

Opinnäytetyö (AMK)  
Liiketalous  
Markkinointi Urheilijoille  
2012

Pauliina Raatikainen

# VOIMISTELUSEURA FLEX RY:N STRATEGIAN LAATIMINEN



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU**  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Markkinointi

Syksy 2012 | 45

Ohjaaja: Ari Jolkkonen

Pauliina Raatikainen

## VOIMISTELUSEURA FLEX RY:N STRATEGIAN LAATIMINEN

Voimisteluseura Flex ry on perustettu vuonna 2010 rytmisen voimistelun ja kilpa-aerobicin ympärille. Kolme nuorta aktiivista valmentajaa oli jo vuosia haaveillut oman seuran perustamisesta. Heillä oli halu kehittää Turun alueella voimistelua ja lisätä mahdollisuuksia lajin harrastamiseen. Seuran toiminta alkoi kesällä 2011. Ensimmäisen vuoden aikana jäseniä on kertynyt noin 100.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on luoda uudelle urheiluseuralle strategia vuosille 2012-2015.

Työssä selvitetään mikä on Voimisteluseura Flexin nykyinen tila, mitä mahdollisia niin sisäisiä kuin ulkoisia muutoksia tulee tapahtumaan toimintaympäristössä, mikä on seuran visio ja millaisella toimintasuunnitelmalla saavutetaan visio.

Aineistoa työhön kerätään seuran hallituksen kokouksista ja haastatteluista. Työn tavoitteisiin yritetään saada vastauksia SWOT -analyysillä, kyselyillä ja havainnoimalla.

Opinnäytetyön pohjalta kehittyi Voimisteluseura Flexin visio ja pitkántähtäimen strategia, joilla se pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Voimisteluseura Flexin päätavoite on kehittää rytmistä voimistelua niin kilpa- kuin harrastetasoilla. Tulevaisuudessa seura tulee laajentamaan lajivalikoimiaan ja pyrkii saamaan aktiivisia voimistelijoita sekä innostuneita ohjaajia ja valmentajia lisää.

ASIASANAT:

Strategia, urheiluseurat, visiot, voimistelu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Marketing

Spring 2012 | 45

Instructor: Ari Jolkkonen

Pauliina Raatikainen

## CREATING THE STRATEGY FOR GYMNASTICS CLUB FLEX

Gymnastics club Flex was founded around rhythmic gymnastics and aerobic gymnastics in 2010. It has been a several years' dream for three active coaches to found an own club. They had an idea to develop and improve options to take interest within this sport. The club started operations in summer 2011. During the first year there were about 100 members in the club.

The purpose for this dissertation is to create the 2012-2015 strategy for the new club.

The objective for the dissertation is to find out the present state of the club and what kind of internal and external changes will take place around this environment, what the Visio is and with what kind of strategy the Visio can be reached.

The material for this dissertation was collected in the meetings of the executive group and by making interviews. The aim was the find out the answers to the main targets by using SWOT-analysis, interviews and observations.

The Visio and the long-term strategy for the club are based on this dissertation and it will help the club to meet the challenges in the future. The main target for the club is to develop rhythmic gymnastics both within competition and as a hobby. In the future the club will increase the assortments of events and it will also try to get more enthusiastic gymnasts as well as more active tutors and coaches.

KEYWORDS:

Gymnastics, sport club, strategy, Visio

# SISÄLTÖ

<b>JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 STRATEGIA</b>	<b>8</b>
2.1 Strategian historia	9
2.2 Strategiset oppisuunnat	9
2.3 Strategiatasot	14
2.4 Strateginen johtaminen	17
<b>3 STRATEGINEN SUUNNITTELUPROSESSI</b>	<b>19</b>
3.1 Arvot	20
3.2 Missio	21
3.3 Visio	22
3.4 Strategian nykytilakartoitus ja analyysit	23
3.5 Strategian toteuttaminen	24
<b>4 VOIMISTELUSEURA FLEX RY</b>	<b>28</b>
4.1 Rytminen voimistelu	29
4.2 Kilpa-aerobic	30
<b>5 VOIMISTELUSEURA FLEX RY:N STRATEGINEN SUUNNITTELUPROSESSI</b>	<b>31</b>
5.1 Suomen Voimisteluliiton huippu-urheilustrategia	32
5.2 Voimisteluseura Flex ry:n strategia	33
5.2.1 Tehtävät	33

5.2.2 Arvot	34
5.2.3 Visio	34
5.2.4 Nykytilakartoitus	35
<b>5.3 SWOT- analyysi</b>	<b>39</b>
<b>5.4 Pitkántähtäimen toimintasuunnitelma</b>	<b>40</b>
<b>5.5 Strategian jalkauttaminen</b>	<b>42</b>
<b>6 POHDINTA</b>	<b>43</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>45</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Haastattelukysely Voimistelu- ja urheiluseura Flex ry:n hallitukselle  
 Liite 2. Voimistelu- ja urheiluseura Flex ry:n toimintasuunnitelma vuosille 2011 ja 2012  
 Liite 3. Voimistelu- ja urheiluseura Flex ry:n toimintakertomus 2011  
 Liite 4. Voimistelu- ja urheiluseura Flex ry:n toimintaa ohjaavat mittarit

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Strategia-alueen koulukuntien eteneminen strategiakäsitteisen myötä (Laamanen ym. 2005, 16).	10
Kuvio 2. Strategian jaottelu Minzbergin mukaan (Laamanen ym. 2005, 20).	12
Kuvio 3. Strategian tasot (Kamensky 2010, 22).	15
Kuvio 4. Liiketoiminnan ”kolmiodraama” (Kamensky 2010,24).	16
Kuvio 5. Menestyksen timantti (Kamensky 201, 28).	17
Kuvio 6. Strategisen suunnitteluprosessin malli (Mäkinen 2007, 31).	19
Kuvio 7. Strategian toteuttamisen esteet (Määttä 2000, 133).	26
Kuvio 8. Suomen Voimisteluliiton organisaatio (Suomen Voimisteluliitto 2012).	28
Kuvio 9. Valmentajien koulutuspolku (Suomen Voimisteluliitto 2012).	37
Kuvio 10. Voimistelu- ja urheiluseura Flex ry:n organisaatiokaavio.	38
Kuvio 11. Voimistelu- ja urheiluseura Flex ry:n SWOT- analyysi.	40

## JOHDANTO

Vuonna 2010 perustetun Voimistelu- ja urheiluseura Flex ry:n päälajit rytmisen voimistelu ja kilpa-aerobic ovat muuttuneet viimeisen vuosikymmenen aikana. Rytmisen voimistelu on alkanut Suomessa 1970-luvun alussa ja lajin kehitys on ollut nopeaa. Lajin kilpailutoiminta on keskittynyt eteläsuomeen. Sen fyysinen vaativuus rajaa mahdollisuuksia osallistua kilpailutoimintaan. Yleensä rytmisen voimistelu aloitetaan viimeistään kahdeksanvuotiaana, jotta on mahdollisuus päästä huipulle. Kilpa-aerobic on levinnyt laajalle Suomessa 1990-luvulta lähtien. Sitä harrastetaan niin etelä- kuin pohjois Suomessa. Kilpa-aerobic vaatii fyysisiä ominaisuuksia, joita voi kartuttaa useista eri urheilulajeista.

Suurin ero kilpa-aerobicin ja rytmisen voimistelun välillä on se, että kilpa-aerobicin voi aloittaa vanhempanakin ja silti voimistelijan on mahdollista päästä huipulle. Tämän vuoksi Voimistelu- ja urheiluseura Flex, josta käytän jatkossa työssäni nimeä Voimisteluseura Flex, ottaa toimintaansa mukaan kaikenikäisiä voimistelijoita. Kilpa-aerobic on lajiliittovaihdoksen myötä muuttunut enemmän voimistelulliseksi kuin mitä se on ollut Tiian Piilin aikana 2000-luvun vaihteessa. Rytmisen voimistelu ja kilpa-aerobic ovat lajeina erilaisia, mutta ne sisältävät osa-alueita, joita molemmat lajit voivat hyödyntää harjoittelussa. Esimerkiksi kilpa-aerobic hyötyy rytmisen voimistelun liikkuvuusharjoitteista, kun taas rytmisen voimistelu voi saada etuja kilpa-aerobicin ketteryyss- ja voimaharjoittelusta.

Tämä opinnäytetyö pyrkii herättämään ajatuksia siitä jospa Flex voimisteluseurana tekisi jotain toisin kuin muut voimisteluseurat. Seura on uusi ja tämän vuoksi se tarvitsee selkeän toimintasuunnitelman ja upean vision. Voimistelu-seura Flex tarvitsee realistisen toimintasuunnitelman, jotta visio toteutuu. Olen seuran yksi perustajajäsenistä, tämän vuoksi valitsin opinnäytetyöni aiheeksi seuran strategian laatimisen. Kiinnostukseni seuran strategian kehittämistyöhön lähti aidosta tarpeesta, koska strategia on mielestäni tärkeä seuran menestystekijä.

Opinnäytetyöni jakautuu kahteen osaan. Alussa käsittelen strategiaprosessin teorioita. Seuraava osio johdattaa Suomen Voimisteluliiton huippu-urheilustrategian kautta Voimisteluseura Flexin strategiaprosessiin. Työssäni analysoin seuran nykytilaa, toimintaympäristöä ja seuran tehtäviä, joiden avulla uusi voimisteluseura saa suuntaviivat. Suunnitelmallisen strategian avulla Voimisteluseura Flex voi kasvaa ja tulla huippu-urheilijoiden kasvatusseuraksi.

## 2 STRATEGIA

Strateginen ajattelu sisältyy nykyään kiinteästi liike-elämään ja se on tullut mukaan myös seuratoimintaan. Viimeisen 50 vuoden aikana siitä on tullut yksi selkeä liiketoimintaan vaikuttava menestystekijä, koska se liittyy toiminnan eloonjääntiin ja menestykseen. Strategiaa ei tuoda usein urheiluseuroissa selkeästi esille, varsinkaan pienissä seuroissa. Se on olemassa kuitenkin jossakin muodossa jokaisessa seurassa. Strategia ei ole ainoastaan seuran johdolle tarkoitettua vaan sitä tulee soveltaa toiminnan kaikilla tasoilla. Strategiaan sisältyy laajasti johtaminen. Nykypäivän urheiluseurat toimivat kuin liikeyritykset, niin talous kuin kilpailumielessä. Tämän vuoksi tarvitaan strategista suunnittelua seuroissa. Urheiluseuran strategian suunnitteluprosessilla määritetään seuralle arvot ja kartoitetaan tulevaisuudet näkymät.

Strateginen suunnitelma sisältää ajatuksen miten yritys aikoo saavuttaa tavoitteen. Strategian käsite tarkoittaa yleisesti suunnitelmaa, joka on valmistettu tiettyä tarkoitusta varten. Se voi tarkoittaa myös asian suunnitteluprosessia. Sillä voidaan tarkoittaa myös tehdyn suunnitelman täytäntöönpanoa. Strategiaa voidaan kuvata syy- ja seuraussuhteiden asetetuiksi tavoitteiksi. Strategia määrittää ja ilmaisee yrityksen tarkoituksen pitkántähtäimen tavoitteina, toimintaohjelmina ja resursseina, jotka ohjataan painopistealueelle. (Mäkinen 2007, 29-30.)

Strategia on tietoinen keskeinen tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Tässä määritelmässä strategia sisältää sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset toimintalinjat. Kysymys on asioiden panemisesta tärkeysjärjestykseen ja myös mahdollisesti kieltäytymisestä monista hyvistäkin vaihtoehdoista. Tämän näkemyksen mukaan yrityksessä tiedetään ja tiedostetaan tehdyt valinnat yhdessä, jotta valinnat pystytään toteuttamaan määrätietoisesti ja kurinalaisesti. (Kamensky 2010, 18-19.)

Toisen strategiamääritelmän mukaan yritys hallitsee ympäristöä strategian avulla. Tässä yritys sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Yritys pyrkii



muokkaamaan ympäristöä ja vaikuttamaan ympäristöönsä. Lisäksi yritys valitsee oman toimintaympäristönsä. Parhaat yritykset tekevät jatkuvasti markkina-, tuote- ja kilpailuvalintoja, joilla ne vaikuttavat kykyynsä hallita ympäristöään. Tämä on hyvä pohja yrityksen aktiiviseen ja aloitteelliseen oman tulevaisuuden luomiseen. (Kamensky 2010, 18-19.)

Kolmas strategiamääritelmä syventää edellisiä määritelmiä, jossa sisäisiä tekijöitä ei pidä aliarvioida. Hyvä esimerkki sisäisten tekijöiden merkityksestä on osaaminen. Usein osaamisen tarve kasvaa nopeammin kuin kyky hankkia uutta osaamista ja tätä kautta romuttuu kyky strategiseen menestykseen. (Kamensky 2010, 18-20.)

## 2.1 Strategian historia

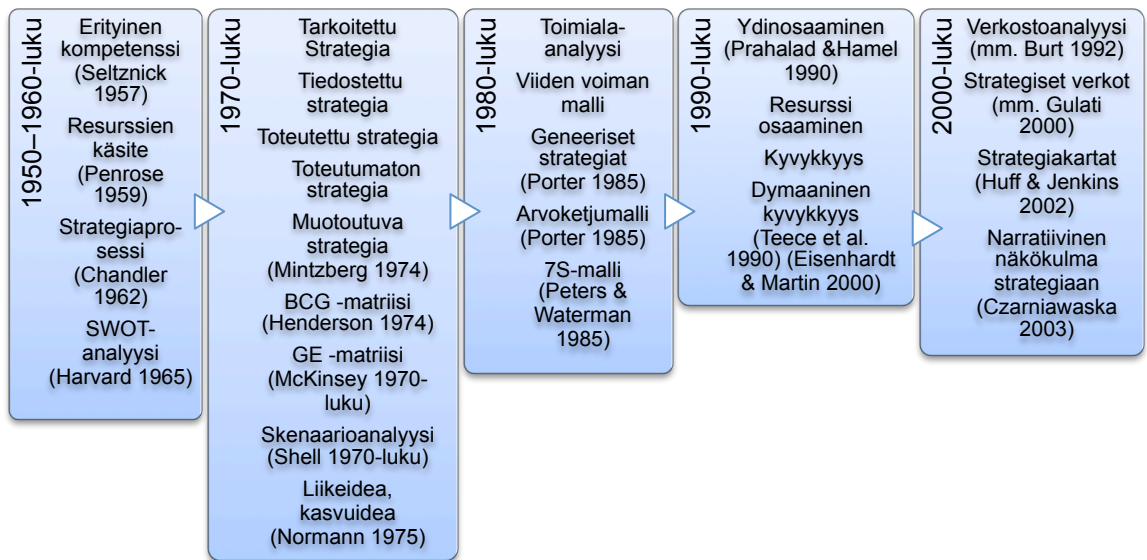
Strategia- sanan lähtökohta on stratigos, joka on kreikan kieltä ja tarkoittaa kenraalia. Se koostuu sanoista stratos, 'armeija' ja agein, 'johtaa'. Suurin osa strategian historiasta liittyy sodankäyntiin. Sotateoriassa ”strategian tehtävänä on sodan voittaminen”. (Karlöf & Lövingsson 2009, 251.)

