

Luovien alojen liiketoiminnan kehittämissyhdystys  
Diges ry

# Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämissstrategia 2020



# **Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020**

**Työ- ja elinkeinoministeriön rahoittama Diges ry:n julkaisu**

Luovien alojen liiketoiminnan kehittämissyhdystys Diges ry  
Uutiskatu 2, 00240 Helsinki  
[www.diges.info](http://www.diges.info)

**Julkaisun päivämäärä**

26.3.2010

**Tekijät**

Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämissstrategia -ohjausryhmä  
Juha Heikkala, YTT, puheenjohtaja  
Nelli Koivisto, Diges ry, strategian kirjoittaminen/toimitustyö

**Taitto**

Roger Lindberg

**Paino**

Sporttipaino Oy

**Toimeksiantajat ja rahoittajat**

Työ- ja elinkeinoministeriö, Diges ry ja Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry

**Julkaisun nimi**

Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämissstrategia 2020

## Tiivistelmä

Diges ry:n ja Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry:n yhteisissä tapaamisissa havaittiin tarve liikunta-alan yrittäjyyden jäsentämiselle osana muita luovia toimialoja. *Liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvityksen* loppuraportti (2008) teki aloitteen strategian laatimiseksi liikunta-alan yrittäjyydelle. Tavoitteeksi asetettiin alan näkyväksi tekeminen, keskeisten tahojen tunnistaminen ja verkostoituminen sekä strategiset linjaukset kehittämistoimenpiteiksi. Hallinnon rakenteissa strategiatyölle asiantuntijatukea ja rahoitusta ovat antaneet työ- ja elinkeinoministeriö, opetusministeriö ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.

Strategia tulee tarpeeseen, koska liikuntapalvelut on uusille kasvu-urille noussut yritystoiminnan alue. Työ- ja elinkeinoministeriön yrittäjyyskatsauksen (2009) mukaan kasvavia aloja ovat esimerkiksi kuntosalit-, aerobic- ja palloiluhallitoiminta sekä hevosalan palvelut. Uusia suuntia edustavat henkilökohtaiset kunto-ohjaajat. Liikuntapalvelujen kysynnän kasvu lisää liikuntavälineiden kysyntää sekä liikuntatilojen ja -alueiden rakentamista.

Liikunta-alan palvelutoiminnan ja yrittäjyyden merkitys korostuu julkisen sektorin vetäytyessä ainakin osittain hyvinvointipalvelujen tuottamisesta. Samaan aikaan hyvinvointipalvelujen tarve kasvaa väestön ikääntymisen ja elintapasairauksien kasvun mutta myös lisääntyvän terveystietoisuuden ja elintason myötä. Esimerkiksi terveystieteiden liikunnassa avautuu yhä enemmän tilaa markkinaperusteisille hyvinvointipalveluille ja palvelukonseptien viennille. Liikunnan vaikutukset tunnustetaan paitsi terveyden ja hyvinvoinnin myös kilpailukyyn, jaksamisen ja yhteisöllisyyden edistämiseksi yhä laajemmin.

Hyvinvointia tuottavat lukuisat alan yritykset, jotka ovat havahtuneet markkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Näitä yrityksiä ovat tukemassa useat kehittäjätahot ja hallinnon toimijat. Liikunta-alan yrittäjyyden kannalta keskeisiä ministeriöitä ovat opetusministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, joiden yhtymäpintana on hyvinvoinnin edistäminen liikunnan avulla ja sitä kautta palvelutarpeisiin ja tuottavuuteen vaikuttaminen.

Strategian kehittämislinjaukset kohdistuvat hallintoon ja rahoitukseen, rakenteisiin, sisältöihin ja asenneilmapiiriin. Yrittäjyydellä on keskeinen merkitys palvelutuotannon ja koko yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta. Palveluiden kysynnän kasvaessa myös palvelujen sisällölliset, laatu- ja ammattitaitovaatimukset nousevat. Syntyvä yritystoiminta tarvitsee tukirakenteet, joissa vahvistetaan elinkelpoisen liiketoiminnan perustaa. Hallinnon odotetaan luovan suotuisat puitteet yritystoiminnalle (tukimuodot ja lainsäädäntö).

## Esipuhe

Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020 tekee voimakkaasti kasvavan liikunta-alan yrittäjyyden näkyväksi toimialaksi. Liikunta-alan yrittäjyyden käsitettä on strategiatyössä määritelty. Se on ottanut liikunnan ja urheilun ytimen lisäksi piirteitä luovista toimialoista sekä hyvinvointialoista. Liikunta-alan yrittäjyyskäsite on enemmänkin hybridinen, joka markkinoiden tarpeista käsin elää ja muuttuu jatkuvasti.

Alan yrittäjyys on monitahoista, se ulottuu perinteisestä urheilun ytimestä, muun muassa kasvatukselta, koulutukselta, valmennukselta ja liikuntapaikkarakentamista esimerkiksi urheilumarkkinointiin, matkailuun ja ohjelmalveluihin, modernin teknologian hyödyntämiseen, liikuntavälineiden ja -varusteiden valmistukseen ja myyntiin sekä organisaatioiden konsultointiin ja yksilölliseen elämäntapavalmennukseen. Tässä strategiassa liikunta-ala nähdään kasvavana liikunnan, urheilun ja terveyden edistämisen hyvinvointialana, joka tarjoaa niin kansallisesti kuin kansainvälisesti ratkaisuja monimuotoisille markkinoille.

Liikunta-alan laajentuminen terveyttä edistävän hyvinvointialan suuntaan tulee olemaan suuri muutosprosessi. Työmarkkinoille tulevilta se edellyttää perinteistä urheilu- ja liikuntakäsitystä laaja-alaisempaa osaamista sekä kykyä tuottaa ratkaisuja kasvavan ja monitahoisen asiakaskunnan tarpeisiin. Valtakunnallisilta ja alueellisilta kehittäjätahoilta tämä edellyttää panosten ja resurssien oikeaa suuntaamista. Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategian ehdotukset voivat muuntaa käytännön kehittämistoimiksi hyvinkin nopeasti. Nopeaankin muutokseen tarjoaa mahdollisuus monissa kunnissa tapahtuva palvelurakenteen muutos. Tästä löytyy jo paikallisia esimerkkejä.

