, joista lasten kuljettaminen harrastuksiin Lahteen on hankalaa. Toimintaa tahdotaan tarjota myös niille lapsille ja aikuisille, joilla ei ole mahdollisuutta saapua seuran keskustan voimistelusalille. Lahden lähiseudun alueet kuten Nastola ja Hollola ovat mahdollisuuksia tarjota toimintaa. Seura pyrkii saamaan toimintaa näille alueille.

Koulujen kerhojen kautta seura pystyy tarjoamaan matalan kynnyksen liikuntaa lapsille ympäri Lahtea voimistelukerhojen kautta. Seura on aloittanut kerhojen pitämisen syksyllä 2018 ja on kokenut niiden olevan toimivia ja myös kannattavia seuran kannalta. Kouluissa järjestettävää voimistelukerhotoimintaa halutaan lisätä koulujen aamu- ja iltapäiviin. Kerhot ovat positiivista mainosta seuralle mutta myös antoisaa ja vastuullista toimintaa lasten liikuttajana.

**Yhteistyön lisäämistä** Lahden urheiluseurojen kanssa varsinkin kilpavoimistelun ja -urheilun puolella halutaan lisätä. Yhteistyöllä seurojen välillä tuetaan lasten ja nuorten monipuolista liikkumista sekä kehitetään toimivaa yhteistyö- ja tukiverkostoa. Uskomme, että tulevaisuudessa seurojen yhteistyöllä on yhä suurempi merkitys. Paikallisista seuroista saamme myös tukiverkostoa, jossa tarvittaessa voi suuntaan ja toiseen pyytää ja tarjota apua. Yhteistyötä halutaan myös lisätä yritysten kanssa, jotka haluavat tukea seuraa rahallisesti tai muilla keinoin. Yritysten avulla voitaisiin esimerkiksi tukea vähävaraisten lasten harrastusmahdollisuuksia. Seura aloittaa sponsoreiden ja varainhankinta keinojen etsinnän. Sekä seura- että yritysyhteistyökumppanien avulla voidaan myös mahdollistaa uusien harrastustilojen hankintaa.

### **Kilpatoiminnan vakauttaminen**

Valmennustoiminta pyritään vakauttamaan ja saamaan siihen vuosittainen jatkumo. Seura kehittää oman kilpavoimistelijan polun, jonka avulla tarjotaan useammille lapsille mahdollisuus kokeilla ja hakea kilpavoimisteluun mukaan ja edetä siinä oman tason mukaisesti. Seura kannustaa kouluttautumiseen ja hakee valmentajia, jotka voivat sitoutua kilpavoimistelun puolelle ja kehittää sitä eteenpäin. Kilpatoiminta hyötyy myös yhteistyöseurojen hankinnasta, jolloin kilpavoimistelijoiden harjoittelua voidaan monipuolistaa esimerkiksi tarjoamalla vaihtoehtoisia toisen lajin harjoituksia. Voimistelua voidaan vastineeksi tarjota muille lajeille oheisharjoitteluksi.

**Harrastusmaksujen pito kohtuullisina** on seuran ikuinen pyrkimys. Seura on voittoa tavoittelematon järjestö, jonka jäsen- ja kausimaksuilla pyritään kattamaan toiminta-, vuokra-, väline- ja palkkauskuluja. Kasvanut jäsenmäärä on lisännyt myös päivittäistä työmäärää, joka on vaatinut työntekijöiden palkkaamista. Seura on kattanut kuluja myös voimistelutilaa vuokraamalla ja järjestämällä vapaavuoroja. Lisäksi vuosittainen näytös ja leirit ovat osa seuran varainkeruuta.

Seura haluaa pitää harrastusmaksut alhaisina myös jatkossa, jotta kaikilla olisi taloudellisesta tilanteesta riippumatta mahdollisuus harrastaa voimistelua seurassamme. Mieluinen harrastusmahdollisuus tulisi olla jokaisen lapsen oikeus. Seura etsii uusia keinoja varainkeruuseen, joiden avulla seuran kustannuksia voidaan kattaa, eikä harrastusmaksuja tarvitse korottaa.

## 8 Pohdinta

Opinnäytteessä seuralle koottiin toimiva kokonaisuus toimintatarkoituksesta, arvoista ja visiosta sekä strategisista linjauksista vuosille 2019-2022. Strategia ja toimintasuunnitelma ovat seuran hallituksen hyväksymiä ja niitä lähdetään hyödyntämään uuden toimintakauden alkaessa. Keskusteluiden avulla hallitukselle ja seuran työntekijöille saatiin luotua yhtenäisempi ajatus seuran nykytilanteesta sekä tulevaisuuden mahdollisuuksista. Sekä hallitus että työntekijät ovat sitoutuneita kehittämistyöhön ja strategisten linjausten toteuttamiseen kaikilla toiminnan osa-alueilla.

Tälle opinnäytetyölle oli tarvetta, mutta se myös vaati itselleen selkeän tekijän. Hallitus oli ilmaissut strategian tarpeen, muttei saanut jäsenistä innokkaita toteuttajia. Ehdotus seuran strategian luomisesta sai heti kannatusta ja sitä pidettiin tärkeänä osana kehitysprosessia. Ilman opinnäytetyöprosessia strategian teko olisi todennäköisesti siirtynyt myöhemmäksi tai se olisi tehty huolimattomasti. Opinnäytteeksi se annettiin hallituksessa yksimielisesti.