Viime vuosikymmenien merkittävämät liikejohdon ja strategian asiantuntijat ovat tuoneet esiin erilaisia oppeja, joissa kaikissa on yhteinen ajatustausta: kilpailu. Japanilainen strategiaguru Ohmae onkin ilmaissut strategian merkityksestä ja roolista ”ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita”. (Kamensky 2010, 16.)

## 2.2 Strategiset oppisuunnat

Strategisia oppisuuntia on useita. Ne ovat kaikki kietoutuneet jonkin keskeisen strategiakäsitteen ympärille. Kuvioista 1 näkyy eri vuosikymmenillä vallinneet strategianäkemykset/koulukunnat. 1960-luvulla oli vallassa systemaattinen tietoiseen strategiseen suunnitteluun tähtäävä ajattelutapa, jossa johtajat ottavat vastuuta yrityksen kulttuurin luomisesta. Keski- ja alempi johto varmistavat esimiestoiminnallaan, että yritys toteuttaa sen missiota eli perustehtävää. 1950-luvulla strategisissa teorioissa tuotiin esille ns. kompetenssikäsite. Tämän avulla

yritys pystyi selkeyttämään sen osaamiset ja ominaisuudet, jotka erottavat yrityksen muista yrityksistä. 1950-luvun lopulla strategisissa teorioissa vallitsi ns. resurssikäsite, jossa yrityksen johdon katsottiin olevan tärkein voimavara yrityksen kasvulle. Chandler kirjoitti 1960-luvun ensimmäisenä yritysstrategiaa käsittelevän kirjan, jossa selkeytettiin miten yritys on parasta organisoida. (Laamanen ym. 2005, 15-18.)



Kuvio 1. Strategia-alueen koulukuntien eteneminen strategiakäsitteisen myötä (Laamanen ym. 2005, 16).

Systemaattisen strategian suunnittelun koulukunnan keulakuvana voidaan pitää Ansöffiä. Tämä koulukunta korosti strategisen suunnittelun prosessin systematisointia. Samoihin aikoihin vuonna 1965 Ansöffin kanssa Harvard Business Schoolissa julkaistiin teos ”Business Policy: texts and cases”, jossa strategian katsottiin olevan yksinkertainen, yrityksen vahvuuksien sekä heikkouksien sekä ympäristön mahdollisuuksien ja uhkien yhteensovittamista. Näistä ylin johto on

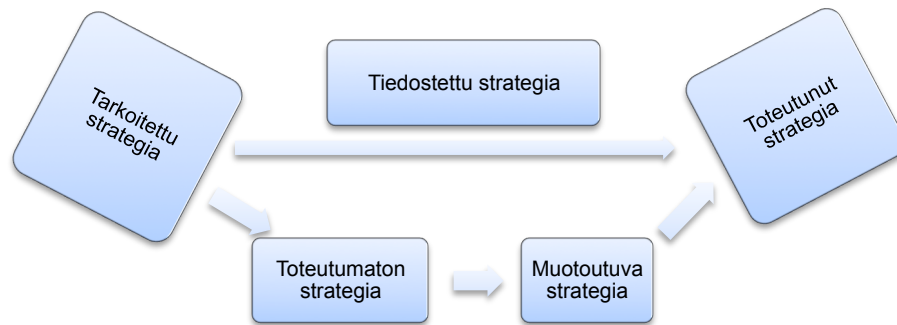
ensisijaisesti vastuussa. Harvardin koulukunnan perintönä on nykyäänkin laajalti käytössä oleva SWOT- analyysi. (Laamanen ym. 2005, 19.)

Vastapainoksi systemaattiselle strategiselle suunnittelulle syntyi 1970-luvulla Mintzbergläinen näkemys. 1980-luvulla oli toimiala-analyysin ja menestystekijöiden etsimisen aikaa. 1990-luvulla painotettiin strategiakoulukunnissa ydinosaamista, kilpailukykyä tuottavia resursseja ja kyvykkyyksien kehittämistä. 2000-luvun alkupuoli on ollut kyvykkyyksien ja resurssianalyysien yhdistämistä toimiala-analyyseihin erilaisten arvoverkkojen ja verkostanalyysien avulla. 2000-luvulla on kiinnitetty huomiota johdon näkemysten mallintamiseen mm. strategiakartoin ja narratiivisin keinoin. (Laamanen ym. 2005, 19.)

Viimeisen vuosikymmenien aikana on strategiakäsitteitä pyritty selittämään mitä erilaisin teorioin. Kukin teorian oppi-isä on pyrkinyt muokkaamaan yritysstrategiaa oman oppisuunnan mukaisesti. Seuraavissa kappaleissa käsittelen Mintzbergin ja Porterin strategiateorioita, jotka ovat vaikuttaneet useisiin muihin strategiamalleihin.

### **Mintzbergin strategia**

Henry Mintzberg oli 1970 - ja 1980 lukujen merkittävämpiä organisaatiotutkijoita. Mintzbergin suunnittelumallissa strategian kehittäminen on täysin tiedostettu ja valvottu prosessi, joka edellyttää aikataulutuksen suunnittelemista etukäteen (kuvio 2.). Suunnitteluprosessin tuloksena syntyy strategioita. Tämä klassinen strategiamalli edellyttää suunnitteluryhmiä ja johtaa portfoliostrategioihin, jolla tarkoitetaan yrityksen strategisia toimia. Portfoliostrategian avulla yritys pyrkii selvittämään toimintoja tai tuotteita, joita se haluaa hankkia, kehittää tai joista se mahdollisesti haluaa luopua. (Karlöf & Lövingsson 2009, 140-141.)



Kuvio 2. Strategian jaottelu Mintzbergin mukaan (Laamanen ym. 2005, 20).

Mintzbergin teoriassa strategian määrittäminen on vuorovaikutteinen ja kehittyvä prosessi, joka vaatii suunnitteluryhmän jäseniltä sopeutumista ja osallistumista. Ryhmä saa ympäristöstä vihjeitä strategioiden toteuttamiseen. Koska strategiat voivat syntyä yrityksen dynamiikasta, joka rikastuttaa yrityksen toimintaa ja voivat vaikuttaa siihen merkittävästi. (Karlöf & Lövingsson 2009, 141.)

### Porterin teoria

Strategiatutkimus on tutkimusalana vielä melko nuori. Se tarkastelee yrityksen menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Strategian tavoitteena on tuottaa ohjeita yritysten johdolle. Vuonna 1980 Michael E. Porter julkaisi kirjan ”The Competitive Strategy”, jossa hän esitti viitekehysten toimialan sisäiseen kilpailuun vaikuttavista tekijöistä. Tällöin hän esitti myös yritysten kilpailustrategioiden luokittelun. (Laamanen ym. 2005, 22-23.)

Tästä kehittyi 1980 -luvulla vallitseva yritysstrategian viitekehys, niin kutsuttu toimialan kilpailuvoimiin keskittyvä teoria eli structure - conduct - performance – paradigma. Tämän opin mukaan yrityksen toimiala ja siinä vaikuttavat voimat

muodostavat yrityksen menestymisen kannalta tärkeän tekijän. Porterin mukaan aluksi analysoidaan toimialan kilpailuvoimiin vaikuttavat rakenteet: toimialan tulon esteet, toimialalta poistumisen esteet, korvaavien tuotteiden uhat, asiakkaiden ja toimittajan neuvotteluvoimat. Kaikki nämä tekijät ratkaisevat Porterin mukaan sen, minkälaista kilpailua yritys tulee toimialallaan kohtaamaan. Tämän pohjalta on mahdollista suunnitella strategia, jolla saavutetaan paras tulos yrityksen kilpailuympäristössä. Porterin viitekehys oli suosittu, koska se oli loogista ja analyttistä. Porterin tunnistamia kilpailuvoimia oli mahdollista mitata ja analysoida. (Lehtonen 1999, 105-106.)

### **Osaamis pohjaisten teorioiden aikaa**

Porterin viitekehys pätee edelleen monilla toimialoilla, mutta se soveltuu huonosti teknologisille toimialoille ja pitkäaikaisia yhteistyösuhteita vaativille aloille. Toimialojen sisällä oleva kannattavuusero voi olla suurempi kuin toimialojen välillä heikentää Porterin viitekehysten soveltamista. Tämä havainto vie pohjan Porterin oletukselta, jonka mukaan kilpailuvoimat ovat tärkeimmät yritysten kannattavuutta selittävä tekijä. Tältä pohjalta syntyi osaamis pohjainen yritysten teoria, joka nousi 1990-luvun loppupuolen keskeiseksi yritysstrategian viitekehyyksi. Tämän teorian etuihin kuuluu sen hyvä soveltuvuus uusien teknologia yritysten tutkimukseen. Osaamis pohjaisen teorian näkemyksessä kukin yritys hallitsee ainutlaatuisia resursseja, joiden avulla se pyrkii erottautumaan kilpailijoista ja saavuttamaan pitkäkestoista kilpailuetua muista yrityksistä. Tässä teoriassa yritykset hakevat erottuvuutta ja ainutlaatuisuutta kilpailijoiden nähden. (Lehtonen 1999, 107.)

Yksi 1990-luvulla vallassa oleva alussa strategianäkemyks korosti yrityksen resurssien ja osaamisen kehittämisen merkitystä kilpailuedun saavuttamisessa. Tässä näkemyksessä yrityksessä vähitellen jalostuvat resurssit ovat ainoita, mitkä voivat muodostaa yritykselle pysyvää kilpailuetua. Tämä koulukunta esitti ydinosaamisen käsitteen. 1990-luvulla korostettiin kilpakykyisten osaamisaluei-

den kehittymistä, mikä nostatti esille pitkántähtäimen suunnitelmien merkitystä. (Laamanen ym. 2005, 27-29.)

## **2000-luku**

Verkostoitumisen rooli korostuu 2000- luvulla. Tämän kauden strategiaprosessit tarkastelevat, miten strategia voidaan toteuttaa yrityksen sisällä toimivien yksiköiden verkoston ohjausprosessina. Lisäksi pystyttiin tarkastelemaan miten yrityksen sisäisiä ja ulkopuolisia toimijoita käsittävää verkkoa ohjataan haluttuun suuntaan. (Laamanen ym. 2005, 30.)

Strategiatutkimuksen suuntaus 2000-luvulla on keskittynyt johdon vallitseviin ajattelutapoihin, kognitioihin ja erilaisiin strategiakarttoihin. Strategiakartalla mallinnetaan johdon näkemystä strategiasta tai näkemys siitä minkälainen yrityksen strategian pitäisi olla yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Laamanen ym. 2005, 31.)

Kognitiivinen strategiakartta voidaan esittää strategiatarinoina. Tarinat kertovat johdon tiedostettua ja tiedostamatonta näkemystä. Strategiatarinat edustavat narratiivista näkökulmaa strategiamaailmassa. Kertomukset ja niistä pääteltävissä olevat riippuvuussuhteet auttavat ymmärtämään eri näkemyksiä ja vertaamaan ajattelutapaa ja näkemyseroja johdon jäsenten välillä. (Laamanen ym. 2005, 32.)

### **2.3 Strategiatasot**

Useat strategiatasot mutkistavat yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen luomisesta yrityksen strategiasta. On tärkeää tietää, mistä strategiatasosta on kysymys ja miten eri tasot liittyvät toisiinsa. Omistajastrategian laatiminen on tarpeen perheyriyksissä. Tässä ydinkysymyksenä on omistajan tahto, joka ilmenee elämäntehtävän ja strategisten tavoitteiden kautta. Elämäntehtävä on toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen muodostama kokonaisuus. Jokaisen yrityksen tulisi-kin vastata peruskysymyksiin: Miksi olemme olemassa? Mitä haluamme saavut-

taa tulvaisuudessa? Mitä arvostamme? Mistä toimintaperiaatteista yritys ei tingi? Näin yritys saa käsityksen omasta elämäntehtävästään. (Kamensky 2010, 21-22.)

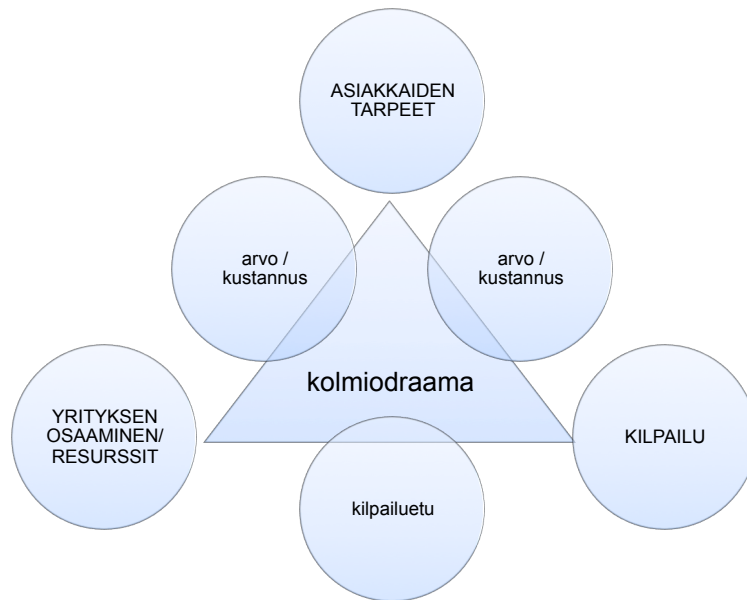


Kuvio 3. Strategian tasot (Kamensky 2010, 22).