Mielenkiintoiset ja houkuttelevat innovaatiot löytyvät usein eri sektoreiden rajapinnoilta, uusista hyvinvointipalveluiden yhdistelmistä. Osaamisen puolella tarvitaan sosiaali- ja terveys-, kulttuuri-, nuoriso- ja liikunta-alan rajoja rikkovia ennakkoluulottomia toimijoita. He ovat usein alan yrittäjyyden tai kolmannen sektorin edelläkävijöitä. Näitä muutokseen kykeneviä agenteja tarvitaan solmukohdissa, joissa uutta palveluajattelua koskevat mallit ja toimintatavat törmäävät.

Kehittämisstrategian tekijät näkevät tulevan muutoksen tapahtuvan niin alhaalta ylöspäin kuin ylhäältä alaspäin. Kehittämistyötä tapahtuu jo monissa piloteissa, joissa kokeillaan uusia palvelu- ja liiketoimintamalleja voimakkaasti kasvaville markkinoille. Hallinnon rooli muutoksessa on enemmänkin mahdollistaja. Työ- ja elinkeino-, kulttuuri- ja opetus- sekä sosiaali- ja terveysministeriöltä odotetaan jatkossa hallinnon rajat ylittävää yhteistyötä, jotta laajasti asiakkaita palvelevan hyvinvointialan kasvu voidaan turvata.

Tulevaisuuden dynaamisen hyvinvointialan kehittymistä ei voi vain odottaa, vaan sitä on myös tehtävä aktiivisin toimenpitein. Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnon alaiset toimijat Tekesistä ELY-keskuksiin voivat omilla ratkaisuillaan vauhdittaa alan liiketoiminnan kasvua. Lisääntyvä elinkeinotoiminta edellyttää rahoitusinstrumenttien ja innovaatiotoiminnan panosten oikeaa kohdentamista sekä tarkoituksenmukaisia ja käytännönläheisiä tukirakenteita kuten yrityshautomoita alan osaajien tueksi. Polkua ideasta käytännön liiketoimintaan pitäisi kyetä lyhentämään merkittävästi. Alkuvilta yrittäjiltä voimakkaasti kehittyvät markkinat vaativat vahvaa liiketoimintaosaamista, asiakkaiden tarpeiden tunnistamista, innovatiivista tuotekehitystä ja tehokasta markkinointia koko palveluketjussa.

Tuotteistamiseen ja talouteen liittyvät haasteet ovat jatkossa osa myös monien kolmannen sektorin toimijoiden operatiivista arkea, varsinkin jos ne aikovat mukaan näille markkinoille. Kolmannelta sektorilta vaaditaan yhä selkeämpää rajausta yleishyödyllisen ja elinkeinotoiminnan välillä. Hyvinvoinnin markkinoilla kilpailevat selkein ja yhtenevin pelisäännöin niin kasvava yrittäjävetoinen toiminta kuin elinkeinollisia vaihtoehtoja hyödyntävä kolmas sektori.

Strategiaprosessi on ollut valtakunnallinen ponnistus, jossa on ollut mukana satoja liikunta-alan toimijoita, itse strategiaa työstämässä tai klinikoissa palautetta antamassa. He ovat valmiita viemään terveyttä edistävää hyvinvointialaa kansallisesta toimialasta kansainväliseksi tekijäksi. Osaamisen vieni edellyttää vahvoja tuotteita ja palvelukokonaisuuksia. Kysyntä on voimakkaasti lisääntymässä. Meistä itsestämme on kiinni, kuinka vahvalla panoksella haluamme olla kasvavassa markkinassa mukana.

Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020 on tarkoitettu peruskartaksi suunnistettaessa kohti houkuttelevaa tulevaisuutta. Strategia tarjoaa näyn tulevaisuudesta, joka on toteutettavissa. Useat jo käynnistyneet yritykset tai pilotit ovat tuomassa kasvavalle asiakaskunnalle ratkaisuja, joita käyttämällä ihminen voi paremmin niin henkisesti kuin fyysisesti.

Kiitos Nelli Koivistolle, ohjausryhmälle ja kaikille prosessiin osallistuneille. Erityiskiitos työ- ja elinkeinoministeriölle strategiatyön rahoittamisesta.

Helsingissä 26.2.2010

Juha Heikkala  
Ohjausryhmän puheenjohtaja  
Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry.

Pekka Krook  
Ohjausryhmän jäsen  
Diges ry.

## Strategian laadintaprosessi

Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategian valmistelu aloitettiin helmikuussa 2009 luovien alojen liiketoiminnan kehittämissyhdistyksessä Diges ry:ssä työ- ja elinkeinoministeriön tuella.

Strategiatyön mallina toimi *Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015* (KTM 2007), jossa luoviin aloihin luettiin myös liikuntapalvelut. Strategiatyötä viitoitti myös Digesin tuottama valtakunnallinen *Liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvitys* (Kosonen & Tiikkaja 2008), jossa kartoitettiin liikunta-alan yrittäjyyteen liittyen sekä pienten ja keskisuurten yritysten että seurojen toimintojen muotoja, laajuutta ja palvelujen kehittämisen tarvetta sekä linjattiin toimenpide-ehdotuksia alan kehittämiseksi.

Strategiaa laatimaan ja koordinoimaan perustettiin ohjausryhmä, jonka jäseniä olivat:

Juha Heikkala, pj.	Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry
Carita Harju	Jykes Oy
Leena Hoppania	PKT-säätiö
Leena Kaivola	Urheiluopistojen Yhdistys ry
Pekka Krook	Diges ry
Mari Miettinen	sosiaali- ja terveysministeriö
Ari Puro-Aho	Seinäjoen teknologiakeskus
Petra Tarjanne	työ- ja elinkeinoministeriö
Mirja Virtala	opetusministeriö
Nelli Koivisto, kirj.työ	Diges ry

Ohjausryhmä kokoontui neljä kertaa 30.3.2009, 9.6.2009, 19.10.2009 ja 16.12.2009. Ohjausryhmä hyödynsi työssään kirjallisten ja tilastollisten lähteiden lisäksi useita asiantuntijoita ja asiantuntijafoorumeita. Ohjausryhmän toiseen kokoukseen osallistui tieteellinen johtaja Ossi Aura (Elisahyvinvointi/Excenta), joka kertoi hyvinvointivalmennuksen markkinoista henkilöasiakkaiden ja yritysten näkökulmista.