Tavoitteeksi asetettiin saada aikaan strategiaprosessi, joka ohjaa toimintaa seuraavan neljän vuoden ajan pitkäjänteisesti kohti visiota. Strategiaprosessilla haluttiin yhtenäistää seuran toimijoita sekä heidän ajatuksiaan seurasta. Konkreettisesti tuotoksessa strategisten painopisteiden ja vision lisäksi haluttiin määritellä seuran arvot ja toimintatarkoitus, joiden pohjalta kaikkea toimintaa peilataan. Strategian luominen päätettiin toteuttaa alkaneen toimintakauden aikana, jolloin se saataisiin toteutukseen seuraavan toimintakauden alkaessa.

Näihin tavoitteisiin pääsimme mielestäni hyvin. Strategia vuosille 2019-2022 otetaan käyttöön 2019 vuoden alusta ja työntekijät saavat käyttöönsä tämän uuden linjauksen, jonka pohjalta toimintaa lähdetään kehittämään. Strategiaprosessissa päästiin seuran työntekijöiden ja hallituksen välillä jakamaan ajatuksia ja mielipiteitä. Prosessin aikana seuratoimijoiden ajatukset ovat selvästi tulleet lähemmäs toisiaan. Kokonaisvaltainen ajatus seurasta on prosessin jäljiltä yhtenäisempi ja selkeä. Tulevaisuutta pohdittiin lopulta hyvinkin yksimielisesti.

Kuitenkin, strategian teon aikataulua muuttaisin jälkikäteen mietittynä. Strategian tekeminen painottui nyt syksyyn, johon työntekijöille oli kasaantunut myös muita töitä merkittävästi. Mikäli strategiaa olisi ehditty pohtimaan enemmän alkukesästä, olisi työntekijöillä ollut aikaa paneutua enemmän sen tekemiseen.

Aikaansaannos on työkalu, jonka tarkoitus on helpottaa seuran työntekijöiden ja hallituksen työtä. Tuotos määrittää työn painopisteet ja antaa oikeuden edistää ja toteuttaa tiettyjä toimintoja, jotka vaikuttavat seuran tulevaisuuteen. Tuotoksella myös rajataan kehittämistyötä, jolloin toiminta on johdonmukaista ja se tukee kaikilla osa-alueilla yhteisiä päämääriä. Näin seuran kehittäminen tapahtuu keskitetysti, jolloin voimavarat on suunnattu tärkeimpiin kehityskohteisiin eikä työ ole hajanaista, ”vähän sieltä täältä”-tyyppistä, jolloin mikään osa-alue ei saa tarvittavaa työpanosta eikä systemaattista kehittymistä ei tapahdu.

Strategiaprosessi oli pitkä ja tuotokset syntyivät vähitellen. Prosessi alkoi seuran huomauttaessa päätöksen teon olevan heittelevää eikä sitä ohjannut mikään. Seura oli jäänyt ajellehtimaan ilman minkäänlaista päämäärää.

Kaikkiaan prosessi kesti lähes vuoden, kun ajanlasku aloitetaan siitä hetkestä, kun ehdotimme hallitukselle strategian luomista. Pidempi ajanjakso kuitenkin sopi tähän projektiin, jossa monia asioita haluttiin miettiä rauhassa ja yhteinen keskustelu vaati aina kaikille sopivan ajankohdan. Ajankulku myös osoitti tiettyjen asioiden toimimattomuuden tai puutteen esimerkiksi työntekijöiden tehtävissä. Tulevaisuutta täytyi pohtia useampaan otteeseen eri kokoonpanoilla, jotta näkökulmat ja näkemykset vaihtelivat. Strategian kiteyttäminen vaatii aikaa.

Varsinainen työskentely alkoi keväällä 2018 jäsenkyselyn toteutuksesta. Seuran hallitus työskentelyn ollessa hyvin vähäistä, opinnäytetyötä tehdessä sai melko vapaat kädet toteutukseen. Kaikki projektin tuotokset kuitenkin käytiin läpi ja hyväksyttiin seuran hallituksessa, jolloin tuotokset voivat virallisesti toimia tämän seuratoiminnan ohjeivittoina.

Jäsenkyselyä tehdessä oli työntekijöillä muutama ajankohtainen asia tärkeimpänä mielessä, joihin he halusivat muutosta, mutta tarvitsivat jäsenien mielipiteitä muutoksen suunnitteluun. Kysymykset antoivatkin helpotusta enemmän ajankohtaisiin asioihin, ei niinkään strategian luomiseen. Jäsenkyselyn tulokset ja varsinkin avoimien kysymyksien palautteet kuitenkin vaikuttivat strategiaan painopisteisiin sekä työntekijöiden ajatusmaailmaan tulevaisuutta miettiessä. Kysymyksillä saatiin sellaisia vastauksia, joita oltiin toivottu harrastustoiminnan kehittämisen kannalta. Jopa jo kesken opinnäyteprosessin pystyttiin

muuttamaan toimintaa niin, että se vastasi enemmän jäsenten toiveita. Harrastuskertoja pystyttiin lisäämään ja viestintää kehitettiin osaltaan.