Konsernistrategiaa tarvitaan niissä yrityksissä, joissa on enemmän kuin yksi liiketoiminta-alue. Tällöin strategian tarkoitus on olla enemmän kuin liiketoimintastrategioiden summa. Tässä strategiassa on määritelty yrityksen toiminta-ajatus, visio ja arvot sekä keskeisimmän strategiset tavoitteet. Yrityksellä on selkeä käsitys liiketoimintojensa nykyisestä asemasta ja tulevaisuudesta. Konsernistrategiassa edellytetään ottamaan kantaa siihen, miten saadaan aikaan synergiaa. (Kamensky 2010, 23.) Suomen Voimisteluliitossa on useita eri voimistelulajeja, joiden strategian luomisessa on käytetty konsernistrategian periaatteita yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Konserni- ja liiketoimintastrategian väliin rakennetaan toimialastrategia mikäli konserni koostuu useista toimialoista. Liiketoimintastrategian lähtökohtana on ajatus, että kilpailu käydään liiketoimintatasolla. Menestyksen kannalta on tärkeä erottua kilpailijoista. On pystyttävä saavuttamaan, ylläpitämään tai vahvistamaan kilpailuetu. Kilpailustrategialla yritys pystyy luomaan kilpailuetua valit-

semillaan liiketoiminta-alueillaan. Kilpailutilanteessa olevat yritykset joutuvat kohtaamaan ns. liiketoiminnan kolmiodraaman. (Kamensky 2010, 23-25.)



Kuvio 4. Liiketoiminnan "kolmiodraama" (Kamensky 2010,24).

Yrityksen olemassaolo perustuu ihmisten tarpeisiin, joiden tyydytys vaatii tiettyjä resursseja ja osaamista. Useimmiten kyseessä on kilpailutilanne; asiakas pyrkii saavuttamaan hyvän hyöty-hintasuhteen. Yrityksen näkökulmasta on kysymys arvo/kustannus-suhteesta, johon yritys tarvitsee kilpailijoiden nähden kilpailuedun. Kamenskyn mukaan liiketoimintastrategian kilpailukykyisyyttä voi testata seuraavien kysymyksien avulla (2010, 23-25.):

- Pystymmekö tuottamaan asiakkaille lisäarvoa?
- Onko meillä sellaiset resurssit ja sellainen osaaminen, että pystymme aikaansaamaan lisäarvon kilpailukykyisin kustannuksin?
- Tunnistammeko todellinen kilpailutilanteen ja sen dynamiikan?
- Pystymmekö yhdistämään asiakkaiden tarpeet ja omat resurssimme ja osaamisemme sekä kilpailutilanteen sellaiseksi vuorovaikutukseksi, että saavutamme, ylläpidämme tai vahvistamme kilpailuetua?

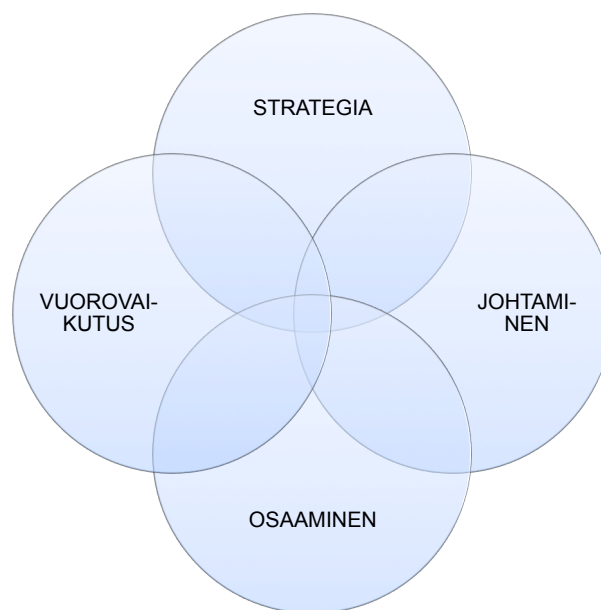


- Onko meillä sellainen pitkäjänteinen strategiatyöskentely, että pystymme jatkuvasti uudistamaan kasvavien vaatimusten myötä?

Jos näihin vastauksiin pystyy vastaamaan positiivisesti on yrityksellä kilpailukykyinen liiketoimintastrategia. (Kamensky 2010, 23-25.)

## 2.4 Strateginen johtaminen

Hallitsevana johtamisjärjestelmänä 1960- ja 1970- luvulla oli budjetointi. Tämän vuoksi ensimmäiset strategiset suunnitelmat olivat erittäin talouspainotteisia. 1970- ja 1980 luvulla elettiin strategisen suunnittelun vaihetta, jolloin painopiste siirtyi strategiasuunnittelussa liiketoiminnan sisältöön. Seuraavaksi huomattiin, että strategiatyössä on kysymys johtamisesta. Tällöin strategian painopiste siirtyi liiketoimintatasolle. Tälläkin tasolla monilta yrityksiltä jäi strateginen ydin saavuttamatta ja näin alkoi strategisen johtamisen seuraava kehitysvaihe, strateginen ajattelu. Strategisen ajattelun aikakausi nosti esille strategisen osaamisen. Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on selvä jatke strategiseen ajatteluun, koska johtamisen haasteet ovat vuorovaikutussuhteissa. (Laamanen ym. 2005, 103.)



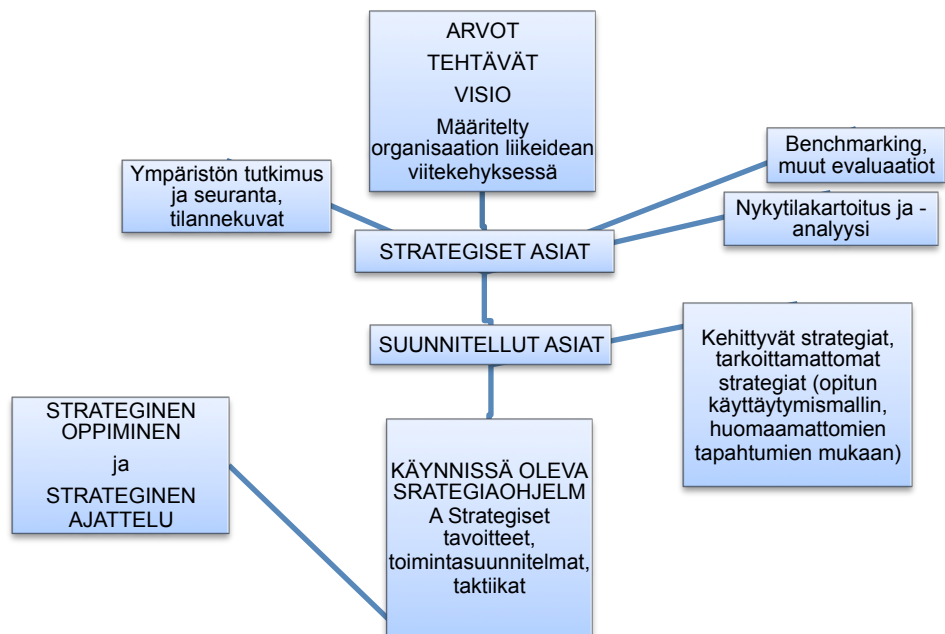
Kuvio 5. Menestyksen timantti (Kamensky 201, 28).

Kamenskyn mukaan kuviossa viisi ”Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on johtamisfilosofia ja ajattelutapa, jonka mukaan kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita yhä monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita on tulevaisuudessa yhä keskeisempi menetystekijä yrityksen johtamisessa” (2010, 27.).

Edellä mainitusta teoriasta hyvä esimerkki on urheilujohtajan vuorovaikutussuhteiden monimuotoisuus. Urheilujohtajan on hallittava monen yhteiskunnan sektorin toimintalogiikkaa: julkista valtaa, markkinointia, mediaa ja kansalaistoimintaa. Urheilujohtajan on osattava innostaa sekä päätoimisia että vapaaehtoisia seurassa toimijoita. Lisäksi on osattava urheilun substanssi erinomaisesti. (Turun Sanomat 29.9.2012 )

### 3 STRATEGINEN SUUNNITTELUPROSESSI

Strateginen suunnitteluprosessi on tärkeää. Prosessin rakenne auttaa järjestyttämään strategiaesityksiä, jotka syntyvät prosessin ryhmän jäsenten yhteisymmärryksestä. Johtoryhmissä pyritään konsensukseen, yksimielisyyteen, jossa aletaan yksilöistä ja edetään pieniin ryhmiin ja sitten klustereihin, ryhmittymiin. Kun yksilö toimii ryhmäkurin mukaan, hän tukee sitäkin vaihtoehtoa mistä ei ole samaa mieltä. Yksilö uskoo, että hänelle on suotu suunnitteluvaiheessa mahdollisuudet ilmaista näkemyksiään riittävästi ja että valittu vaihtoehto on kaikille paras. (Mäkinen 2007, 30-31.)



Kuvio 6. Strategisen suunnitteluprosessin malli (Mäkinen 2007, 31).

Strategiaprosessi tulee suunnitella huolellisesti: aikataulutus, osallistujat ja prosessitekniikat. Strategiatyöskentelyn on oltava sekä kurinalaista että luovaa. Strategiaprosessin suunnittelun lähtökohta on, että ihminen voi ymmärtää syvästi vain sellaista, mitä hän on itse kokenut. Hyvä pyrkimys on, että strateginen suunnitteluprosessi ja toteutus erotetaan toisistaan mahdollisimman vähän, koska kaikki eivät voi osallistua kaikkeen. Kaikki avainhenkilöt on saatava kosketukseen strategiseen suunnitteluprosessiin. Heidän tulee osallistua strategian

luomiseen, toteuttamiseen ja uudistamiseen sekä ymmärtää näiden merkitys. Muulle henkilöstölle konkretisoidaan todellisen työnteon ja strategian yhteys. Strategiaprosessia tulee kehittää jatkuvasti tarpeen ja tilanteen mukaan. (Kamensky 2010, 63-63.)

### 3.1 Arvot

Nykyään yritykset määrittelevät itselleen perusarvot. Arvojen taustalla on teorit yritysjohdon kulttuurista. Arvoja on useita, joten ne on asetettava tärkeysjärjestykseen. Yleisimmin niitä on neljä, mutta niitä voi olla jopa kymmenen tai vain kaksi. Perusarvot ohjaavat toiminnan periaatteita. Näille on ominaista voimakkuus ja pysyvyys ajasta ja paikasta riippumatta. Asiakas, kannattavuus, sisäinen tehokkuus ja kehittäminen ovat tämän päivän yritysten perusarvotavoite-ryhmät. Viisi suosituinta arvoa ovat asiakaslähtöisyys, kehittyminen, yksilön kunnioittaminen, tuloksellisuus ja yhteistyö. Kun yritykset määrittelevät arvot tasapainotetun mittariston ja tavoiteryhmyksen mukaisesti, arvoista on vaikea muodostaa kilpailuetua, jolla erotutaan kilpailijoista. (Kamensky 2010, 71-73.)

Arvojen määritysprosessin tulee olla osallistava. Niiden määrittämistä tulee tehdä niin ylhäältä alaspäin kuin alhaalta ylöspäin ja prosessin on oltava vuorovai-  
kutteinen. Lopullinen päätös arvoista on kuitenkin yritysjohdon tehtävä, sillä arvojen on sovittava kaikkeen yrityksen toiminta-ajatuksiin ja visioihin. Kun yrityksen perusarvot on määritetty, ne ovat ehdottomia kulmakiviä. Arvot ovat pysyviä vaikka niiden takia joskus jää kilpailuetu saavuttamatta. (Kamensky 2010, 74-75.)

Esimerkkejä urheiluliittojen arvoista:

Suomen Voimisteluliitto

- ilo ja elämykset
- onnistuminen ja menestyminen
- yhdessä tekeminen

(Suomen Voimisteluliitto 2012)

Finnjumping ry

Yleiset arvot

- avoimuus
- yhteisöllisyys
- yhteen hiileen puhaltaminen
- lajiylpeys

Huippu-urheiluun liittyvä arvot

- urheilun eettiset periaatteet
- reilu peli
- ammattimaisuuden kulttuuri
- esimerkillisyys

(Suomen Hiihtoliitto 2007)

Suomen Uimaliitto

- seuralähtöisyys
- osaaminen
- yhteistyö

(Suomen Uimaliitto 2012)

Urheiluliittojen arvoissa on yhteistä osaaminen ja yhdessä tekeminen. Huippu-urheilijoiden arvoissa korostuu menestyminen ja urheilun eettisyys sekä esimerkillisyys.

### 3.2 Missio

Missiolla kuvaa yrityksen perustarkoitusta. Jokaisen yrityksen tulee paneutua miettimään tehtävänsä, jolloin on hyvä vastata seuraaviin kysymyksiin: Miksi olemme olemassa? Mitä haluamme saavuttaa pitkällä aikavälillä? Mikä on arvopohjamme? Mitkä ovat sellaisia toimintaperiaatteita, joista emme missään olosuhteissa luovu? (Kamensky 2010, 66.)

Suomen Voimisteluliiton missio on ”Edistämme kaiken ikäisten voimistelua harrasteesta huipulle terveyttä tukien ja tarjoamme iloa ja elämyksiä. Tuemme seurojen voimistelu- ja vapaaehtoistoimintaa.” (Suomen Voimisteluliitto 2012)

Yrityksen toiminta-ajatus vastaa kysymykseen miksi olemme olemassa? Ja hyvälle toiminta-ajatukselle perustetaan kaksi perusvaatimusta: toiminta-ajatus on niin kantava, että se pystyy ohjaamaan toimintaa ja se on mahdollisimman pysyvä osa yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa. (Kamensky 2010, 67.)

### 3.3 Visio

Selkeä ja voimakas visio on yksi yrityksen keskeisistä menestystekijöistä. Visio on näkemys tulevaisuuden kuvasta, jonka odotetaan toteutuvan pitkällä aikavälillä. Visiokäsite on ristiriitainen. Vision on oltava voimakas, vaikuttava, todellinen ja selkeä suunnan näyttäjä. Sen tulee myös sisältää toiveita ja rohkeita tavoitteita. Hyvän vision luominen vaatii luovaa prosessia. Se tarvitsee ennakkoluulottomuutta, mielikuvitusta, rohkeutta, intohimoa ja tunteita sekä paljon analyttistä ja loogista ajattelua. Vision luomiseen vaikuttavat muuttuvat ympäristö, poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset ja teknologiset tekijät. Siihen vaikuttavat myös toimialatekijä- ja sidosryhmämuutokset. Tällaisten tulevaisuuden muutosten näkeminen ei ole yksinkertaista. (Kamensky 2010, 79-80.)