Asiantuntijafoorumeita olivat:

- Seinäjoen Teknologikeskuksen ja Kuortane Testing Labin valtakunnallinen liikunta-alan yrittäjyysseminaari Kuortaneella 23.3.2009
- Seinäjoen Teknologikeskuksen ja Kuortane Testing Labin rahoitusworkshop liikunta-alan yrityksille Kuortaneella 21.4.2009
- Digesin liikunta-alan yrittäjyysworkshop Helsingissä 9.6.2009
- Digesin ja Jyväskylän Seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:n liikunta-alan yrittäjyysworkshop Jyväskylässä 22.9.2009
- Oulu Wellness Instituutin ja Digesin liikunta-alan yrittäjyysworkshop Oulussa 13.11.2009
- Seinäjoen Teknologikeskuksen ja Kuortane Testing Labin workshop liikunnallisen vapaa-ajan tulevaisuudesta ja uusista toimintamalleista Kuortaneella 10.12.2009
- Vuokatin liikunta-alan yrittäjyysworkshop 17.3.2010

Lisäksi Diges järjesti 21.9.2009 liikunta-alan yrittäjille suunnatun Jalostamo-klinikan, jonka yhteydessä yrittäjät saivat maksutonta henkilökohtaista sparrausta liiketoimintansa kehittämiseen.

Strategia luovutettiin työministeri Anni Sinnemäelle 26. maaliskuuta 2010.

## Sisällys

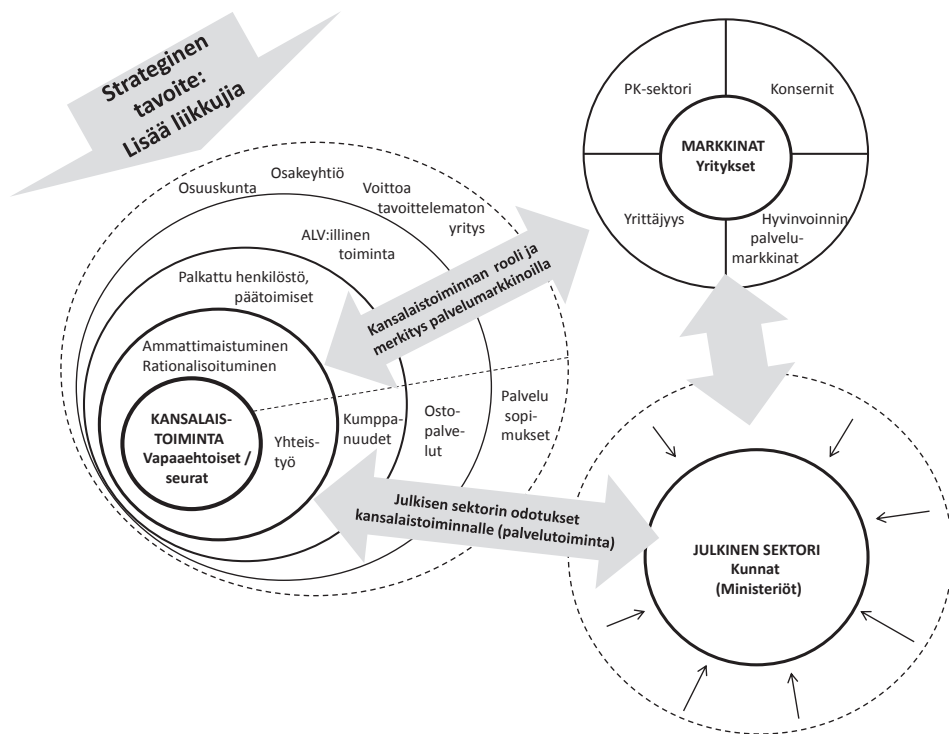
<b>1. Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia tunnistaa liikunta-alan markkinoiden muutoksen</b> .....	1
1.1. Strateginen kehys .....	1
1.2. Liikunta-alan sijoittuminen hallinnollisiin rakenteisiin .....	4
1.3. Yrittäjyyden käsite tässä strategiassa .....	7
1.4. Liikunta-alan yrittäjyyden luonnehdintaa .....	8
1.5. Missio ja visio 2020 .....	10
<i>Missio 2020</i> .....	10
<i>Visio 2020</i> .....	10
<i>Strategian arvolähtökohtia</i> .....	10
1.6. Strategiset valinnat 2020 .....	12
<i>Kumppanuuksien syventäminen</i>	
<i>Yrittäjyyttä tukevien rakenteiden luominen</i>	
<i>Palveluiden ja tuotteiden kehittäminen</i>	
<i>Yrittäjyysmyönteisyyden edistäminen</i>	
1.7. Strategian toteutumisen seuranta ja arviointi .....	13
<b>2. Kehittämistoimenpiteet luovat pitkän aikavälin tukirakenteita liikunta-alan yrittäjyydelle</b> .....	14
2.1. Kumppanuuksien syventäminen .....	15
<i>Instituutiot ja organisaatiot</i> .....	15
<i>Verkostot</i> .....	16
<i>Resurssit</i> .....	18
2.2. Yrittäjyyttä tukevien rakenteiden luominen .....	19
<i>Yritysten kehittämistoiminta</i> .....	19
<i>Yhdistyshautomotoiminta</i> .....	20
<i>Julkisen rahoituksen hyödyntäminen</i> .....	22
<i>Kansainvälisten yhteyksien luominen</i> .....	22
2.3. Palvelujen ja tuotteiden kehittäminen .....	25
<i>Asiantuntijuuden kokoaminen</i> .....	25
<i>Osaamisen kehittäminen</i> .....	25
<i>Koulutus</i> .....	26
<i>Sisällöt</i> .....	26
<i>Seuranta, tutkimus ja ennakointi</i> .....	28
2.4. Yrittäjyysmyönteisyyden edistäminen .....	31
2.5. Liikunta-alan yrittäjyyden edistäminen perustuu verkostoyhteistyöhön: Alan yrittäjyyden kehittäjätahoja .....	32
<b>3. Strategian perusteluosa: Liikunta-alan yrittäjyys varmistaa suomalaisten hyvinvointia</b> .....	38
3.1. Liikunta-alan yrittäjyys elää liikkeestä ja liikkeessä .....	39
3.2. Liikunta-alan yrittäjyys tulee näkyväksi .....	43
<i>Liikunta-alan yrityksistä</i> .....	43
<i>Yhdistysten (liikuntaseurojen) elinkeinotoiminnasta</i> .....	46
3.3. Liikunta-alan markkinat ovat muutoksessa .....	48
<i>Liikunnan osuus taloudesta on nousussa</i> .....	48
<i>Liikunta on suomalaisten suosituin harrastus</i> .....	49
<i>Liikunnalle on kysyntää</i> .....	50
<b>4. Lähteet</b> .....	53