Jälkikäteen mietittynä olisin tehnyt kyselystä ytimekkäämmän ja lisännyt muutaman kysymyksen liittyen strategian luomiseen. Kysely oltiin avattu lähes toista sataa kertaa, mutta vastauksia oli vain vajaat 60. Kyselyssä kaikki monivalintakysymykset olivat pakollisia, eli jättääkseen vastauksen, olisi vastaajan tarvinnut vastata niihin. Vastaaja on siis saattanut pitää kyselyä turhan vaativana, eikä ole lähtenyt vastaamaan kaikkiin kysymyksiin tuodakseen julki yhtä tai kahta asiaa kyselyn viimeisissä avoimissa palautekysymyksissä. Jälkikäteen olisin vaihtanut kaikki kysymykset vapaaehtoisiksi. Vähäinen vastaajamäärä saattaa kertoa myös siitä, että kyselyssä ei keskitytty sellaisiin asioihin, joihin vastaaja olisi halunnut muutosta. Positiivinen palaute on usein vaikeampaa antaa kuin negatiivinen, jonka huomaa myös tässä kyselyssä. Kyselyt kuitenkin ovat heikon toiminnan kehittämistä varten, joten oletettavaa on, että vastauksissa näkyy ihmisten tyytymättömyys. Palautteiden joukossa oli myös positiivista ja hyvillä mielin kirjoitettua, rakentavaa, palautetta.

SWOT-analyysia tehdessä osallistujien puheista ja ajatuksista huokui seuran vakaa taloudellinen tilanne. Vahvuuksien ja mahdollisuuksien listaaminen oli helppoa ja niitä osattiin myös pohtia eri näkökulmista. Pitkään jatkunut taloudellinen voitto saattaa sumentaa ajatuksia, eikä tulevaisuuden tilanteita osata kuvitella vaikeina tai nähdä esimerkiksi rahallista tilannetta uhkana nykyiselle toiminnalle. Esimerkiksi kriisitilanteita varten ei ole määritelty toimintatapoja. Seuran taloudellinen tilanne vaikuttaa seuran kykyyn pitää palkallisia työntekijöitä. Tällä hetkellä seuran kaikesta arjen pyörittämisestä on vastuu työntekijöillä. Taloustilanteen huonontuessa työsuhteita saatetaan jopa joutua purkamaan. Hallituksen on tärkeä miettiä, kuinka seuraa silloin johdetaan ja ketkä työt toteuttavat.

Hallituksen ja työntekijöiden strategiakeskusteluissa syntyi aina hyvää keskustelua nopeasti aiheeseen liittyen. Keskusteluja käytiin rennolla meiningillä kahvittelun tai ruokailun yhteydessä. Tarkoitus oli luoda tilanteesta juuri tällainen rento ja avoin, jossa jokainen uskaltaa sanoa oman mielipiteensä. Strategiaa luodessa on tärkeää kuulla ”ihan sama”-vastauksien sijaan muista eroavia mielipiteitä, sillä niiden avulla paljastuu asian todellinen luonne.

Hallituksen työskentely olisi voinut olla vielä tehokkaampaa. Hallitusta olisi täytynyt yrittää kovemmin saada innostumaan strategian tekemisestä ja osallistumisesta yhteisiin tapauxuksiin. Kaikki hallituksen jäsenet eivät olleet kiinnostuneet strategian luomisesta ja näin ollen joidenkin henkilöiden näkemykset jäivät pimentoon. Hallituksen jäsenien mielenkiinto

hallitustyötä kohtaan tuntui vaihtelevan suuresti. Ehkä strategiaa toteuttaessa jokaiselle löytyy omaa mielenkiintoa vastaava tehtävä, jolla voi olla mukana saavuttamassa visiota.

Jälkikäteen olisin joissakin tilanteissa vaihtanut aikataulutusta ja siirtänyt hallituksen yhteisiä tapaamisia enemmän keväälle. Ottaisin nyt myös projektiin erilaisen, enemmän ohjaavan roolin. Koen, että välillä olisi pitänyt tehokkaammin ohjata hallitusta ja työntekijöitä strategian suunnittelussa.

Vaikka tämä strategiaprosessi tehtiinkin opinnäytetyönä, pääsin siinä selvästi syvemmälle kuin toisen tekijän tekemänä. Opinnäytetyötä tehdessä olin samaan aikaan monessa eri roolissa: opinnäytteen tekijänä, seuran hallituksen jäsenenä, työntekijänä ja vielä kuitenkin hieman ulkopuolisena juuri seuraan tulleena. Pystyin hyödyntämään näitä rooleja eri näkökulmista katsomiseen. Tämän prosessin aikana olen ymmärtänyt, ettei strategian luomista voi antaa täysin ulkopuoliselle taholle tehtäväksi. Jotta strategia saadaan oikeasti toimimaan ja puheet sekä kirjoitukset toiminnaksi, on hallituksen jäsenet ja työntekijät saatava innostumaan. Jatkossa kaikki tulee olemaan kiinni heistä. Vain he voivat vaikuttaa omaan toimintaansa ja sen muokkaamiseen niin, että haluttuja muutoksia saadaan aikaan.

Jalkauttaminen tapahtuu osa-alueittain. Ensimmäisenä strategia on esiteltävä kaikille seurassa toimiville. Strategia käydään läpi kokonaisuudessaan hallituksen kokouksessa, johon pyritään saamaan kaikki hallituksen jäsenet paikalle. Tässä kokouksessa olisi hyvä olla paikalla myös seuran päätoimiset työntekijät, jolloin kaikille seuran toimijoille luodaan yhtenäinen käsitys strategiasta. Seurassa toimiville ohjaajille strategia esitellään ohjaajien yhteisissä tilaisuuksissa, joissa pyritään vahvistamaan yhtenevää ajatusta seurasta ja sen tulevaisuudesta. Myös monilla ohjaajilla on ideoita kehittämistyöhön ja niitä pyritään jakamaan ja kuuntelemaan tällaisissa tapaamisissa. Päätoimiset työntekijät ovat seuran ohjaajien ja hallituksen välikätenä ja heidän vastuulla on viestiminen molempiin suuntiin.