Vision tulee olla tavoite, joka ulottuu pidemmälle kuin yrityksen nykyiset valmiudet ja resurssit. Visiolla on konkreettinen määränpää, joka voidaan määrittää. Vision toteuttamiseen tarvitaan sellaisia henkilöitä, joiden karisma, johtamistaito, viestintäkyky ja valmennustaito riittävät ylläpitämään uskottavuutta. Yritysjohdon tehtävänä on varmistaa, että henkilöstö ymmärtää vision ja elää sen mukaisesti. (Kamensky 2010, 81.)

Visio edesauttaa yrityksen tulvaisuuden menestystä. Visio antaa suunnan koko yrityksen toiminnalle ja on liiketoiminnan tärkeimpiä ja samalla vaikeimpia johtamisen välineitä. Hyvän vision tunnusmerkkejä ovat selkeys, yksinkertaisuus, uskottavuus, vaikuttavuus, voimakkuus, joustavuus. (Kamensky 2010, 82-83.)

Esimerkkejä urheilutoiminnan visioista:

Suomen Voimisteluliitto

” Voimistelu on innostavin liikuntaharrastus ja haluttua urheilua hyvässä seurassa. Olemme laadukkaita lajiliittoja ja menestymme arvokilpailuissa.”  
(Suomen Voimisteluliitto 2012)

Finnjumping ry

” Suomi vastaisuudessakin mäkimaaailman huippuja molemmissa lajiryhmissä.” (Suomen Hiihtoliitto 2012)

Suomen Uimaliitto

” Uintiurheilu ja -liikunta on merkittävä ja kasvava liikuntamuoto Suomessa. Menestystä saavutetaan kaikilla uintiurheilun ja -liikunnan toimintasektoreilla.” (Suomen Uimaliitto 2012)

Kaikissa em. esimerkkitapauksissa visio tähtää menestykseen kilpaurheilussa. Koska visio on toiminnan suunnannäyttäjä, tämä on ilmeinen valinta visiolle huippu-urheiluun tähtäävissä lajiliitoissa.

### 3.4 Strategian nykytilakartoitus ja analyysit

Strateginen päätöksenteko vaatii tietoa, jota analysoidaan oikeiden johtopäätösten tekemiseksi. Strategisen analyysin avulla saadaan ymmärrys yrityksen strategisesta asemasta toimintaympäristön omien resurssien, osaamisen sekä sidosryhmien odotusten ja vaikutusvallan näkökulmista. (Laamanen ym.2005, 98.)

Analyysit muodostavat kivijalan, jolle menestyvä liiketoiminta rakennetaan. Suomalainen strategisen johtamisen kehittämistyötä vuosien ajan tehneen Kamenskyn mukaan analyysit jaetaan kolmeen pääryhmään: ympäristöanalyysiin, sisäisen tehokkuuden analyysihin ja synteesianalyysihin. Ympäristöanalyysit

jaetaan PESTE- analyysiin, toimianalyyseihin sekä sidosryhmä- ja verkostokumppanianalyyseihin. PESTE- analyysissä selvitetään poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset ympäristötekijät. Toimiala-analyysillä selvitetään kysyntää, tarjontaa ja rakennetta, sekä näiden tulevaisuuden muutoksia. Sidosryhmien ja verkostokumppanien analysointi täydentää usein ympäristöanalyysijä. Näiden analyysien avulla selviää yrityksen arvoverkosto ja vuorovaikutussuhteet toimijoiden välillä. (Kamensky 2010, 57.)

Yrityksen sisäisen tehokkuuden analyysi antaa kokonaiskuvan yrityksestä, sen toiminnasta ja toiminnan tehokkuudesta. Sisäisen tehokkuuden analyysi sisältää pääryhmät: organisaatio, toiminnot ja prosessit sekä talous. Synteesianalyysit edesauttavat kokonaisnäkemyksen aikaansaamista. Niissä voidaan yhdistellä nykyhetkeä tulevaisuuteen. Tyypillisiä synteesianalyysijä ovat mm. toimialan menestystekijät, SWOT- analyysi, ydinosaamispuut ja erilaiset portfolio-analyysit. Analyysikartat katsotaan myös kuuluvaksi synteesianalyysin ryhmään. Niiden tarkoituksena on auttaa kokonaiskuvien hahmottamista. Synteesianalyyseissa käytetään usein visuaalisia apuvälineitä helpottamaan kokonaiskuvan luomista. (Kamensky 2010, 57.)

### 3.5 Strategian toteuttaminen

Strategian toteuttaminen ei ole vain itse tarkoitus. Mielekäs suunnitelma sisältää strategian ja johtaa menestykseen. Ammattimainen strategiatyöskentely edellyttää hyvää strategiaproessia ja sen hallintaa. Strategiaproessiin tarvitaan riittävästi aikaa ja työskentelyn on oltava luottamuksellista, pitkäjänteistä ja kurinalaista. Lisäksi strategiatyöskentelyyn tarvitaan tietoa, taitoa ja rohkeutta. Se edellyttää kokonaisuuden katsomista etäältä. Hyvän strategian perusolemuksena on kyseenalaistamisen taito. Yrityksellä on oltava selkeä, ymmärrettävä ja yhtenäinen sekä yksikertainen strateginen arkkitehtuuri. Strategian toteuttamiseen tarvitaan analyttisiä ja luovia henkisiä prosesseja sekä tähän soveltuvia erilaisia työkaluja ja metodeja. Strategia luodaan usein varsin pienellä ryhmällä. Näin ollen yritysjohton uskottavuus ratkaisee kuinka valmis henkilöstö on to-



teuttamaan valittua strategiaa. Uskottavuus luodaan hyvällä johtamis-, kommunikointi-, ja vuorovaikutustaidoilla sekä johdonmukaisilla toimintatavoilla. Liiketoimintastrategioiden toteuttaminen on hyvä kytkeä operatiiviseen johtamiseen. Strategia avataan toimintasuunnitelmien henkilökohtaisen tavoite-, ja kehityskeskustelujen kautta joka päiväseen toimintaan. Hyvä viestintä ja koulutus tukee strategian toteuttamista. (Laamanen ym. 2005, 110.)

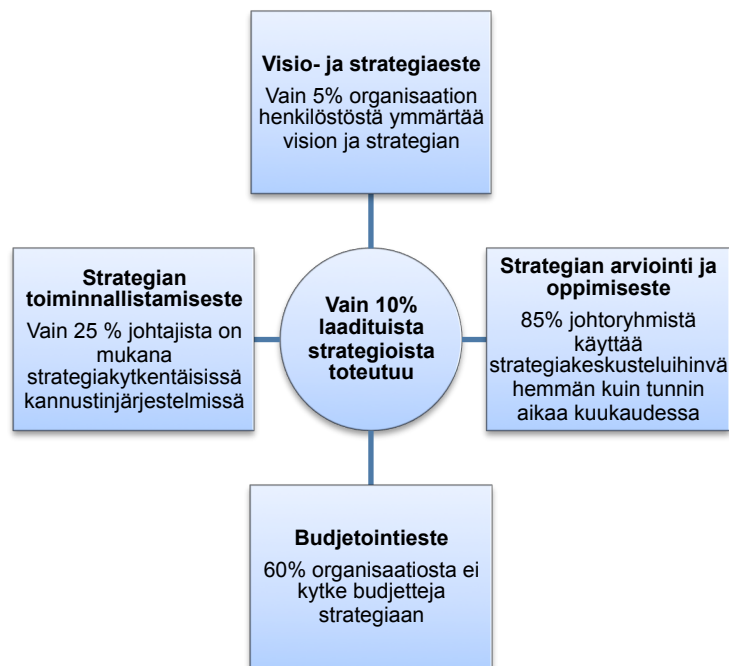
Strategia laaditaan usein kolmesta viiteen vuotta eteenpäin ja sitä tarkennetaan vuosittain. Tehokas strategiasuunnitelma pitää sisällään yrityksen liiketoiminta ja toimintamallit selkeästi määriteltynä, pitkänaikavälin tavoitesuunnitelmat ja keinot niiden saavuttamiseksi sekä lyhyen aikavälin tavoitteet, joiden avulla ohjataan päivittäistä toimintaa ja pystytään mittamaan yrityksen suoriutumista strategian toteutumisen suhteen. (Niemelä ym. 2008, 49.)

Strategian laadinnan ja toteuttamisen ongelmat aiheutuvat perinteisistä johtamisjärjestelmistä, jotka näkyvät organisaation tavasta keskustella ja viestiä strategiasta, tavoitteiden määrittämisestä resurssien kohdentamisesta ja strategian toteutumisen seurannasta ja arvioimisesta. Vaikka strategia on ymmärrettävä ja hyvin viestitetty, sitä ei aina oteta käyttöön, jos haluttu tahtotila ei ole muodostunut kollektiiviseksi ajatusmalliksi ihmisten mielissä. Tällöin strategian toteutumiselle ei ole edellytyksiä. Johto ei uhraa strategiakysymyksille tarpeeksi aikaa, resursseja ja huomiota. Koska ne eivät ole niin akuutteja kuin operatiiviset ongelmat ovat. Myöskään monet johtajat eivät osaa hoitaa tehokasta strategiatyötä. Kolmas tärkeä syy strategiatyöskentelyn sivuun jäämiselle on se, että pitkäjänteisestä ja ennakoivasta strategiatyöstä on vaikea palkita. Strategian uusimmat tutkimukset viittaavat, että aikaisemmin on keskitetty liiaksi strategian sisältöön ja liian vähän strategiatyön prosessiin. (Määttä 2000, 131.)

Visio on usein johdon luoma ja kirjaama ”romanttinen” tarina, jota ei osata viestiä, jotta se puhuttelee ja merkitsee todella jotakin yrityksen työntekijöille. Visio ja strategia ovat ”ilmassa” eivätkä näin ollen häiritse jokapäiväistä työntekoa. Ne eivät yleisinä tavoita ja puhuttele käytännön tekemistä. Strategian toteutus menee pieleen, jos se on muotoiltu ylimalkaisesti tai jos sen tavoitteet on määritetty liian väljästi. Ihmiset eivät pysty toteuttamaan strategiaa, jota he eivät ymmärrä.

Usein keskitytään vain tiedon lähettämiseen ja on unohdettu sovittaa viesti vastaanottajan ymmärryskykyyn ja käyttää sellaista logiikkaa, joka vastaa vastaanottajan osaamistasoa ja käsitemaailmaa. (Määttä 2000, 131.)

Strategisella toiminnallistamisesteellä tarkoitetaan, että tulevaisuuteen suuntautuvista painotuksista ja strategisista tavoitteista ei keskustella eikä soviteta yhteen osastojen, ryhmien ja yksilöiden tavoitteiden kanssa. Yrityksissä ei pohdita omia roolejaan ja vastuuta strategian toteuttamista. Yritysten palkitsemisjärjestelmät vahvistavat yksiköiden eriytymistä yhtiön kokonaisuudesta. Ne perustuvat lyhyen aikavälin suoriutumista mittaavien kriteereiden varaan. Tämä voi johtaa kirjanpidolliseen kikkailuun ja osa optimointiin, sekä jopa estää strategian toteutumisen. (Määttä 2000, 132.)



Kuvio 7. Strategian toteuttamisen esteet (Määttä 2000, 133).

Strategiat laaditaan usein budjetoinnista erillisenä prosessina. Strategiaproessia ei ole kytketty talouden suunnitteluun. Tällöin strateginen suunnitelma eteenminen voi kohdata budjetointiестeen. Strategiasta ja budjetoinnista vastaavat toimivat omina yksikköinä tietämättä, tuntematta ja jakamatta toistensa ongel-

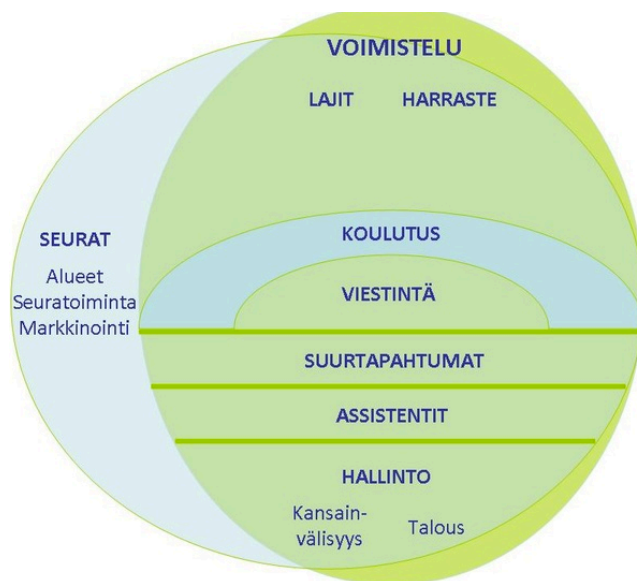
mia, ratkaisua tai osaamista vaikkakin hakevat ratkaisua menestymisen edellytyksille. Budjettiprosessilla on usein ylikorostunut rooli. (Määttä 2000, 132.)

Useat johdon seuranta ja raportointijärjestelmät perustuvat lyhyen aikavälin toteutumien talousseurantaan. Strategian toteutumisen seuranta ja systemaattinen arviointi ei useinkaan kiinnosta ja tämän vuoksi siihen ei löydy aikaa. Strategian arviointi ja tapahtuneesta oppiminen jää vähäiseksi. (Määttä 2000, 132.)

## 4 VOIMISTELUSEURA FLEX RY

Voimisteluseura Flex ry on raisiolainen harraste- ja kilpavoimisteluseura, joka on perustettu vuonna 2010. Seuran toiminta on alkanut kesällä 2011. Voimisteluseura Flex tarjoaa viikoittain ohjattua toimintaa lapsille ja nuorille rytmisessä voimistelussa, kilpa-aerobicissa ja tanssissa kuuden koulutetun valmentajan tai ohjaajan johdolla. Seuran päälaji on rytmisen voimistelu. Voimisteluseura Flexin taustalla on joukko huippu-urheilijoita eri voimistelulajeista. Ensimmäisen toimintavuoden jälkeen seurassa on noin 100 jäsentä. (Voimistelu- ja urheiluseura Flex 2011)

Voimisteluseura Flex kuuluu jäsenenä Suomen Voimisteluliitto ry:hyn. Se on yksi Suomen suurimmista lajiliitoista. Liittoon kuuluu yhteensä 390 seuraa, jossa on yhteensä 128 000 jäsentä. Suomen Voimisteluliitto tarjoaa monipuolista voimistelumahdollisuuksia kilpa- ja harrastetasolla. Kilpalajeina ovat akrobatiavoimistelu, joukkuevoimistelu, kilpa-aerobic, miesten telinevoimistelu, naisten telinevoimistelu, TeamGym, rytmisen voimistelu ja trampoliinivoimistelu. (Suomen Voimisteluliitto 2012)



Kuvio 8. Suomen Voimisteluliiton organisaatio (Suomen Voimisteluliitto 2012).