# 1. Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia tunnistaa liikunta-alan markkinoiden muutoksen

## 1.1. Strateginen kehys

Suomalaisessa yhteiskunnassa liikunta- ja urheilutoiminta ja -palvelut asettuvat kolmen 'kulman' alueelle. Pelkistään: *kansalaistoiminta* edustaa liikunta- ja urheilutoimintaa, *julkinen sektori* edellytyksiä ja tukea ja *yksityinen sektori* tuotteita ja palveluja. Näiden kolmen sektorin keskinäiset suhteet ja volyymit ovat muutoksessa, johon liikunta-alan toimijoiden täytyy valmistautua.

Tämä kehittämisstrategia pyrkii luomaan kokonaiskuvaan liikunta-alan kehityssuunnista vallitsevien markkinoiden ja markkinoiden muutoksen näkökulmasta. Kysymyksessä on ensimmäinen liikunta-alan elinkeinopoliittinen strategia, joka linjaa kehityssuuntaa sekä liikunta-alan pienissä ja keskiuurissa yrityksissä että yhdistysten elinkeinotoiminnassa.



Kuva 1. Kolmet markkinat ja markkinoiden keskinäinen dynamiikka (Heikkala 2009)

*Julkisen sektori on vetäytymässä ainakin osin perinteisestä roolistaan kattavien ja tasa-arvoisten koko väestölle saatavilla olevien liikunta- ja hyvinvointipalvelujen tuottamisesta. Samaan aikaan hyvinvointipalvelujen tarve kasvaa erityisesti ikärakenteen muutoksen johdosta. Julkisen sektorin – kuntien – vetäytyminen ja samanaikainen palvelujen tarpeen kasvu synnyttävät tilaa hyvinvointipalveluiden – mukaan lukien liikuntapalveluiden – tuottamisessa. Muutos kohdistaa odotuksia yksityiselle ja kolmannelle sektorille ylläpitää hyvinvoinnin tasoa toteuttamalla hyvinvointipalveluja.*

*Liikunta-alan yrityksillä on keskeinen rooli hyvinvointipalvelujen kehittämisessä ja tarjonnassa. Yritykset luovat myös liikunnan kannalta olennaisia edellytyksiä eli liikuntapaikkoja ja -välineitä. Suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuutta luotaavissa tutkimuksissa ja selonteoissa todetaan, että yrittäjyyden lisääminen ja tukeminen on yhteiskuntamme tulevaisuuden ja kilpailukyvyn avaintekijöitä – Suomi ei selviä rakennemuutoksesta ilman pk-yrityssektorin kasvua.*

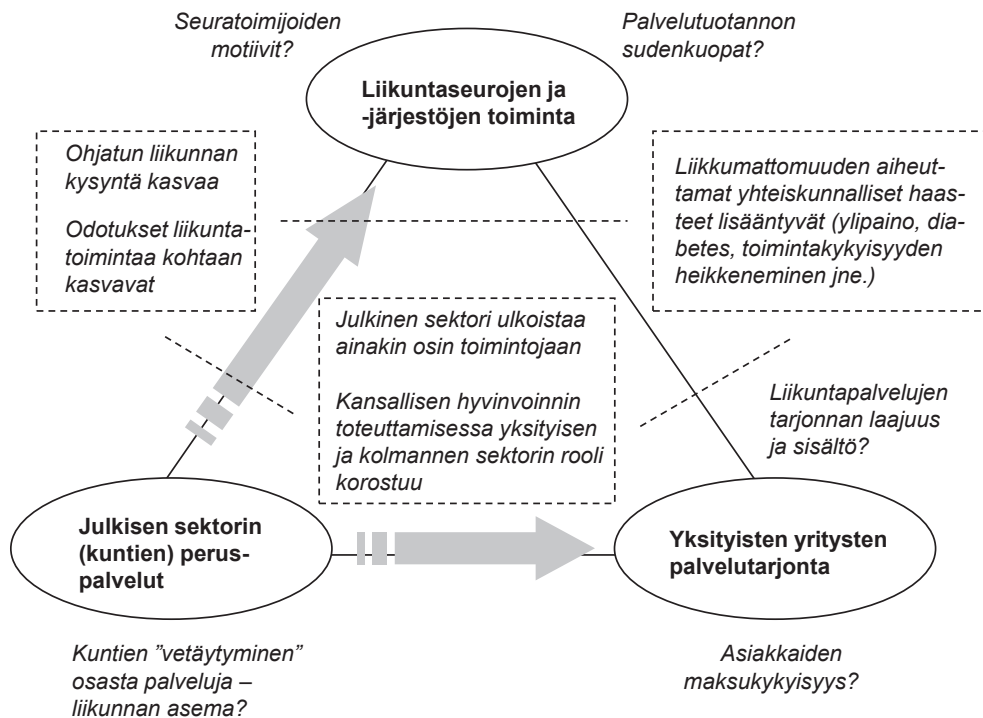
*Liikunnan kansalaistoiminta elää suurimmaksi osaksi peruslogiikkansa eli vapaaehtoistoiminnan ja yhteisöllisyyden varassa. Suomessa on arviolta 9 000 liikuntaseuraa, joissa toimii runsas puoli miljoonaa vapaaehtoista. Kansalaistoiminnan reuna-alueilla syntyy yhä enemmän ammattimaista toimintaa, päätoimisuutta ja palvelutoimintaa, vähitellen myös elinkeinotoimintaa ja yrittäjyyttä. Aatteellisen ydintoiminnan rinnalle on tullut esimerkiksi kumppanuuk-sia, ostopalvelutoimintaa ja tilaaja-tuottaja -mallin mukaista yhteistyötä kuntien kanssa, jota liiketoiminnalliset periaatteet ohjaavat. Kansalaistoiminta liikkuu siis eräänlaisella jatkumolla puhtaan yleishyödyllisen ja elinkeinotoiminnan välimaastossa.*