Jäsenille strategia tuodaan näkyväksi eri tavoin mainostaen. Strategia ja tulevat toimintasuunnitelmat löytyvät jatkossa aina seuran nettisivuilta. Arvot ja visio tehdään näkyväksi myös harjoitussaliin, joilla luodaan oikeanlaista tunnelmaa, ja jopa positiivista muutosta toimintaan, niin voimistelijoille kuin valmentajille. Muille sidosryhmille, kuten yhteistyökumppaneille strategiaa avataan tarvittaessa. Seuran nettisivuilta pääsevät kaikki halukkaat sen näkemään.

Strategian käytäntöön viemisessä päävastuussa tulee olla seuran hallitus ja työntekijät. Heidän tulee vuosittain pohtia toimintasuunnitelmaa tehdessä, kuinka strategiaa toteutetaan. Strategiset linjaukset viedään työntekijöiden arkeen, joilla pyritään saamaan muutosta myös heidän toivomaansa sisäisen työn selkeyttämiseen.

Seuran tulee panostaa ulkoisen toiminnan laadukkuuteen, sillä seuran tärkein osa on sen tyytyväiset jäsenet. Viipurin Reippaassa tämä näkyy muun muassa ohjaajien kouluttamisella ja tätä myöden laadukkaalla harrastustoiminnalla. Tarkoitus on saada strategia toteutumaan niin hyvin, että kehittyminen näkyy seuran ulkoisessa toiminnassa jäsenille.

Strategiset painopisteet ovat isoja kokonaisuuksia, jotka vaativat systemaattista arviointia ja ohjausta. Painopisteet jaetaan seuran työntekijöille. Jokaiselle hankkeelle määritetään vastuuvetäjä ja tiimi, jotka vastaavat linjauksien noudattamisesta, tavoitteiden saavuttamisesta sekä projektin arvioinnista. Hallituksella on päävastuu kaikista strategisista linjauksista, ja sen tehtävä on tukea ja neuvoa projektien vastuuvetäjiä. Hallituksen tehtävä on myös arvioida strategian kokonaisuuden eteneminen ja vision saavuttaminen. Tuotoksia arvioidaan laajemmin vuosittain toimintakertomuksen teon yhteydessä, sekä neljän vuoden päästä uutta strategiaa tehdessä. Toiminnan arviointia tulee tehdä myös jäsenien ja sidosryhmien kautta, esimerkiksi tyytyväisyys- ja palautekyselyillä.

Tulevaisuudessa seuran johdon on hyvä pysähtyä tarkastelemaan jo tehtyjä päätöksiä ja toiminnassa tapahtuneita muutoksia tasaisin väliajoin. Jos jokin osa-alue ei kohtaa strategian kanssa, on syytä tarkastella niitä yhdessä muun henkilöstön kanssa. (Tuomi & Sumkin 2010, 16)

Strategia on luotu nelivuotiseksi ja sitä on syytä tarkastella uudestaan kokonaisuudessaan kolmen vuoden kuluttua, jolloin tulee miettiä, onko strategia ollut toimiva. Uuden nelivuotisen strategian, vuosille 2023-2026, suunnittelu tulee aloittaa hyvissä ajoin vuonna 2022. Seuran johdon päätettäväksi jää, ovatko arvot, toimintatarkoitus ja visio edelleen paikkaansa pitävät, vai tuleeko niihin tehdä muutoksia. Uudet strategiset linjaukset sovelletaan aikaisempien pohjalta sen mukaan, ovatko ne olleet onnistuneet ja onko halutut päämäärät saavutettu.

Vision saavuttaminen tulee tarkastaa puolivuositain. Päämäärien välitavoitteiden tulisi olla lyhyellä aikavälillä saavutettavia, jolloin nähdään, jos toiminta ei tue haluttua päämäärää tai sitä tarvitsee muokata.

Viipurin Reippaan voimisteluseuran kehittämisen kaari on vasta aluillaan ja erilaisia kehittämissuunnitelmia tulee jatkossakin tehdä, jotta seuran toiminta pysyy aikansa mukana ja seuran työ saadaan entistä tehokkaammaksi ja laadukkaammaksi. Seuralle ehdotan kehittämistyöhön seuraavia toimenpiteitä:

- Tähtiseura-tunnuksen hakeminen.  
Tähtiseura-ohjelmaan ilmoittauduttua, saa monipuolista tukea kehittämiseen niin olympiakomitealta kuin vertaisseuroilta. Ohjelmasta saa ideoita kehityssuunnitelmiin ja mahdollistaa mm. erilaisten avustusten hakemiseen. Tunnuksen avulla pystytään seuraamaan omaa toimintaa ja varmistamaan sen laadukkuus ja näin ollen myös mainostamaan seuraa laadukkaana ja parantaa imagoa. (Olympiakomitea 2018)
- Viipurin Reippaan toimintakäsikirjan luonti.  
Käsikirjan avulla toiminta on kirjattua, avointa ja organisoitua. Työtehtävät selkiytyvät ja seuran toiminta pysyy laadukkaana ja jatkuvana vaikka henkilöstö vaihtuisi. Käsikirjan avulla myös hallitustoiminta ja uusien jäsenien perehdyttäminen vakiintuu.
- Toimintavuoden muuttaminen kalenterivuodesta elokuusta heinäkuuhun.  
Koska voimistelun toimintavuosi kulkee käsikkäin koulujen lukuvuosien kanssa, on helpompaa, että myös seuran toiminta ja budjetointi ajoittuu samalla aikajanelle.