Voimistelu- ja urheiluseura Flex pyrkii saamaan Raision alueen lapset aktiivisen liikunnan pariin. Voimisteluseurojen tukeminen on yhteiskunnalle edullista, koska seuratoiminta perustuu pitkälti vapaaehtoistyöhön. Näin kunta saa aktiivisia toimijoita alueelleen. Seura haluaa tarjota lapsille toimintaa, jossa heillä on yhdessä hauskaa voimistella. Kun lapsi oppii nuorena säännöllisesti liikkumaan sen vaikutus voi näkyä vielä aikuisenakin liikuntapainotteisina harrastuksina. Näin voimistelulla on kansanterveydellistä merkitystä mm. osteoporoosin ja diabeteksen ehkäisyssä. Voimistelu voi vaikuttaa lapsen painonhallintaan suotuisasti. Nykyään lapsen suositeltava liikunnan määrä on toistakymmentä tuntia viikossa, mikä ei tietoyhteiskunta-aikakaudella toteudu. Voimistelu on edullista, joten se ei rajaa taloudellisesti heikossa asemassa olevia lapsia. Esimerkiksi jääkiekkoon verrattuna voimistelussa heikossakin sosiaalisessa asemassa oleva lapsi voi päästä huipulle. Voimistelu on kurinalaista toimintaa. Lapset ja nuoret oppivat vastuullisuuteen, itsenäisyyteen ja saavat valmiuksia kohdata hankaliakin tilanteita elämän varrella.

#### 4.1 Rytminen voimistelu

Rytminen voimistelu on monipuolinen taitolaji, jossa vaaditaan samanaikaisesti urheilullisuutta ja taiteellisuutta. Laji aloitetaan yleensä n. 5-7-vuotiaana. Olympialajina rytminen voimistelu on ollut vuodesta 1984 lähtien. Kilpailuohjelma muodostuu musiikin mukaan tehdyistä liikesarjoista, joissa käytetään välineenä joko narua, vannetta, palloa, keiloja tai nauhaa. Rytmissä voimistelussa kilpailaan sekä yksilöinä sekä joukkueina. Rytmissä voimistelussa suoritus perustuu monipuolisten vartalon perusliikkeiden hallintaan: hyppyihin, piruetteihin, tasapainoihin, taivutuksiin ja muihin vartalon liikkeisiin, joihin yhdistyy välineiden käsittely. Fyysisten ominaisuuksien, väline- ja ohjelmaharjoitusten lisäksi harjoitteluun kuuluu lajin tarpeita vastaavaa balettia. Suomalaisen huipulla olevan voimistelijan harjoitusmäärä nousee usein 30 viikkotuntiin. Rytminen voimistelu on urheilumuoto, jossa musiikki ja voimistelijan liike sekä väline muodostavat harmonisen kokonaisuuden. Rytmissä voimistelun sanotaan olevan maailman kaunein urheilulaji. (Suomen Voimisteluliitto 2012)

## 4.2 Kilpa-aerobic

Kilpa-aerobic on fyysisesti vaativa voimistelulaji. Kilpailuohjelman koreografiaan kuuluu intensiivisen musiikin tahdissa tehtyjä aerobicisia liikesarjoja, voimistelullisia ja tanssillisia liikkeitä. Kilpa-aerobicissa kilpaillaan yksilöinä, pareina, joukkueina ja ryhminä. Kilpa-aerobic kehittää fyysistä voimaa, notkeutta, koordinaatiota sekä ääri rajoille ulottuvaa aerobista kestävyyttä. Aerobic on kiinnostavaa ja esteettisesti miellyttävää katsottavaa. (Suomen Voimisteluliitto 2012)

Kansainvälinen voimisteluliitto FIG, Federation Internationale de Gymnastique, määrittää säännöt ja on ainoa kilpa-aerobicliitto, jonka Kansainvälinen Olympiakomitea on hyväksynyt. (Suomen Voimisteluliitto 2012)

## 5 VOIMISTELUSEURA FLEX RY:N STRATEGINEN SUUNNITTELUPROSESSI

Voimisteluseura Flexin strategian työstäminen alkoi toiminnan suunnitteluvaiheessa vuoden 2010 alkupuolella, jolloin kolme rytmisen voimistelun kokemuksen omaavaa nuorta naista päättivät perustaa oman urheiluseuran. Taustatekijä he saivat yrityspuolen osajasta, joka vahvisti heidän ajatustaan seuran perustamisesta. Taustalla oli aktiivisten toimijoiden halu kehittää rytmistä voimistelua ja kilpa-aerobicia Turun alueella sekä luoda toimiva kilpaurheiluun panostava urheiluseura.

Ennen seuran toiminnan aloittamista Voimisteluseura Flexin hallitus asetti seuran perustehtäväksi tarjota laadukasta valmennusta ja ohjausta, joiden tavoitteena on menestyä ja kasvaa voimistelu- ja urheiluseurana Turun alueella. Marraskuussa 2010 Voimisteluseura Flex on tehnyt virallisen yhdistyksen säännöt, jotka sisältävät liiketoimintaidean.

Voimisteluseura Flexin perustajajäsenet selvittivät Turun alueen ja lähikuntien voimisteluseurat ja niiden tarjonnat. He totesivat, että uudelle seuralle oli tarvetta. Rytmisen voimistelun harrastusmahdollisuuksia tarjosivat seuraavat seurat Turun alueella: Turun Liikuntaseura, Turun Naisvoimistelijat, Raision Jumpparit ja Ruskon Naisvoimistelijat. Selvityksessä todettiin myös kilpa-aerobicin tarjonnan Turun seudulla olleen on vähäistä. Kilpailutoimintaa oli vain kahdessa seurassa: Raision Jumppareissa ja Turun Urheiluliitossa.

Toukokuussa 2012 Voimisteluseura Flexin hallitus päätti lähteä työstämään seuran strategiaa systemaattisesti. Strategiatyöryhmäläisille, joka koostui hallituksen kaikista jäsenistä, lähetettiin sähköpostitse 15.9.2012 toimeksianto (liite 1), jossa heidän piti miettiä Kamenskyn peruskysymyksiin vastauksia: Miksi seura on olemassa? Mitä halutaan saavuttaa pitkällä aikavälillä? Mikä on seuran arvopohja? Mitkä ovat sellaisia toimintaperiaatteista joista seura ei luovu? Samassa yhteydessä toivoin ehdotuksia visioista ja arvoista, joista valikoituivat

Voimisteluseura Flexin arvot ja visio. Em. kysymyksiin sain vastaukset Voimisteluseura Flexin hallituksen jäseniltä haastattelemalla heitä.

Hallituksen kokoontuessa 13.10.2012 arvioitiin seuran vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkatekijöitä SWOT -analyysia hyödyntäen.

## 5.1 Suomen Voimisteluliiton huippu-urheilustrategia

Strategiaprosessin alussa Voimisteluseura Flexin hallitus tutustui Suomen Voimisteluliiton huippu-urheilustrategiaan, josta se sai taustatietoa.

Suomen Voimisteluliiton huippuvoimistelun kehittämisryhmä on laatinut ensimmäisen strategian suomalaiselle huippuvoimistelulle vuosille 2006-2012. Huippuvoimistelustrategian missio on asetettu vuosille 2006-2012. Tavoitteena on varmistetaan suomalaisen huippuvoimistelun jatkuva kehittyminen, voimistelulajien välinen yhteistyö ja kansainvälinen menestys. Huippuvoimistelun arvot ovat nousseet voimistelun lajihistoriasta. Voimistelulajien erityispiirteet, kuten toimiminen nuorten ja paljon harjoittelevien urheilijoiden kanssa, näkyvät arvoissa ja kaikessa Voimisteluliiton toiminnassa. (Suomen Voimisteluliitto 2007)

Suomen Voimisteluliiton huippuvoimistelua ja sen kehittämistä ohjaavia arvoja ovat:

- Urheilullisuus: tavoitteellisuus, omien taitojen kehittäminen, menestys, kansainvälisyys.
- Eettisyys: rehellisyys, terveys, turvallisuus.
- Sosiaalisuus: kasvaminen yksin, kasvaminen yhdessä, yhteisöllisyys.
- Elämyksellisyys: tunteet, taiteellisuus, innostus.

(Suomen Voimisteluliitto 2007)

Suomen Voimisteluliiton visio on seuraava:

“Kilpa- ja huippu-urheilu on tärkeä osa Suomen Voimisteluliitto Svolin toimintaa. Suomalainen voimistelu on arvostettua ja menestyy kansainvälisesti. Toiminta



on eettistä ja tavoitteellista, mahdollistaa kasvamisen ja oppimisen sekä tuottaa elämyksiä.” (Suomen Voimisteluliitto 2007)

Tämä tarkoittaa, että huippu-urheilulla on tunnustettu ja arvostettu asema liiton kaikessa toiminnassa ja päätöksenteossa. Kansainvälinen menestys varmistaa arvostuksen kansallisen liikuntakulttuurin sisällä ja mahdollistaa yhteistyön tekemisen huippu-urheilussa myös kansallisella tasolla. Huippuvoimistelu tarjoaa yleisölle ja voimistelijoille elämyksiä ja jännitystä sekä ottaa vastuun urheilijasta ja urheilun mahdollistavasta valmennusjärjestelmästä kokonaisvaltaisesti sekä yksilön että yhteisön tasolla. (Suomen Voimisteluliitto 2007)

## 5.2 Voimisteluseura Flex ry:n strategia

### 5.2.1 Tehtävät

Seuran toiminta-ajatuksen tulee vastata kysymykseen miksi seura on olemassa? Kamenskyn mukaan hyvä toiminta-ajatus edellyttää kaksi perusvaatimusta. Sen on pystyttävä ohjaamaan toimintaa ja se on oltava mahdollisimman pysyvä osa seuran strategiassa (2010, 67).

Voimisteluseura Flex tarjoaa laadukasta valmennusta ja ohjausta rytmisessä voimistelussa, kilpa-aerobicissa, tanssissa ja harrasteliikunnassa. Ryhmät tarjoavat mahdollisuuden harrastaa ja osallistua kilpatoimintaan lapsen tai nuoren oman taitotason sekä innostuksen mukaan. Seuran tehtävänä on ensisijaisesti järjestää toiminnassa mukana oleville harrastajille korkeatasoista ohjausta ja valmennusta aina huipulle asti. Voimisteluseura Flex tarjoaa koulutusta, ohjausta ja valmentamista voimistelijoille, ohjaajille, valmentajille ja luottamushenkilöille. Voimisteluseura Flex tuo voimistelulajeja tunnetuksi erilaisissa tapahtumissa Turun seudulla yhteistyötahojen kanssa ja samalla seura lisää näkyvyyttä. (Toimintasuunnitelma 2011 ja 2012)

### 5.2.2 Arvot

Nykyään seurat määrittelevät perusarvot, jotka tulee asettaa tärkeysjärjestykseen. Perusarvot ohjaavat seuran toiminnan suuntaa. Arvoille on ominaista voimakkuus ja pysyvyys ajasta ja paikasta riippumatta (Kamensky 2010, 71-73).

Voimisteluseura Flexin hallituksen jäsenet päätyivät seuraaviin arvoihin:

- vastuullisuus
- ammattitaito
- arvostus
- liikunnan ilo

Yllä olevat Voimisteluseura Flexin perusarvot pohjautuvat osittain Suomen Voimisteluliiton arvoihin, jotka ovat: ilo ja elämykset, onnistuminen ja menestyminen sekä yhdessä tekeminen (Suomen Voimisteluliitto 2012). Voimisteluseura Flex toimii puhtaan urheilun hengessä, urheilevaa nuorta ja lasta arvostaen sekä tukien. Seurassa arvostetaan voimistelijoita ottaen valmennuksessa huomioon jokaisen voimistelijan taitotaso. Valmennustoiminta on yksilöllistä ja vastuullista. Ohjaajat ja valmentajat ovat ammattitaitoisia. Valmentajien säännöllinen kouluttautuminen ja pitkäaikaiset, omakohtaiset lajokokemukset kilpailutoiminnassa mahdollistavat voimistelijoiden huipulle pääsyyn. Tätä kautta luodaan luottamusta valmentajina lasten ja nuorten sekä heidän vanhempien keskuudessa. Valmentajat kantavat vastuun voimistelijoiden kehittämisestä. Voimisteluseura Flexin toiminta pyrkii pitkäjänteisyyteen, jolla on mahdollisuus saavuttaa huippu-urheilun taso. Lasten ja nuorten liikunnan tulee olla hauskaa, joten Voimisteluseura Flex tarjoaa iloa ja elämyksiä yhdessä tehden.

### 5.2.3 Visio

Voimisteluseura Flexin visio kertoo seuran tulevaisuuden kuvasta. Vision tulee olla suunnannäyttävä, jota kohden seura kulkee. Vision on hyvä olla voimakas ja

vaikuttava sekä sisältää rohkeita ennakkoluulottomia tavoitteita (Kamensky 2010, 79-80).

Voimisteluseura Flexin visio löydettiin yhteisymmärryksessä: *Laadukkaasti huipulle*.