Liikuntakulttuurin kannalta keskeinen strateginen tavoite on lisätä fyysisen aktiivisuuden määrää ja laatua. Ohjattua liikuntaa ja urheilua halutaan yhä enemmän; toisaalta liikkumattomuuteen liittyvät elämäntapasairaudet kasvavat. Liikunnalle on siis sekä kysyntää että tarvetta, mikä avaa huomattavia mahdollisuuksia liikuntakulttuurin kehittämiselle. Ydinkysymys liikuntakulttuurin kannalta on, kuinka kasvanut kysyntä tyydytetään ja kuka toteuttaa tarjonnan, missä muodossa ja millä keinoin. Yhteistyötä ja valmiutta uudenlaisiin toimintatapoihin tarvitaan kaikkien liikuntapalveluiden tuottajien kesken.

Liikuntakulttuurissa on toiminut liikuntalaissakin kuvattu niin sanottu työnjakoperiaate: Kolmas sektori (liikuntaseurat) toteuttaa itse liikuntatoimintaa, ja julkinen sektori luo sille edellytykset. Tämän lisäksi kasvava yksityinen sektori tuottaa erilaisia uusia liikunnallisia palveluita ja tuotteita sekä olosuhteita. Nämä kolme sektoria on nähty aiemmin toisistaan erillisinä, mutta yhteiskunnallinen kehitys on johtanut siihen, että perinteinen työnjako on hämärtnyt, ja sektoreiden rajat ovat huokoistuneet. Yritystoiminnan alueelle on tullut yhdistyspohjaista toimintaa, ja yritystoimintaa on syntynyt yhdistystoiminnan alueelle.

Kun eri kulumista tullaan samoille markkinoille, kehitykseen ja sen seurauksiin liittyy sekä arvoetta käytännön ristiriitoja. Tämä näkyy esimerkiksi yhdistysten palvelutoimintaan liittyvässä verotuksellisessa rajankäynnissä ja Euroopan Unionin lainsäädännön mukaisissa kilpailuneutraliteetin vaatimuksissa. Tämä asettaa haasteita rakenteiden kehittämiselle toiminta- ja rahoitusmallien sekä sääntelytarpeiden osalta.

Samalla on keskeistä tunnistaa, että uusia mahdollisuuksia ja innovaatioita syntyy usein juuri sektoreiden rajapinnoilla. Niitä voidaan vauhdittaa ennen kaikkea optimaalisen toimintaympäristön synnyttämisellä, joka luo perustan varsinaiselle liiketoiminnalle ja sen kehittämiseksi. Kokonaisvaltaisena tavoitteena on edistää elinkeinopolitiikan keinoin kysyntälähtöisen ja innovatiivisen liiketoiminnan kehittymistä liikunta-alalla.



Kuva 2. Liikuntakulttuurin 'strateginen asetelma' 2000-luvun alussa (Heikkala 2009)

## 1.2. Liikunta-alan sijoittuminen hallinnollisiin rakenteisiin

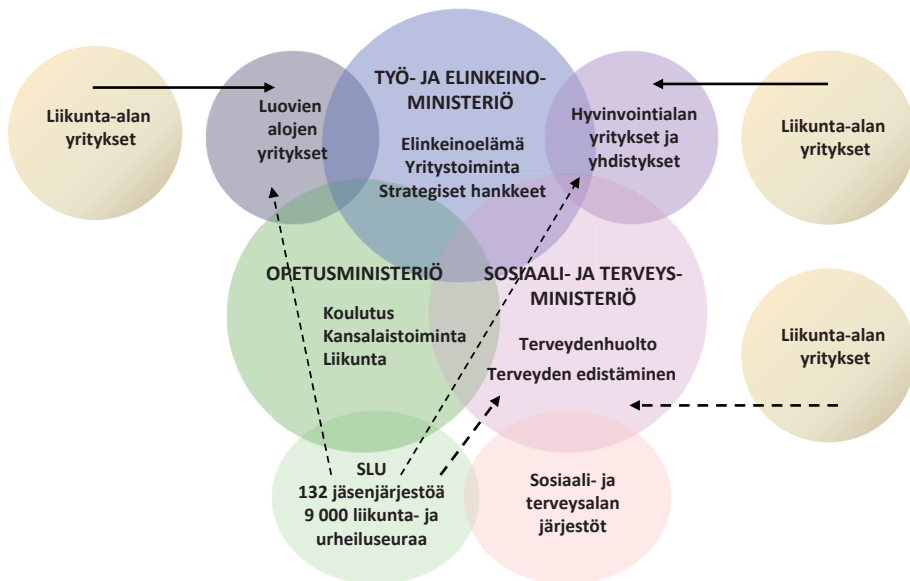
Käsillä oleva strategia asettuu alla kuvattuun hallinnolliseen viitekehykseen, jonka kautta merkittävä osa strategiassa kuvatuista toimenpiteistä kanavoituu.