Kuten Sammelvuo (Auvinen & Kuuluvainen 2017) LEKA volleystä mainitsee hyvä strategia auttaa seuraa keskittymään olennaiseen. Tällainen kehitystyö, jossa laaditaan pidemmälle aikavälille linjauksia ja visiota helpottaa jatkossa kaikkien toimintaa. Prosessi onkin jo nyt selkeyttänyt toimintaa ja auttanut työntekijöitä. Selkeät toimintatavat ja tavoitteet säästävät aikaa ja tukevat työn tehokkuutta.

Seurojen kilpaillessa lisääntyneiden saman alan yritysten kanssa, on seurojen kehittäminen pakollista. Ihmiset näkevät seuran yhtenä palveluntarjoajana ja odottavat rahojen vastineeksi toivomaansa palvelua. Kokemus seurasta yhteisönä on muuttunut.

Harrastusmaksujen pitäminen alhaalla on kuitenkin seurojen valttikortti. Tuottoa tavoittelemattoman järjestön toimintaa on halvempi järjestää ja sitä tukevat esimerkiksi valtio, erilaiset liitot ja järjestöt, kaupungit ja yritykset. Toiminnan pidemmän aikavälin suunnittelulla voidaan paremmin vaikuttaa seuran talouteen ja harrastusmaksuihin.

Seuran pohjautuessa vapaaehtoistyöhön, saattaa hallituksen kokoonpanoa vaihdella jonkin vuodesta toiseen, vaikka yleensä hallitustyöskentely on vakiintunutta ja seuran ak-



tiivit pystyvät vuodesta toiseen samoina. Vaihtuvuuden mahdollisuuden vuoksi on kuitenkin tärkeää, että seuran mennyttä, nykyistä ja tulevaa toimintaa on kirjattuna. Uusien jäsenien tutustuttaminen seuraan jää usein heikoksi ilman minkäänlaista kirjattua opasta. Kirjattu strategia, visio, arvot ja toimintatarkoitus kertovat seurasta ja sen toiminnasta jo paljon. Uusi jäsen pääsee nopeasti mukaan seuran nykyiseen tilanteeseen ja ymmärtää mihin suuntaan seuraa halutaan kehittää. Kirjatut tiedot myös luovat seurasta ammattimaisemman kuvan. Sitä arvostavat niin seuran jäsenet, työntekijät, hallitus kuin muutkin sidosryhmät, esimerkiksi sponsorit ja yhteistyökumppanit.

Opinnäytetyön tekemisen aikana olen oppinut ymmärtämään paremmin strategiaprosessia ja sen vaatimaa työpanosta. Prosessi vaatii paljon aikaa. Tulevaa strategiaa on hyvä lähteä pohtimaan jo vuotta aikaisemmin. Vapaaehtoistyössä ei voida vaatia liian nopean aikataulun ”deadlineja”, sillä jokainen työstää osuuttaan vapaa-ajallaan. Hallitustyöskentely on usein hidasta ja tällaisiin projekteihin täytyy myös sen vuoksi varata aikaa.

Suuria linjauksia ei voida päättää yhdellä istumalla, ja jokaisen niitä työstävän on hyvä saada tarpeeksi miettimisaikaa. Lisäksi tarvitaan useampia tapaamisia, jossa mielipiteitä voidaan jakaa ja tulevaisuutta suunnitella. Jos seurassa on meneillään edellinen strategia, myös sen purkaminen vaatii aikansa. Vanha strategia tulee arvioida osa-alueittain ja pohdittava onko tavoitteisiin päästy, mihin tavoitteisiin ei olla päästy, miksi toiset tavoitteet on saavutettu ja toisia ei olla. Tulee myös miettiä, onko visio jo saavutettu ja pitääkö luoda uusi visio.

Tästä projektista sain paljon oppia strategiatyöskentelyyn ja pidemmän aikavälin prosessin hallintaan. Jälkikäteen pohdittuna olisin toiminut monessa tilanteessa varmasti toisin tai tehnyt projektiin muutoksia. Olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen ja pidän projektia onnistuneena hallitukselta saamani palautteen myötä. Hallitus aloittaa uuden strategian toteuttamisen uuden toimintavuoden alkaessa. Toistaiseksi kaikki ovat sitoutuneita toteuttamaan sitä. Nyt puheet on kirjattu ja on toiminnan aika.

## Lähteet

Auvinen, T. & Kuuluvainen, A. 2017. Urheiluseurojen sisäpiirissä: Tarinat tunteen takana. E-kirja. Alma Talent. Helsinki

Haaga-Helia. Missio. Luettavissa: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://myy.haaga-helia.fi/~jokta/aaayrttipk/yrtinstrategiatuntiversio.ppt> Luettu: 25.9.2018

Haaga-Helia. 2018. Ohje pitkien raporttien laatimiseen (ONT-mallipohja). Intranet.

Harsunen, P. 2014. Strategisen suunnittelun ja palvelun kehittämisen toimintamalli: - case Keplin strategia 2020. Opinnäytetyö. Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma (Ylempi AMK). Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu.

Heikkala, J. 2001. Järjestön strategia: Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. Tampere University Press. Tampere.

Heinonen, J. 1995. Reippaat sata vuotta. Esa kirjapaino Oy. Lahti.

Hossain, T., Suortti, K. & Kallio, M. 2013. Urheiluseurat kunniaan. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:7. Luettavissa: [http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/287/Urheiluseurat\\_kunniaan\\_www.pdf](http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/287/Urheiluseurat_kunniaan_www.pdf) Luettu: 2.10.2018

Hämäläinen, J. & Lempinen, M. 2018. Toiminnan suunnittelu ja hallinto yhdistyksissä. Kauppakamari. Helsinki

Jäsentieto. Viipurin Reippaan jäsenrekisteri. Luettavissa: <https://www.jasentieto.fi/public/Login.aspx> Luettu: 5.10.2018

Jokinen, T. & Heikkilä, T. 13.11.2018. Strategia on suunta- ja voimavarapäätöksiä. Opetusmateriaali. PowerPoint esitys. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.