Seuran pitkántähtäimen tavoitteena on saada huippuvalmentajia riittävästi, valmentaa voimistelijoita huippu-urheilijoiksi ja sitä kautta olla huippuseura unohtamatta harrastustoimintaa Nuoren Suomen periaatteita noudattaen: lisätä lasten ja nuorten hyvinvointia ja elämäniloa liikunnan ja urheilun avulla (Nuori Suomi 2012). Voimisteluseura Flex haluaa profiloitua huippuvoimisteluseuraksi. Tarkoituksena on olla laadukas seura. Se, että seura saavuttaa tavoitteensa huippuvoimisteluseurana vaatii laadukasta, pitkäjänteistä, yksilöllistä, iloa ja onnistumisia tuottavaa valmennus- ja ohjaustyötä niin harraste- kuin kilpapuolellakin. Harrastetoimintaan panostaminen on tärkeää, jotta seurasta löytyy tulevaisuudessa myös ns. timantteja, joista voi kehittyä huippuvoimistelijoita. Kilpailupuolella haetaan työllä, taidolla ja tahdolla onnistumisia sekä elämyksiä. Harrastepuolella pääpaino on ajatuksella: iloa ja elämyksiä kaikille. Seuran tahtotila on, että Voimisteluseura Flex tunnetaan voimistelupiireissä laadukkaana ja luotettavana seurana. Tavoitteena on, että seuraan halutaan jäseneksi laadukkaan valmennuksen vuoksi ja, että Voimisteluseura Flex tunnetaan seurana, jossa on mahdollisuus kehittyä voimistelussa yksilöllisesti omalle huipulle asti – oli voimistelija millä tasolla tahansa. Nykyisten toimijoiden ja voimistelijoiden sitouttaminen on seurallamme tärkeää, ilman sitoutumista ”rakkaudesta urheiluun” emme pääse tavoiteltuun visioomme.

#### 5.2.4 Nykytilakartoitus

Vuosi 2011 oli Voimisteluseura Flexin ensimmäinen toimintavuosi. Toiminta aloitettiin valmennustoiminnan osalta kesäkuussa ja harrasteryhmien osalta elokuussa 2011. Ensimmäisen toimintavuoden jäsenmäärä oli noin 100. Voimisteluseura Flexissä voimistelu on mahdollista aloittaa voimistelun alkeisryhmissä. Myöhemmin voimistelija voi valita harrastus- tai kilpailutoiminnan. Käynnissä

olevat ryhmät tarjoavat mahdollisuuden harrastaa ja osallistua valmennukseen taitotason ja innostuksen mukaan. Voimisteluseura Flex tarjoaa monipuolisia harrastemahdollisuuksia ja se on saanut mukaan uusia harrastajia liikunnan pariin. Voimisteluseura Flex tekee rytmistä voimistelua tunnetuksi erilaisissa tapahtumisissa Turun seudulla yhteistyötahojen kanssa. (Toimintakertomus 2011, liite 3.)

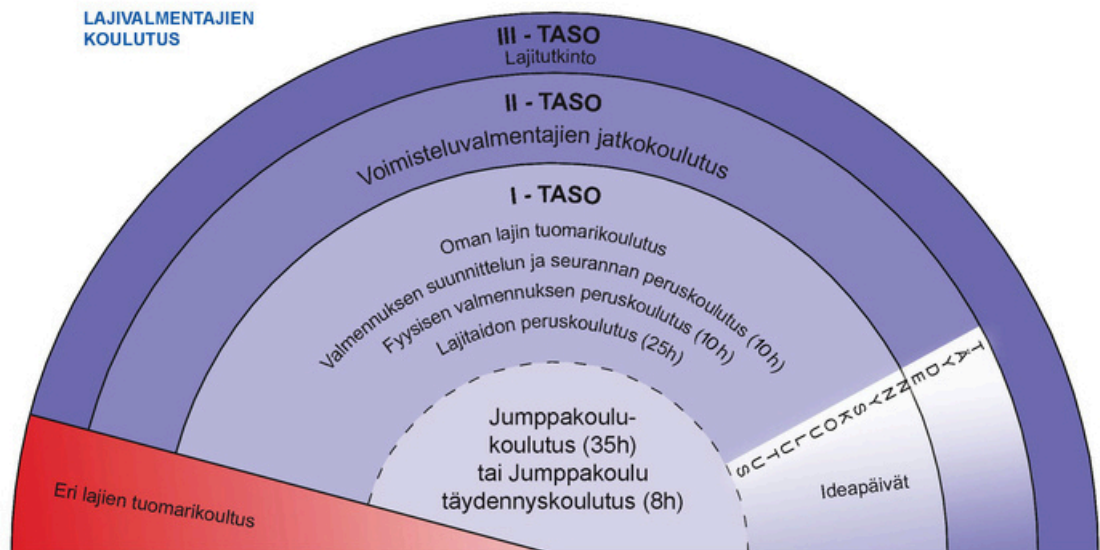
Laadukas toiminta edellyttää riittäviä valmentaja/ohjaaja-, tila- ja taloudellisia resursseja. Toiminnalle tarvittavat tilat ovat olleet hyvät ja salivuoroja on saatu riittävästi. Harjoitusmaksut määräytyvät harjoitusryhmän mukaisesti. Varainhankinta on koordinoitu hallituksen kautta. Seura on saanut taloudellista tukea Suomen voimisteluliitolta ja Raision Kaupungilta. (Toimintakertomus 2011) Seuran kaikki jäsenet maksavat jäsenmaksun kerran vuodessa. Harrasteryhmien voimistelijoilta peritään kausimaksu ja kilparyhmäläisiltä peritään vuosimaksu. Näillä maksuilla pyritään kattamaan seuran menot. Lisäksi seura saa tukea kannatusjäsenmaksuista.

Voimisteluseura Flexissä voi voimistella rytmistä voimistelua tai kilpa-aerobicia kymmenessä ryhmässä, jotka on tarkoitettu eri ikäisille ja tasoille tytöille. Rytmisessä voimistelussa on aktiivista toimintaa yhdeksässä ryhmässä: neljässä valmennusryhmässä ja viidessä harraste- ja alkeisryhmässä. Kahdessa viimeksi mainituissa ryhmissä on mahdollisuus tutustua rytmiseen voimisteluun, löytää voimistelu omaksi harrastukseksi ja kehittyä voimistelun perustaidoissa sekä välineellä että ilman. Näissä ryhmissä yhdestä kahteen kertaan viikossa. Valmennusryhmissä harjoitellaan kahdesta viiteen kertaa viikossa ja lisäksi voimistelijat osallistuvat myös balettitunnille. Valmennusryhmät harjoittelevat pääosin Kerttulan liikuntahallilla, jossa on käytössä rytmisen voimistelun edellyttämä matto ja korkea salitila. Harrastekilparyhmässä voimistelijoiden on mahdollisuus osallistua harrastekilpailuihin tai asema-tapahtumiin. Muiden valmennusryhmien voimistelijat osallistuvat luokka- ja ikäkausikilpailuihin sekä nuorimmat asema-tapahtumiin. (Toimintakertomus 2011) Valmennusryhmän nuorimmat voimistelijat voivat kilpailla asema-tapahtumissa, joissa kilpaillaan leikkimielisesti ja harjoitellaan esiintymistä. Näissä kilpailuissa kaikki osallistujat palkitaan.

Kilpa-aerobicissa toimii yksi lasten harrasteryhmä, Minibic. Harjoitustunnit ovat monipuolisia sisältäen vauhdikkaita tanssillisia liikkeitä musiikin tahdissa. Tois-  
taiseksi Voimisteluseura Flexissä ei ole tarjota kilpailuihin tähtäävää valmennus-  
ta.

Harrastetoimintaa tarjotaan voimistelijoille koulujen lukuvuoden ajan. Valmen-  
nustoimintaa on noin 48-50 viikkoa vuodessa. Voimisteluryhmät harjoittelevat  
Kerttulan liikuntahallilla, Raision ammattikoululla, Vaisaaren koululla, Friisilän  
koululla ja Ihalan koululla. (Toimintakertomus 2011) Rytmisen voimistelun huip-  
puryhmällä on myös mahdollisuus harjoitella Turussa Vasaramäen koululla.

Seurassa toimii kuusi rytmisen voimistelun valmentajaa, joista yksi toimii myös  
baletin ohjaajaa ja yksi kilpa-aerobicin valmentajana. Seurassa valmentajien  
lukumäärä on liian pieni kun se suhteutetaan voimistelijoiden määrään. Tällä  
hetkellä seuran resursseista puuttuu kaksi ohjaajaa tai valmentajaa. Seuran  
valmentajien koulutukseen panostetaan aktiivisesti.



Kuvio 9. Valmentajien koulutuspolku (Suomen Voimisteluliitto 2012).

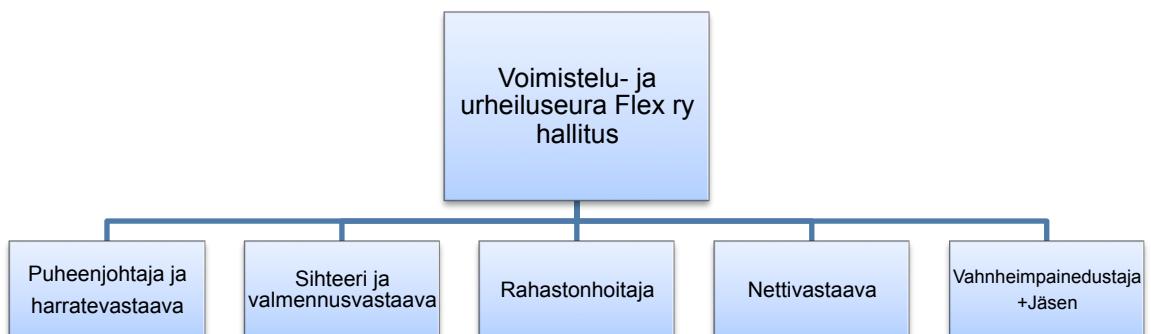
Voimisteluseura Flexin valmentajat suorittavat Suomen Voimisteluliiton laatimaa  
koulutuspolkua. Tämän hetkisistä valmentajista puolet I-tason ja puolet II-tason

koulutuksen. Valmentajista/ohjaajista rytmisen voimistelun tuomareita on neljä sekä kolme asema-tapahtumatason tuomaria.

Voimisteluseura Flexin rytmisen voimistelun valmennusryhmäläiset osallistuvat lajiiltojen järjestämälle Minien leirille sekä kumppanuuksien järjestämälle leireille. Lisäksi voimistelijat osallistuvat kansallisiin kilpailuihin. Kilpailuihin osallistuvien määrä on tällä hetkellä 12-15 voimistelijaa. Tytöt kilpailevat 1-6 luokissa. Luokkajärjestelmän mukaisissa kilpailuissa kilpaillaan voimistelijan tason perusteella. Ensimmäinen luokka on ns. jumppakouluasema ja luokista korkein on mestariluokka. Luokkia on yhteensä kahdeksan. (Toimintakertomus 2011)

Seuran sisäisinä tiedotuskanavina toimii seuran kotisivut [www.flexit.fi](http://www.flexit.fi), Facebook, erilliset jäsenille jaettavat paperi- ja sähköpostitiedotteet. (Toimintakertomus 2011) Vanhempainiltoja järjestetään vähintään kerran kaudessa ryhmäkohtaisesti. Tämän lisäksi vanhemmilla on mahdollisuus pyytää vastuuvallmentajalta kahden keskistä keskustelua, jossa tarkoituksena on käydä läpi lapsen voimisteluun liittyviä asioita.

Voimisteluseura Flex ry kuuluu Suomen Voimisteluliiton kilpa-aerobicin ja rytmisenvoimistelun jaostoihin.



Kuvio 10. Voimistelu- ja urheiluseura Flex ry:n organisaatiokaavio.

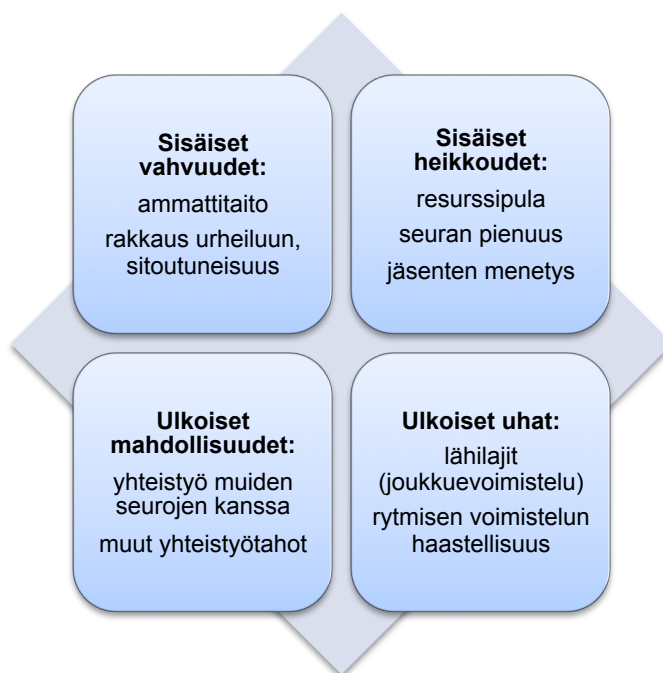
Voimisteluseura Flexin hallitus koostuu seuran perustajajäsenistä sekä yhdestä vanhempainedustajasta ja yhdestä jäsenestä sekä nettiosaajasta.

Voimisteluseura Flex tekee yhteistyötä eri seurojen ja yhteisöjen kanssa. Seuran voimistelijat ja valmentajat ovat olleet näyttävästi esillä Raision kaupungin Liikuntamessuilla, Liikuntatapahtumissa: kauppakeskus Myllyssä ja Skanssissa sekä Raisio-Naantali Nuorkauppakamarin järjestämällä Lastenkarnevaaleilla. Lisäksi seura järjestää vuosittain kevät- ja joulunäytöksen sekä ystävänpäiväviikolla ns. kaveriviikon. (Toimintakertomus 2011)

### 5.3 SWOT- analyysi

Voimisteluseura Flexin nykyistä tilaa selvitettiin SWOT- analyysillä. Kukin hallituksen jäsen kartoitti itsenäisesti seuran sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Hallitus kokosi jäsenten mielipiteet seuran tilanteesta. Voimisteluseura Flexin vahvuuksiksi koettiin rakkaus urheiluun eli sitoutuneisuus voimisteluun, ammattitaitoiset koulutetut valmentajat ja tuomarit sekä positiivinen vuorovaikutus. Voimisteluseura Flexin ammattitaitoiset ja sitoutuneet valmentajat ovat seuran ehdoton vahvuus. Useimmilla heillä on takana vuosien kokemus valmentajina, voimistelijoina tai tanssijoina. Näitä taitoja voidaan hyödyntää seuran toiminnassa. Voimistelijoiden valmennuksesta vastaava resurssi on pieni ja valmentajista em. vahvuus voi helposti kääntyä heikkoudeksi mikäli resurssit vähenevät. Positiivisen vuorovaikutuksen merkitys näkyy siinä, että seuran huippuvoimistelijat jaksavat harjoitella toistakymmentä tuntia viikossa. Seuran pienuudesta johtuen seuran talous on herkkä jäsenten tai voimistelijoiden menetyksille. Varainhankinta tapahtuu hallituksen toimesta yksipuolisesti. Yhteistyökumppaneita ja sponsoreita on vähän.