Liikuntapoliittista näkökulmaa kuvassa edustaa *opetusministeriö*, joka vastaa liikuntapolitiikan yleisestä johdosta, kehittämisestä ja yhteensovittamisesta liikunnan yhteistyössä valtionhallinnossa. Opetusministeriö edistää niin koko väestön liikunta-aktiivisuutta kuin huippu-urheiluakin muun muassa avustamalla liikuntajärjestöjä, liikuntapaikkojen rakentamista, liikunnan koulutuskeskuksia ja liikuntatieteellisiä yhteisöjä. Yritystoiminnan tarpeiden huomioiminen on erityisesti ministeriön koulutus- ja tiedepolitiikan osaston toimialaa.

*Sosiaali- ja terveysministeriön* ja opetusministeriön yhteistyöllä on edistetty muun muassa terveysliikuntaa yleisesti (Terveyttä edistävän liikunnan neuvottelukunta) sekä erityisesti työikäisten ja ikääntyvien liikuntaa (Kunnossa Kaiken Ikää -ohjelma). Yhä ajankohtaisempaa haasteena on liikunnallisten terveyttä edistävien hyvinvointipalvelujen kytkeminen sosiaali- ja terveysjärjestelmään. Avainkysymys on, kuinka tuetaan ennaltaehkäisevien palvelu- ja tuotantokonseptien kehittymistä, jotta palvelutarpeet myöhentyvät. Tällä tarkoitetaan sitä, että väestön toimintakyky pysyy parempana pidempään ja sairauksien vakavuuden aste laskee.

Elinkeino- ja työvoimapolitiittista näkökulmaa edustaa *työ- ja elinkeinoministeriö*, jossa liikunta-ala sijoittuu sekä luovien toimialojen että hyvinvointialojen alle. Liikunta-alan rooli työ- ja elinkeinoministeriön sisällä ja elinkeinopolitiikassa on toistaiseksi varsin kehittymätön. Ministeriön strategiset hankkeet, kuten luovan talouden strateginen hanke ja hyvinvointihanke (HYVÄ), kuitenkin tarjoavat mahdollisuuksia myös liikunta-alan yrittäjyyden kehittämiseen.

Tämän strategian näkökulmasta yhtymäpintana näiden kolmen hallinnonalan kesken on hyvinvoinnin edistäminen liikunnan avulla.



Kuva 3. Liikunta-alan sijoittuminen hallinnollisiin rakenteisiin (mukailien Kosonen & Tiikkaja 2008)

### **Laajoja virtauksia hallinnon rakenteissa**

Suomen hallitus on toimikaudellaan (2007 – 2011) tukenut aiempaa voimakkaammin terveyden edistämistä liikunnan avulla. **Valtioneuvoston periaatepäätös liikunnan edistämisen linjoista** (11.12.2008) korostaa entisestään liikunnan roolia yhteiskunnassa ja tuo esiin sen poikkihallinnollista luonnetta. Periaatepäätöksessään valtioneuvosto otti ensimmäistä kertaa kantaa liikunnan edistämiseen liikuntalähtöisesti. Opetusministeriö koordinoi periaatepäätöksen toteutumista eri ministeriöiden ja kunta- ja järjestösektorin edustajista koostuvan neuvottelukunnan kanssa.

Osana Terveyden edistämisen politiikkaohjelmaa opetusministeriössä on käynnissä poikkihallinnollinen **Kulttuurin hyvinvointivaikutusten toimintaohjelma 2010 – 2014**, johon kuuluu kaikkiaan 18 toimenpide-ehdotusta terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen kulttuurisin keinoin. Toimenpide-ehdotukset luovat edellytyksiä esimerkiksi kulttuurin, luovien alojen ja hyvinvointialojen yritystoiminnan verkottumiselle molemminpuolisiksi palvelukonsepteiksi, tuotteiksi ja asiakkuuksiksi.

Työ- ja elinkeinoministeriö käynnisti syksyllä 2008 **luovan talouden strategisen hankkeen**, jolla pyritään vahvistamaan ja synnyttämään luovien alojen pk-yritystoimintaa sekä vauhdittamaan tuotekehitystä ja innovaatioiden kaupallistamista. Luovien alojen kehittymisen merkitys tunnustetaan hankkeessa kolmella tavalla:

1. Luovan osaamisen perustalle syntyy uutta itsenäistä liiketoimintaa
  2. Luovien alojen osaaminen auttaa muita toimialoja parantamaan tuotteitaan ja palvelujaan
  3. Luovan osaamisen parempi hyödyntäminen lisää koko maan kilpailukykyä
- [www.tem.fi/luovatalous](http://www.tem.fi/luovatalous)

Työ- ja elinkeinoministeriö käynnisti helmikuussa 2009 **Hyvä-hankkeen** hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittiseksi kehittämiseksi. Hankkeen kohteena ovat sosiaali- ja terveyspalvelut. Tavoitteena on turvata osaavan työvoiman saanti hyvinvointialalla, kehittää yrittäjyyden ja yritystoiminnan edellytyksiä ja parantaa tuottavuutta. Hanke jatkuu helmikuun loppuun 2011.

[www.tem.fi/hyvinvointihanke](http://www.tem.fi/hyvinvointihanke)

Myös useat muut ministeriöt ovat mukana liikunnan edellytysten luomisessa, muun muassa liikenne- ja viestintä-, maa- ja metsätalous-, ympäristö-, puolustus-, ulko- sekä oikeusministeriö.

*Aluehallinnon uudistamisessa* aiemmin lääninhallituksille kuuluneet alueelliset liikuntatoimen tehtävät siirtyivät maakunnan liitoille ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksille (ELY). Maakunnan liitto asettaa alueellisen liikuntaneuvoston, joka toimii ELY-keskuksen asiantuntijaelimenä. Alueellisia liikuntaneuvostoja perustettiin kuusi, mikä vastaa suunniteltujen maakunnan liittojen yhteistoiminta-alueiden määrää. Nähtäväksi jää, mitä mahdollisuuksia erityisesti ELY-keskukset tarjoavat liikunta-alan yrittäjille.