Kamensky, M. 2000. Strateginen Johtaminen. Kauppakaari. Helsinki.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Talentum Media Oy. Helsinki

Kansalaisyhteiskunta. Urheilu- ja liikuntayhdistykset. Luettavissa: [https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/jarjestohakemisto/urheilu-\\_ja\\_liikuntayhdistykset](https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/jarjestohakemisto/urheilu-_ja_liikuntayhdistykset) Luettu: 2.10.2018

Kim, W. C., Mauborgne, R. 2005. Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business School Press. Boston.

Kotter J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor.

Kuopion Reippaan Voimistelijat ry. Toimintasuunnitelma 2017-2018. Luettavissa: <http://kuopionreippaanvoimistelijat.fi/wp-content/uploads/2017/09/Toimintasuunnitelma-2017-2018.pdf> Luettu: 5.10.2018

Loimu, K. 2007. Yhdistystoiminnan käsikirja. 3. painos. WSOY. Juva

Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Olarin voimistelijat. Toimintasuunnitelma 2018. Luettavissa: <http://www.olarinvoimistelijat.fi/seura/hallinto/toimintasuunnitelma> Luettu: 4.10.2018

Olympiakomitea. 2017. Olympiakomitean toiminta- ja taloussuunnitelma 2018. Luettavissa: <https://storage.googleapis.com/valo-production/2017/12/olympiakomitean-toiminta-ja-taloussuunnitelma-2018-hyvaksyty-171125.pdf> Luettu: 18.9.2018

Olympiakomitea. 2018. Tähtiseurat – seurojen laatuohjelma. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/tahtiseurat/tahtiseurat-seurojen-laatuohjelma/> Luettu: 4.10.2018

Olympiakomitea. Seuratoiminta. Nettisivut. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/> Luettu 2.10.2018

Pohjola, P., Piispanen & Sirviö. 2011. Kehittyminen kantoaalloittain teoria.

Puronaho, K. 2006. Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi. Tutkimus lasten ja nuorten tuotantoprosesseista, resursseista ja kustannuksista. School of business and economics. University of Jyväskylä. Jyväskylä University Printing House. Luettavissa:

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13217/9513925587.pdf?seque> Luettu:  
12.9.2018

Taylor, T., Doherty, A. & McGraw, P. 2008. Managing people in sport organizations – a strategic human resource management perspective. Butterworth-Heinemann. Oxford.

Tolvanen, V. 2016. Menestyvä strategia. Blogi-kirjoitus. Luettavissa: <http://www.villetolvanen.com/2016/11/01/menestyva-strategia/> Luettu 2.10.2018

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajalle. WSOYpro. Helsinki.

Suomen Voimisteluliitto. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2017. Luettavissa:  
<https://www.voimistelu.fi/Portals/0/Hallitus/Toimintasuunnitelma%202017.pdf> Luettu  
4.10.2018

Suomen Voimisteluliitto. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2018. Luettavissa:  
[https://www.voimistelu.fi/Portals/0/vuosikokoukset/Toiminta-%20ja%20taloussuunnitelma%202018\\_pienempi.pdf](https://www.voimistelu.fi/Portals/0/vuosikokoukset/Toiminta-%20ja%20taloussuunnitelma%202018_pienempi.pdf) Luettu: 4.10.2018

Suomen Voimisteluliitto. 2017. Voimistelun tulevaisuus 2017-2020. Luettavissa:  
<https://www.voimistelu.fi/Portals/0/Liitto/Dokumentit/Strategia/Voimistelun%20tulevaisuus%202017-2020.pdf> Luettu: 4.10.2018

Swot analysis. Provenmodels. Luettavissa: <https://www.provenmodels.com/37> Luettu:  
19.9.2018

Tikkakosken voimistelu- ja liikuntaseura ry. Toimintasuunnitelma 2017. Luettavissa:  
<https://tivolisporttisaitti.com/seuran-esittely/toimintasuunnitelma/> Luettu: 5.10.2018

Viipurin Reipas. Nettisivut. Luettavissa: <https://www.viipurinreipas.fi/> Luettu: 28.9.2018.

Viipurin Reipas. 2017. Toimintasuunnitelma 2018.

Virtanen, K. Toiminnanjohtaja. Viipurin Reipas. Haastattelu. 4.10.2018. Lahti.

Yhdistyslaki 26.5.1989/503.

## Liitteet

### Liite 1. Viipurin Reippaan jäsenkysely 2018



### Viipurin Reippaan asiakaskysely

1. Minkä ikäisiä harrastajia teidän perheestä on mukana seuran toiminnassa? \*

- 4-6-v.
- 7-9-v.
- 10-12-v.
- 13-15-v.
- 16v+
- Aikuisia

2. Kuinka monta kertaa viikossa perheenne harrastajat haluaisivat käydä voimistelussa tms.? (Voit valita useamman) \*

- 1
- 2
- 3
- 4

3. Millaisena koette seurassa saadun valmennuksen ja mitä toivoisitte tuntien/toiminnan sisältävän?

---

---

---

4. Voisiko joku perheestänne osallistua seuran toimintaan seuraavina kellon aikoina ? (arkisin) \*

- 7-9
- 9-12
- 12-14
- 14-15
- 15-16
- Emme pysty osallistumaan klo 7-16

5. Jos vastasit myöntävästi edelliseen kysymykseen, kenelle ja millaista toimintaa toivoisit valittuun kellon aikaan?

---

---

---

6. Mitä kautta toivoisit seuran tiedottavan yleisistä asioista? \*

- Nettisivut
- Sähköposti
- SoMe: Facebook / Instagram
- Tunnelin ilmoitustaulu
- Jokin muu? Kerro seuraavassa kysymyksessä.