Yhteistyö muiden voimisteluseurojen kanssa antaa mahdollisuuden kehittää lajiosaamista ja antaa seuran voimistelijoille esimerkkiä ja kannustusta voimistelijan uralle. Seurayhteistyö mahdollistaa pienen seuran voimistelijoiden kilpailumisen joukkueina. Voimisteluseura Flexistä seurasta ei löydy samantasoisia voimistelijoita tällä hetkellä riittävästi joukkueen kokoamiseksi.



Kuvio 11. Voimistelu- ja urheiluseura Flex ry:n SWOT- analyysi.

Suurimpana ulkoisena haasteena Voimisteluseura Flexin hallitus pitää joukkuevoimistelua, jossa menestyminen on helpompaa kuin yksilölajeissa. Rytmisen voimistelu edellyttää huomattavasti enemmän notkeutta, voimistelu- ja välinetekniikkaa, jotka voivat aiheuttaa lapsille helposti turhautumia ja näin siirtyminen joukkuevoimistelun piiriin voi olla houkuttelevaa. Joukkuevoimistelussa ryhmäntukea voidaan pitää selkeänä vahvuutena. Joukkuevoimistelun menestyminen MM-tasolla vetää voimistelijoina puoleensa. Rytmisessä voimistelussa tulee olla todella lahjakas menestyäkseen kansainvälisesti.

#### 5.4 Pitkätähittäimen toimintasuunnitelma

Hallituksen haastattelun (liite 1) ja SWOT –analyysin perusteella luotiin Voimisteluseura Flexin pitkätähittäimen toimintasuunnitelma vuosille 2012-2015 sekä unelmia vuodelle 2020. Toimintasuunnitelman taustana käytettiin perustamiskouksessa tehtyä toimintasuunnitelmaa vuosille 2011 ja 2012 (liite 2). SWOT –analyysi antoi selkeät suuntaviivat tuleville vuosille, jotta seura pysyy kilpailukyisenä voimistelu- ja urheiluseurana.



Pitkätähätäimen toimintasuunnitelma on tehty hallituksen jäsenten kanssa ja koottu yhtenäiseksi taulukoksi (liite 4).

Jäsenmäärän ollessa nyt n. 100 tavoitteemme on vuoteen 2015 kaksinkertaistaa se. Tämä edellyttää aktiivista jäsenhankintaa ja riittävää valmentajamäärää. Myös lajivalikoimaa tulee lisätä. Suunnitelmissa on järjestää tempukoulutoimintaa, telivoimistelua ja tanssillista liikuntaa ja aloittaa myös joukkuevoimisteluvalmennus. Jäsenmäärän nousuun vaikuttaa myös Voimisteluseura Flexin kilpailijoiden voimistelijoiden määrä. Mitä enemmän kilpailevia tyttöjä on sitä tunnetummaksi seuran toiminta tulee. Kilpailijamäärän noustessa tulee lisätä myös valmentajia ja tuomareita, joita tulee olla viittä tyttöä kohden vähintään yksi. Mitä useammalla paikkakunnalla on Voimisteluseura Flexin toimintaa tarjolla sitä paremmat mahdollisuudet on saada lisää jäseniä. Kun harjoituspaikka on lähellä kotia lasten sitoutuminen liikuntaan on vanhemmista riippumatonta. Tarkoitus on lisätä toimintaa Raision lähipaikkakunnille sekä Kaarina. Harjoitustilat ovat paikkakuntakohtaisia ja niitä haetaan kunnilta kausittain.

Kilpailutavoitteet vuodelle 2013 rytmisessä voimistelussa on saavuttaa yhdistelmäjoukkueella junioreiden SM-finaalipaikka. Yhdistelmäjoukkue, joka kantaa nimeä Team Unita, koostuu kahden eri seuran Voimisteluseura Flexin ja Turun Naisvoimistelijoiden rytmisen voimistelun parhaimmistosta. Lisäksi tavoitteena on osallistuminen yksilönä junioreiden SM-kilpailuihin. Vuoden 2014 tavoite on nousta yksilönä juniorimestariluokkaan ja saavuttaa junioreiden SM-kilpailussa loppukilpailupaikka, johon pääsee Suomen 15 parasta alle 16-vuotiasta. Vuonna 2013 suunnitelmissa on aloittaa rytmisen voimistelun harrastekilparyhmä ja kilpa-aerobicin puolelle vuonna 2014 kilpailuryhmä, joka aloittaa kilpailemisen vuonna 2015.

Yhteistyö seurojen ja muiden tahojen kanssa on nyt jo laajaa. Tavoitteena on säilyttää ja syventää yhteistyötä. Tämän takaa laadukas valmennus, osallistuminen kilpailutoimintaan ja kilpailusaavutukset. Lajivalikoimien lisääntyessä myös yhteistyökumppanit lisääntyvät. Jäsenmäärän noustessa myös vanhempien joukosta löytyy halukkaita aktiiviseen toimintaan ja sitä kautta myös mahdol-

linen sponsoritoiminta voi lähteä suurempaan mittakaavaan mitä se on tällä hetkellä.

Voimisteluseura Flexin toimintaa on suunniteltu vuodelle 2020 asti, koska visio ”Laadukkaasti huipulle” ei toteudu muutamassa vuodessa. Vuoteen 2020 seuran unelmissa on saavuttaa 500 hengen jäsenmäärä, kilpailla rytmisessä voimistelussa, kilpa-aerobicissa, telinevoimistelussa ja joukkuevoimistelussa, joka koettiin Voimisteluseura Flexin hallituksen jäsenten kesken suurimmaksi ulkoiseksi uhaksi. Seuran virallinen nimi on Voimistelu- ja urheiluseura Flex ry, joten seura tulee laajentamaan toimintaansa vuoteen 2020 mennessä myös aikuisliikuntaan ja palloilulajeihin voimistelulajien lisäksi.

### 5.5 Strategian jalkauttaminen

Voimisteluseura Flexin hallituksen jäsenet ovat osallistuneet strategian työstämiseen aktiivisesti. Näin strategian jalkauttaminen on lähtenyt jo suunnitteluprosessin aikana liikkeelle. Strategian suunnitteluprosessi ja strategian suunnittelu ovat kehittyneet samanaikaisesti. Tällä tavoin on saatu kaikki avainhenkilöt sitoutumaan Voimisteluseura Flexin strategiaan. Seuraavaksi Voimisteluseura Flexin hallituksen jäsenten toimesta jalkautetaan seuran muut ohjaajat ja valmentajat nyt suunniteltuun strategiaan. Loppuvuodesta 2012 seurassa pidetään suunnittelukokous seuraavalle toimintakaudelle, jolloin strategia esitetään muille ohjaajille ja valmentajille. Ohjaajien ja vanhempien kokouksessa seuran hallitus esittelee mission, vision ja arvot. Näin strategian jalkautuminen etenee jäsenille ja sitä kautta myös voimistelijoille ja heidän vanhemmilleen.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda vuosi sitten toiminnan aloittaneelle Voimisteluseura Flexille pitkántähtäimen toimintasuunnitelma ja strategia. Uutena seurana seuran hallitus ei ole vielä ehtinyt panostaa strategiatyöskentelyyn. Se on keskittynyt enimmäkseen käytännön toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen, mikä on hyvin tavallista usealle urheiluseuralle.

Opinnäytetyössäni olen hyödyntänyt Mintzbergin teoriaa. Mintzbergin teorian mukaisesti hallituksen jäsenistä koottiin suunnitteluryhmä, jonka toiminta aikataulutettiin. Tämä aikataulutussuunnitelma ei kuitenkaan toteutunut täysin hallituksen jäsenten kiireiden vuoksi. Porterin strategiateoriaa hyödynnettiin Voimisteluseura Flexin kilpailuympäristön selvittämisen yhteydessä. Osaamis pohjaiset teoriat ohjasivat strategiatyöskentelyä seuran hakiessa pysyvää kilpailuetua valmentajien ja ohjaajien hyvästä ammattitaidosta.

Urheiluseuroissa ja kolmannen sektorin toiminnoissa kilpailu on nykypäivänä todellista. Jotta seurat ja vapaaehtoistyöhön perustuvat järjestöt pystyvät toimimaan kilpailuyhteiskunnassa on tärkeää hyödyntää strategiatyöskentelyssä Porterin teorioihin pohjautuvia kilpailustrategioita.

Opinnäytetyöni vastaa kysymyksiin mikä on Voimisteluseura Flexin nykytila, mitkä ovat sen arvot ja visiot sekä miten se tulee saavuttamaan asetetun vision.

Opinnäytetyöni haastoi Voimisteluseura Flexin hallituksen jäseniä pohtimaan seuran perustehtävää, josta nousi esille perustajajäsenten kesken eriäviä ajatuksia. Tähän vaikutti hallituksen jäsenten koulutustaustat. Yhdessä asiaa työstäen seuran hallitus löysi konsensuksen. Vision työstäminen oli hidasta. Yhteisen vision löytämiseksi jouduttiin palamaan asiaan useampaan kertaan. Myös visio käsitteenä oli vieras hallituksen jäsenille, joten tämän käsitteen selventäminen oli tarpeen.

Voimistelu- ja urheiluseuran Flexin nykytilan selvittämisen oli helppoa. Perustajajäsenet ovat olleet vuosia mukana toiminnassa, joten alueen kilpailevien seuro-

jen toiminta oli tuttua. Aktiivijäsenten ja toimijoiden määrän ollessa pieni, myös jäsenten toiveet ja tarpeet olivat jo ennestään tiedossa.

Jo visioita ja arvoja työstäessä löytyi myös vastaus kysymykseen millä Voimisteluseura Flex erottuu muista Raision alueen voimisteluseuroista: kilpavoimistelijan kehittymismahdollisuuksista yksilöllisesti omalle huipulle asti, oli kilpailija millä tasolla tahansa. Seuran tarkoituksena on erottuna kilpavoimisteluseurana, jonka pääpaino on rytmisessä voimistelussa.

Opinnäytetyönäni tehty strategia ulottuu kolme vuotta eteenpäin. Työssäni on luotu Voimisteluseura Flexin ns. alkutaipaleen strategia vuosiksi 2012-2015. Lisäksi seura halusi myös unelmia aina vuoteen 2020 asti, jotta seura alkaa toimia määrätietoisesti kohti visiota ”Laadukkaasti huipulle”. Strategiaa tulee tarkastella uudelleen syksyllä 2014, jolloin seuralla on enemmän kokemusta seuratoiminnasta. Strategia on kolmen vuoden päästä aivan erinäköinen seura-toiminnan laajentuessa niin laajivalikoimissa kuin jäsenmäärissä. Nykyiset visio ja arvot ovat pysyviä ja suuntaa antavia seuraavalle strategiakaudelle. Tätä opinnäytetyötä hyödynnetään seuran seuraavalle suunnittelukaudelle. Nyt luotu Voimisteluseura Flexin strategia on toiminnan kivijalka, johon seuraavat suunnitelmat pohjautuvat.

Opinnäytetyön SWOT- analyysistä on Voimisteluseura Flexille hyötyä. Seuran hallituksen jäsenet totesivat joukkuevoimistelun olevan yksi ulkoisista uhista. Tämän työn ansiosta tämä uhka käännetään tulevaisuuden vahvuudeksi ja seura alkaa kartoittaa joukkuevoimisteluharrastusmahdollisuuksien järjestämistä alueella.

Voimisteluseura Flexin strategiaprosessi on vielä kesken ja seuraavaksi alkaa strategian jalkauttaminen jäsenistöön. Tavoite on jalkauttaa strategia alkuvuoden 2013 aikana ensin ohjaajille ja sen jälkeen muille jäsenille yhteisissä palaverissa.

## LÄHTEET

Ala-Mutka J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum

Kamensky M. 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen Timantti. Helsinki: Talentum

Karlöf B. & Helin Lövningssön F. 2009. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja –malleja. Helsinki: Edita

Laamanen T.; Kamensky M.; Kivilahti T.; Kosonen P.; Laine K. & Lindell M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet: suomeksi ja englanniksi. Helsinki: WSOY pro

Mäkinen K. 2007. Organisaation strateginen kokonaisvaltaisuus. Helsinki: Edita

Määttä S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Helsinki: Infoviestintä Oy

Nuori Suomi ry 2012. Nuori Suomi ry:n materiaalit. Viitattu 13.10.2012 <http://www.nuorisuomi.fi/nuorisuomimateriaalit> > urheiluseurat materiaali

Suomen Hiihtoliitto 2007. Strategia. Viitattu 13.10.2012 <http://www.hiitoliitto.fi/makihyppy-yhdistetty/finnjumping/strategia/>

Suomen Uimaliitto 2012. Strategia. Viitattu 13.10.2012 <http://www.uimaliitto.fi/liitto/materiaalia/strategia-2020/>

Suomen Voimisteluliitto 2012. Huippuvoimistelun strategia 2012. Viitattu 13.10.2012 [http://www.voimistelu.fi/voimistelutoiminta/lajit/huippuvoimistelun\\_kehitysohjelma/](http://www.voimistelu.fi/voimistelutoiminta/lajit/huippuvoimistelun_kehitysohjelma/)

Suomen Voimisteluliitto. Lajiesittely. Viitattu 13.10.2012 <http://www.voimistelu.fi/voimistelutoiminta/lajit/kilpa-aerobic/lajiesittely/>

Suomen Voimisteluliitto 2012. Lajiesittely. Viitattu 6.10.2012 [http://www.voimistelu.fi/voimistelutoiminta/lajit/rytminen\\_voimistelu/lajiesittely/](http://www.voimistelu.fi/voimistelutoiminta/lajit/rytminen_voimistelu/lajiesittely/)

Suomen Voimisteluliitto 2012. Liitto. Viitattu 13.10.2012 <http://www.voimistelu.fi/liitto/>

Suomen Voimisteluliitto 2012. Organisaatio. Viitattu 31.10.2012 <http://www.voimistelu.fi/liitto/organisaatio/>

Suomen Voimisteluliitto 2012. Valmentajien koulutuspolku. Viitattu 31.10.2012 <http://www.voimistelu.fi/koulutus/koulutusjarjestelma/valmentajien-koulutuspolku/>

Turun Sanomat 2012. Kolumni Urheilujohtamisen arkea. Viitattu 29.9.2012

Voimistelu- ja urheiluseura Flex ry. Flex ry Esittely. Viitattu 10.10.2012 <http://flexit.fi/flex.html>

## **Haastattelukysymykset Voimistelu- ja urheiluseura Flex ry:n hallitukselle**

- Miksi olemme olemassa?
- Mitä haluamme saavuttaa pitkällä aikavälillä?
- Mikä on arvopohjamme?
- Mitkä ovat sellaisia toimintaperiaatteita joista emme missään nimessä luovu?
- Luettele seuramme neljä arvoa sekä ehdota seurallemme visiota.