*Kunta- ja palvelurakennemuutoksen* myötä on syntynyt uudenlaisia hallintokuntia, joissa liikunta toimialana asemoituu hyvin erilaisiin kokonaisuuksiin kunnasta riippuen, esimerkiksi osaksi terveydenhuoltoa, kansalaistoiminnan keinoin toteutettavaksi tai laajoihin elämänkaarimalleihin. Variaatioita on paljon; kuntakenttä on eriytynyt 342 tapaan organisoida palveluita. Yhteistä niille on kuitenkin yhä suurempi tarve tehostaa palvelutuotantoa. Rakenteellisia säästöjä ja uusia toimintatapoja etsitään kaikkialla.

PARAS-hankkeessa kunnat ovat analysoineet väestönsä palvelutarpeita ja tapoja vastata niihin. Liikunta- ja muiden hyvinvointialojen yritystoiminnan kehittämisen näkökulmasta on tärkeää, että kunnat määrittelevät selkeästi, mitä palveluja tuotetaan itse, mitä subventoidaan tai avustetaan ja mitä hankintaan yrityksiltä ja järjestöiltä.

***Kainuun liikunta- ja ravitsemusneuvontamalli sosiaali- ja terveyspalveluihin***

*TELIRANE-hankkeessa 2008 – 2010 juurrutetaan maakunta-kuntayhtymän sosiaali- ja terveysalan palvelujärjestelmään järjestöjen ja julkishallinnon yhteinen liikunta- ja ravitsemusneuvonta- ja seurantamalli. Toimenpiteissä huomioidaan erityisesti terveyserojen kannalta oleelliset kohderyhmät, kuten työttömät ja ikääntyvät. Asiakkaat tulevat terveysasemilla toimivien liikuntaneuvojen luokse perusterveydenhuollosta, terveydenhoitajien ja lääkärien suosituksesta. [www.kainuunliikunta.fi](http://www.kainuunliikunta.fi)*

***Seinäjoen Paini-Miehiltä tukea ikääntyneiden liikkumiseen ja kodin arkeen***

*Seinäjoen Paini-Miehet ry tarjoaa liikkumista ja toimintakykyä ylläpitäviä yksilö- ja ryhmäpalveluja kotona asuville ikääntyville ihmisille. Asiakkaat löytävät seuran palveluihin kaupungin Ikäkeskuksen ennaltaehkäisevien kotikäyntien ja kotihoidon fysioterapeutin kautta. Toimintaan kuuluu kuntouttavaa liikuntaa, apuvälineiden käytössä opastamista, harjoitusohjelmia ja tukea sosiaalisen verkoston löytämiseen. Hyvinvointipalvelutoimintaa toteutetaan yhteistyössä Seinäjoen sosiaali- ja terveystoimen kanssa. Toiminta on osa ESR-hanketta, jota hallinnoi Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu 2009 - 2011. [www.seinajoenpaini-miehet.fi](http://www.seinajoenpaini-miehet.fi)*

### 1.3. Yrittäjyyden käsite tässä strategiassa

*Yrittäjyydellä* viitataan tavallisesti yrityksen perustamiseen, liiketoiminnan harjoittamiseen ja yrittäjän ammatissa toimimiseen. Tilastokeskuksen määritelmän mukaan *yrityksellä* tarkoitetaan yhden tai usean henkilön yhdessä harjoittamaa taloudellista toimintaa, joka tähtää kannattavaan tulokseen. Yrityksiä ovat ammatin- ja liikkeenharjoittajat, jotka toimivat omalla nimellä tai rekisteröidyllä toiminimellä, oikeushenkilöt (osakeyhtiö, osuuskunta, säästöpankki, taloudellinen yhdistys ja avoin yhtiö), julkiset rahoituslaitokset ja valtion liikelaitokset sekä asuntoyhteisöt.

*Pienet ja keskisuuret yritykset*, jäljempänä 'pk-yritys', määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden joko vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa ja jotka täyttävät perusteen riippumattomuudesta (Tilastokeskus 2009).

Kun on tarpeen tehdä ero pienten ja keskisuurten yritysten välillä, '*pieni yritys*' määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää ja jonka joko vuosiliikevaihto on enintään 10 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. *Mikroyritys* määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 2 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2009.)

Myös erilaiset palkkatyön ja yrittäjyyden välimaastoon sijoittuvat työn muodot tulee tunnistaa ja kehittää niille soveltuvia turva- ja tukirakenteita. Sama koskee osa-aikayrittäjyyttä erilaisissa muutostilanteissa, kuten yrittäjyyden alkuvaiheissa ja yrittäjyydestä luovuttaessa. (TEM 2009a.)

Tässä kehittämisstrategiassa näkyy jatkumo kansalaistoiminnan ja yrittäjyyden välillä. Kehittyvä kansalaistoiminta erityisesti liikuntaseuroissa voi kasvaa päätoimisuuden ja palvelutoiminnan kautta aina osakeyhtiö- tai vaikkapa osuuskuntamuotoiseksi toiminnaksi. Yrittäjyyden käsitteeseen luetaankin tässä strategiassa puhtaasti yritystoiminnan ohella eri tavoin organisoitu ja moninainen elinkeinotoiminta, jota liikuntaseuroissa eri laajuudella harjoitetaan yhdistyksen yleishyödyllisen toiminnan rinnalla. Strategian toimenpiteet kuitenkin painottuvat yritystoiminnan kehittämiseen ja edellytysten luomiseen.

Yritysten ja yhdistysten suhde yrittäjyyteen on monitahoinen. Karkeasti yleistäen voidaan sanoa, että yritykselle yrittäjyys on itseisarvo, johon liittyy taloudellisen voiton tavoittelu. Seuratoiminnassa elinkeinotoiminta on usein väline, jonka tuottamalla tuloksella tuetaan aatteellista toimintaa: Business on aatteen palveluksessa. Sisäisen yrittäjyyden käsitteeseen tavallisesti liitetty tuottava ja määrätietoinen tekeminen taas istuu luontevasti tulostavoitteellisen urheilutoiminnan perinteeseen.