7. Onko seuran tiedottaminen toiminut? Toivoisitko jotakin muutosta?

---

---

---

8. Risut ja Ruusut, Toiveet ja kehitysideat, terveiset ja palautteet! (Minkälaista toimintaa toivoisitte seuran järjestävän ja kenelle? Toivoisitteko seuran järjestävän toimintaa myös muualla? Missä?)

---

---

Liite 2. Viipurin Reippaan strategia 2019-2022 dioina.



## Viipurin Reippaan Strategia 2019-2022





## Viipurin Reippaan toimintatarkoitus

Tarjoamme harrastuksen voimistelun parissa lapsille ja aikuisille. Toimintamme on voittoa tavoittelematonta ja harrastaminen sopuhintaista.



## Viipurin Reippaan Arvot

- Laadukas toiminta: Seurassamme on innokkaat ja innostavat ohjaajat ja valmentajat, intohimoiset työntekijät ja vastuullinen hallitus. Haluamme kunnioittaa pitkää historiaamme ja pysyä arvokkaana seurana myös jatkossa.
- Innostuneet voimistelijat: Pyrimme pitämään kaikki jäsenet, lapset ja aikuiset, innostuneina voimistelusta, jotta harrastus jatkuisi mahdollisimman kauan ja tukisi heidän fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Innostuneet voimistelijat ovat myös motivoituneempia ja näin myös kilpavoimistelussa päästään parempiin tuloksiin.
- Jatkuva kehittyminen: Tuemme ohjaajien, valmentajien ja seuratyöntekijöiden jatkuvaa kouluttautumista. Jatkamme seuran toiminnan kasvattamista ja kehittämistä ja sen pitämistä ajan tasalla. Haluamme myös varmistaa voimistelijoiden mahdollisuuden kehittyä ja edetä omaan tahtiin.



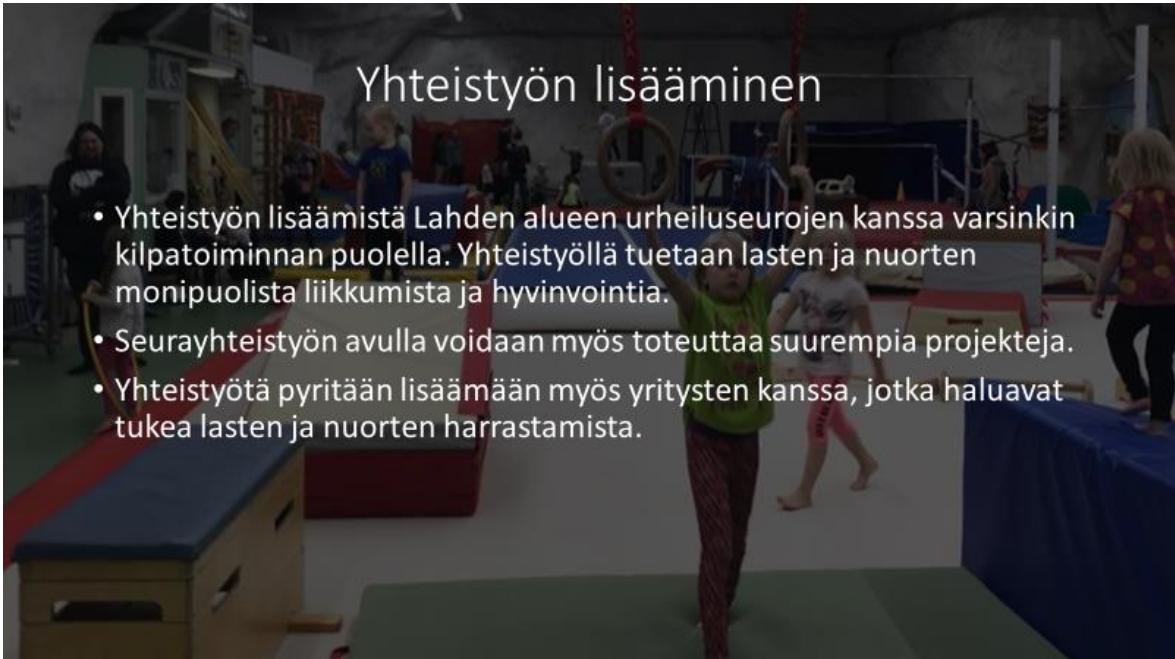


## Uudet harjoitustilat

- Seuran jäsenmäärän kasvaessa vuosittain harjoitteluun sopivia olosuhteita ei ole enää riittävästi ja tilojen hyödyntäminen on jo nyt vedetty äärimmilleen.
- Nykyisessä tilassa koetaan olevan sisäilmaongelmia, jotka osa aikuisista on katsonut lapsille haitalliseksi. Sisäilmasta on tullut valituksia seuran omilta jäseniltä sekä tilan muilta vuokraajilta.
- Lisäksi kulkeminen voimistelusaliiin tapahtuu pimeän tunnelin kautta, jossa usein lapset ylittävät tietä väärässä kohtaa, ilman suojatietä. Saliin kulku koetaan vaaralliseksi.
- Kilpavoimistelun kasvun myötä seuralla on tarvetta suuremmalle tilalle sekä turvalliselle harjoitusympäristölle. Vierumäen Volttiareena on pystytty osittain hyödyntämään kilparyhmien harjoitteluun, mutta on liian kaukana ja liian arvokas harrastevoimisteluryhmien pitämiseen.