## **Voimistelu- ja urheiluseura Flex ry:n toimintasuunnitelma vuosille 2011 ja 2012**

Toimintasuunnitelma vuosille 2011 ja 2012

Toiminnan tavoitteet

Flex ry:n toiminnan tavoitteena on tarjota laadukasta valmennusta ja ohjausta rytmisessä voimistelussa, kilpa-aerobicissa, tanssissa ja harrasteliikunnassa. Toimivat ryhmät tarjoavat mahdollisuuden harrastaa ja osallistua valmennukseen taitotason ja innostuksen mukaan. Tavoitteena on tarjota entistä monipuolisempia harrastusmahdollisuuksia ja saada mukaan uusia harrastajia liikunnan pariin. Teemme rytmistä voimistelua tunnetuksi erilaisissa tapahtumisissa Turun seudulla yhteistyötahojen kanssa.

Valmennus

Tehtävänä on ensisijaisesti järjestää toiminnassa mukana oleville rytmisille voimistelijoille, kilpa-aerobicareille ja tanssin harrastajille riittävän korkeatasoinen ohjaus ja valmennus. Tavoitteena on tarjota kaikille voimistelijoille ryhmä, joka vastaa heidän taitotasoaan ja innostuneisuuttaan.

Koulutus

Seuran valmennus- ja ohjaustoiminnan laadun takaajana on koulutus. Seura kouluttaa valmentajiaan ja kannustaa osallistumaan Suomen Voimisteluliiton järjestämiin koulutuksiin.

Tiedotus

Seuran sisäisinä tiedotuskanavina toimivat nettisivut ([www.flex.fi](http://www.flex.fi)) ja erilliset jäsenille jaettavat tiedotteet. Vanhempainiltoja järjestetään kaksi kertaa vuodessa. Tämän lisäksi vanhemmilla on mahdollisuus pyytää vastuvalmentajilta kahden keskiä keskustelua, jossa tarkoituksena on käydä läpi lapsen voimisteluun liittyviä asioita.

## Yhteistyö

Flex ry:n tavoitteena on tehdä yhteistyötä eri seurojen ja liittojen, sekä toiminta-alueemme päiväkotien ja alakoulujen kanssa.

## Toimivat ryhmät

### Rytminen voimistelu

- Alkeisvoimistelu (3)
- Lasten valmennusryhmä
- Nuorten valmennusryhmä
- Harrasteryhmät (2)

### Kilpa-aerobic

- Lasten harrasteryhmä Minibic

### Tanssi

- Harrasteryhmä (2)

### Valmentajat ja ohjaajat

- Tiina Heinonen, RV, Baletti
- Suvi Lax, RV
- Pauliina Raatikainen, RV, KA
- Isa Nortela, RV
- Milla Suvinen, RV
- Karoliina Koivisto, Tanssi
- Anneli Kurvinen, RV
- Elina Vanhatalo, RV



## Kilpailutoiminta

Seura tarjoaa mahdollisuuden osallistua kilpailutoimintaan harrastajien kiinnostuksen mukaisesti.

## Tuomarit

- Tiina Heinonen, kansallinen taso II
- Suvi Lax, kansallinen taso II
- Pauliina Raatikainen, kansallinen taso II
- Isa Nortela, kansallinen taso III, startti
- Milla Suvinen, arvi

## Näytöstoiminta

Koko seuran yhteisiä näytöksiä järjestetään kaksi kertaa vuodessa, kevät- ja syyslukukausien päätteeksi.

## Seuran järjestämät tapahtumat

- Kaveriviikko 09/2011
- Joulunäytös 12/2011
- Svolin Jumppaviikko 01/2012
- Ystävänpäivä-viikko 13.-19.2.2012
- Kevätnäytös 05/2012
- Valmennusryhmien kesäleiri 06/2012

# Voimistelu- ja urheiluseura Flex ry:n toimintakertomus 2011

Voimistelu- ja Urheiluseura Flex ry

TOIMINTAKERTOMUS 2011

Toiminnan tavoitteet

Voimistelu- ja urheiluseura Flex ry:n on tarkoitus tarjota laadukasta valmennusta ja ohjausta rytmisessä voimistelussa, kilpa-aerobicissa, tanssissa ja harraste-  
liikunnassa.

Toiminta

Vuosi 2011 oli seuran ensimmäinen toimintavuosi. Toiminta aloitettiin valmennustoiminnan osalta kesällä 2011 ja harrasteryhmien osalta elokuussa 2011. Ensimmäisen toimintavuoden jäsenmäärä oli 80.

Flexissä voimistelu on mahdollista aloittaa rytmisen voimistelun alkeisryhmissä ja myöhemmin valita harrastamisen tai kilpailuun tähtäävien ryhmien välillä lajeina rytmisen voimistelu, kilpa-aerobic ja tanssi.

Toimivat ryhmät tarjosivat mahdollisuuden harrastaa ja osallistua valmennukseen taitotason ja innostuksen mukaan. Flex tarjosi entistä monipuolisemmat harrastusmahdollisuudet ja saimme mukaan uusia harrastajia liikunnan pariin. Teimme rytmistä voimistelua tunnetuksi erilaisissa tapahtumisissa Turun seudulla yhteistyötahojen kanssa.

Toimivat ryhmät

Flexissä toimi vuonna 2011 yhteensä 11 eri ryhmää eri ikäisille ja tasoisille voimistelijoille rytmisessä voimistelussa, kilpa-aerobicissa ja tanssissa.

Rytmisessä voimistelussa toimi vuonna 2011 seitsemän ryhmää; neljä valmennusryhmää ja viisi harraste- ja alkeisryhmää. Alkeis- ja harrasteryhmissä on mahdollisuus tutustua voimistelutoimintaan, löytää voimistelu omaksi harrastukseksi ja kehittyä voimistelun perustaidoissa sekä välineellä että ilman.

Valmennusryhmissä harjoitellaan 2-5 kertaa viikossa ja oheisharjoitteluna ohjelmaan kuuluu myös tanssia ja balettia. Valmennusryhmät harjoittelevat pääosin Kerttulan liikuntahallilla, jossa on käytössä rytmisen voimistelun vaatima matto ja tarpeeksi korkea salitila. Valmennusryhmistä harrastekilparyhmässä on mahdollisuus osallistua harrastekilpailuihin tai asema-tapahtumiin, muut valmennusryhmät osallistuvat luokkanousu- ja ikäkausikilpailuihin sekä nuorimmat asema-tapahtumiin.

Kilpa-aerobicissa toimi Lasten harrasteryhmä Minibic.

Tanssissa toimi yksi harrasteryhmä yli 9-vuotiaille.

Harrastetoimintaa tarjotaan koulujen lukuvuoden ajan. Valmennustoimintaa tarjotaan noin 48-50 viikkoa vuodessa. Ryhmät toimivat Kerttulan liikuntahallilla, Raison ammattikoululla, Vaisaaren koululla, Friisilän koululla ja Ihalan koululla.

Seurassa on toiminut vuonna 2011 seitsemän rytmisen voimistelun valmentajaa, joista yksi toimii myös balettivalmentajana ja yksi kilpa-aerobicin valmentaja sekä yksi tanssiohjaaja. Seuran valmentajat ovat kouluttautuneet vuoden aikana eri tahojen järjestämällä kursseilla. Rytmisen voimistelun tuomareita on neljä sekä kolme arvia (asema-tapahtumissa toimivia tuomareita). Vuoden 2011 seuran valmentajina/ohjaajina on toimineet Suvi Lax/RV, Tiina Heinonen/RV ja baletti, Pauliina Raatikainen/RV ja kilpa-aerobic, Isa Nortela/RV, Milla Suvinen/RV, Anneli Kurvinen/RV, Elina Vanhatalo/RV ja Karoliina Koivisto/tanssi.

Flexin rytmisen voimistelun valmennusryhmäläiset osallistuivat vuoden aikana lajiliiton järjestämälle Minien –leirille sekä Voimistelu- ja urheiluseura Elisen kesäleirille. Voimistelijat osallistuivat menestyksekkäästi kansallisiin kilpailuihin. Elli Rauhaniemi ja Venla Liukkonen nousivat luokkanousujärjestelmän IV-luokkaan ja Wilma Kautto ja Lotta Lahtela nousivat II-luokkaan. Eri kilpailuihin osallistui vuoden aikana yhteensä 12 voimistelijaa.

Tiedotus

Seuran sisäisinä tiedotuskanavina toimivat nettisivut ([www.flex.fi](http://www.flex.fi)) ja erilliset jäsenille jaettavat paperi- ja sähköpostitiedotteet. Vanhempainiltoja järjestettiin

kerran kaudessa ryhmä kohtaisesti. Tämän lisäksi vanhemmilla on mahdollisuus pyytää vastuuvallmentajilta kahden keskistä keskustelua, jossa tarkoituksena on käydä läpi lapsen voimisteluun liittyviä asioita.

### Yhteistyö

Flex ry on tehnyt yhteistyötä eri seurojen ja yhteisöjen kanssa. Flexiläiset olivat näyttävästi esillä Raision kaupungin Liikuntamessuilla, Liikuntatapahtumissa kauppakeskus Myllyssä ja Skanssissa sekä Raisio-Naantali Nuorkauppakamarin järjestämällä Lastenkarnevaaleilla.

### Seuran järjestämät tapahtumat

- Kaveriviikko 09/2011
- Joulunäytös 12/2011

### Organisaatio

Seuran hallitukseen kuuluu puheenjohtaja Toni Lahtela, sihteeri koulutus- ja valmennusvastaava Suvi Lax, rahastonhoitaja Pauliina Raatikainen, harrastevastaava Tiina Heinonen, nettivastaava Raakel Ruohola, vanhempainedustaja Ilse Rauhaniemi ja jäsen Isa Nortela.

### Seuran talous

Seuran vuoden 2011 tulos oli 5273,21. Seuran budjettikausi on eri kuin kalenterivuosi, jolloin syksyllä 2011 kerätyt vuosimaksulliset harjoitusmaksut kattavat myös kevään 2012 menoja. Seuran kirjanpidosta on vastannut yhdessä rahastonhoitajan kanssa Anne Heinonen Turun Tilikeskus Oy:stä.

### Toiminnan edellytykset

Laadukas toiminta edellyttää riittäviä valmentaja/ohjaaja-, tila- ja taloudellisia resursseja. Lisää valmentajia ja ohjaajia pyritään rekrytoimaan ja kouluttamaan tehtäviinsä. Toiminnalle tarvittavat tilat ovat olleet riittävät. Jäsenmaksu on varsinaiselta jäseneltä 30 euroa ja kannatusjäseneltä 20 euroa. Harjoitusmaksut määräytyvät harjoitusryhmän mukaisesti. Varainhankinta on koordinoitu

hallituksen kautta. Taloudellista tukea seura on saanut Suomen voimisteluliitolta ja Raision Kaupungilta.

## Voimistelu- ja urheiluseura Flex ry:n toimintaa ohjaavat mittarit

	2012	2013	2014	2015	2016-2020
Jäsenmäärä	100	120	150	200	500
Kilpailija-määrä	20	25	30	40	100
Ohjaajat/ Valmentajat	8	10	12	15	30 päätoiminen valmentaja
Lajit	rytmisen voimistelu  kilpa-aerobic  tanssi  baletti	RV, KA  tanssin vahvistaminen  baletti  uutena: tempukoulu 3-4 v ja 5-6 v	RV, KA  tanssi, baletti  tempukoulu  uutena: telinevoimistelu	RV, KA  tanssi, baletti  tempukoulu  telinevoimistelu	RV, KA  tanssi, baletti, tempukoulu, telinevoimistelu  uutena: joukkuevoimistelu aikuisliikunta pallopelit
Paikkakunnat	Raisio Turku	Raisio Turku Kaarina	Raisio Turku Kaarina Lieto	Raisio Turku Kaarina Lieto Rusko/Nousiainen	Raisio- Turku- lähikunnat aktiivista toimintaa
Tilat	Kerttulan liikuntahalli  Raision koulut  Vasaramäen koulu Turussa	Kerttulan liikuntahalli, Raision koulut, Vasaramäen koulu Turussa  Kaarinaan harjoitustila	Kerttulan liikuntahalli, Raision koulut, Vasaramäen koulu Turussa, Kaarinan harjoitustila  Peilisal	Kerttulan liikuntahalli, Raision koulut, Vasaramäen koulu Turussa, Kaarinan harjoitustila, Peilisali, lähikuntiin harjoitustilat	Oma halli
Yhteistyöseurat/yhteistyötahot	Turun naisvoimistelijat, Voimistelu- ja urheiluseura Elise, Naantalin Naisvoimistelijat, Lahjan tytöt, Hämeenlinnan voimisteluseura, Fysioterapeutti Sannakaisa, Voimisteluliitto	Yhteistyön syventäminen	Yhteistyön syventäminen	Yhteistyön syventäminen	
Kilpailutavoitteet: Harrastekilparyhmä  Kilparyhmä	  2-4 lk 7 tyttöä	perustetaan harrastekilparyhmä  perustaa kilparyhmä	Nousu seuraavaan luokkaan	osallistua kilpa-aerobic kilpailuihin  Nousu seuraavaan luokkaan	
Kilpailutavoitteet  Huippuryhmä	5-6 lk 3 tyttöä  yhdistelmäjoukkue SM finaali paikka	yhdistelmäjoukkue SM finaali paikka  Osallistuminen junioreiden SM	nousu juniorimestari luokkaan  Junioreiden SM loppukilpailu	junioreiden SM loppukilpailu	nousu seniorimestari luokkaan
Tuomarit	II-taso 3 kpl, III-taso 1 kpl	4 kpl	5 kpl	7 kpl	8-10 kpl