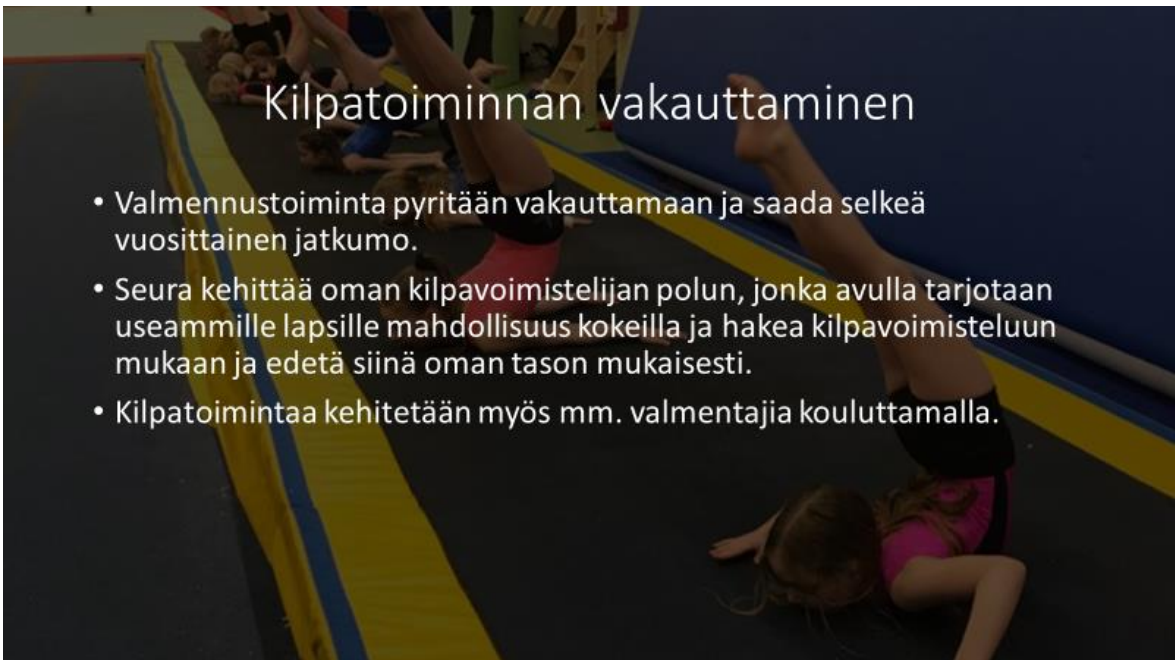
## Toiminnan laajentaminen

- Seura tarvitsee lisää aktiivisia aikuisia toimintaansa ja niitä pyritään löytämään tarjoamalla enemmän harrastusmahdollisuuksia aikuisille. Aikuisten telinevoimistelua mainostetaan, sekä mahdollisesti aikuisten toimintaa laajennetaan Lahden keskustan ulkopuolelle.
- Toimintaa tahdotaan tarjota myös niille lapsille ja aikuisille, joilla ei ole mahdollisuutta saapua seuran keskustan voimistelusalille. Lahden seudun alueet kuten Nastola ja Hollola ovat mahdollisuuksia tarjota toimintaa.
- Kouluissa järjestettävän kerhotoiminnan lisääminen aamu- ja iltapäiviin.

A photograph of a gymnasium where several children are engaged in physical activities. One child in the foreground is wearing a green shirt and patterned pants, reaching up towards a hanging ring. Other children are visible in the background, some standing and some in motion. The gym has various equipment and mats.

## Yhteistyön lisääminen

- Yhteistyön lisäämistä Lahden alueen urheiluseurojen kanssa varsinkin kilpatoiminnan puolella. Yhteistyöllä tuetaan lasten ja nuorten monipuolista liikkumista ja hyvinvointia.
- Seurayhteistyön avulla voidaan myös toteuttaa suurempia projekteja.
- Yhteistyötä pyritään lisäämään myös yritysten kanssa, jotka haluavat tukea lasten ja nuorten harrastamista.

A photograph showing a group of children in a gymnasium. They are performing handstands on a blue mat with yellow and red borders. The children are wearing athletic wear, and their bodies are in various stages of the handstand. The background shows other gym equipment and a dark wall.

## Kilpatoiminnan vakauttaminen

- Valmennustoiminta pyritään vakauttamaan ja saada selkeä vuosittainen jatkumo.
- Seura kehittää oman kilpavoimistelijan polun, jonka avulla tarjotaan useammille lapsille mahdollisuus kokeilla ja hakea kilpavoimisteluun mukaan ja edetä siinä oman tason mukaisesti.
- Kilpatoimintaa kehitetään myös mm. valmentajia kouluttamalla.

## Harrastusmaksujen pito kohtuullisina

- Kasvanut jäsenmäärä on lisännyt päivittäistä työmäärää, joka on vaatinut työntekijöiden palkkaamista.
- Seura haluaa pitää harrastusmaksut alhaisina myös jatkossa, jotta kaikilla olisi taloudellisesta tilanteesta riippumatta mahdollisuus harrastaa voimistelua seurassamme. Mieluinen harrastusmahdollisuus tulisi olla jokaisen lapsen oikeus.
- Seura etsii uusia keinoja varainkeruuseen, joiden avulla kustannuksia voidaan kattaa.