*Euroopan unionin* lainsäädännössä ja oikeuskäytännössä yrityksen käsite on hyvin laaja: Yrityksiä ovat kaikki yhteisöt – yhdistys, säätiö, yritys tai muu yhteisö – jotka harjoittavat taloudellista toimintaa, riippumatta oikeudellisesta asemasta tai rahoitustavasta. Taloudellista toimintaa on kaikki tavaroiden ja palvelujen tarjoaminen tietyillä markkinoilla, riippumatta yhteisön toiminnan varsinaisesta tarkoituksesta. (Ojala 2007.)

Yhteisömääritelmästä huolimatta tässä strategiassa yrityksiä ja yhdistyksiä tarkastellaan pääsääntöisesti erillään käytännön elämän reunaehdoista johtuen. Yhdistykset ja yritykset eivät voi useinkaan hyödyntää samoja rahoituskanavia; tietyt taloudelliset tuet on suunnattu vain pk-yrityksille tai vastaavasti kolmannen sektorin toimijoille. Erilaiset käytännöt säätelevät myös talousvaikeuksissa olevia yrityksiä ja yhdistyksiä.

Yhteisöoikeuden yritysmääritelmä heijastuu kuitenkin sisämarkkinasäännöksissä, jotka konkretisoituvat esimerkiksi kansallisessa hankintalainsäädännössä, joka ei tee tarjoajien osalta eroa yleishyödyllisten yhdistysten ja yksityisten toimijoiden välillä. Jokainen palveluntuottaja osallistuu esimerkiksi kuntien tarjouskilpailuihin samoin ehdoin.

## 1.4. Liikunta-alan yrittäjyyden luonnehdintaa

Tuoreimman työ- ja elinkeinoministeriön yrittäjyyskatsauksen (2009) mukaan Suomessa toimi vuoden 2008 lopussa noin 262 000 yritystä ilman alkutuotannon toimialoja. Kasvua edellisestä vuodesta kertyi 3,6 prosenttia.

Yritysten määrä on lisääntynyt tasaisesti vuodesta 1995 lähtien. 2000-luvulla yrityskanta on kasvanut eniten rakentamisessa, kiinteistö- ja liike-elämän palvelualoilla, sosiaali- ja terveyspalveluissa ja muilla henkilökohtaisia palveluja tuottavilla toimialoilla. Yleinen tulotason nousu ja yksilöllisyyden lisääntyminen vaikuttanevat jatkossakin virkistys- ja muita henkilökohtaisia palveluja tuottavien yritysten nopeampaan kasvuun. (TEM 2009b.)

Pienten ja keskiuurten yritysten osuus yrityskannasta on noin 99,7 prosenttia. Näistä alle 10 hengen yrityksiä on 93 prosenttiyksikköä, joista pääosa työllistää alle kaksi henkilöä. Nämä ovat yksinyrittäjiä ja satunnaisia työnantajia, ja ne muodostavat yrityskannasta lähes kaksi kolmasosan. (TEM 2009b.)

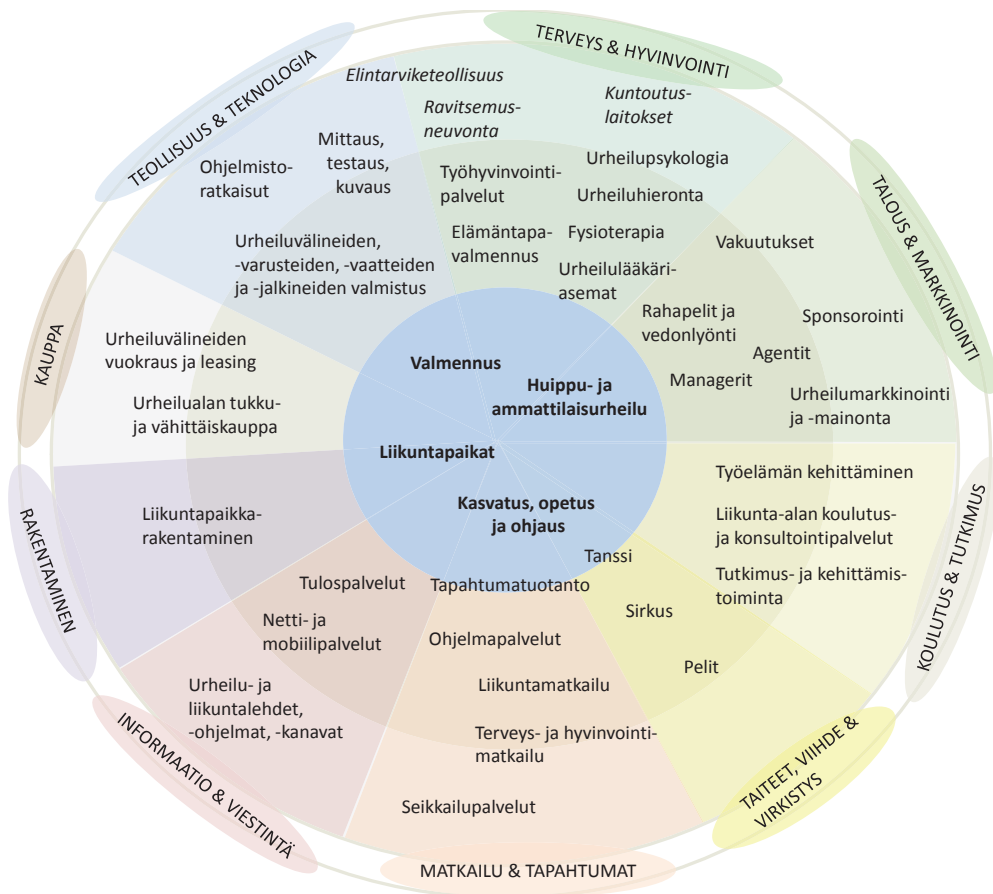
Liikunta-alan yrityksiä on Tilastokeskuksen viimeisimmän vuositulaston (2007) mukaan 4 807. Näistä valtaosa on mikroyrityksiä.

Liikunta- ja elämyspalvelut ovat *Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategian 2015* (KTM 2007) mukaan osa luovia aloja. Laajan määritelmän mukaan luovilla aloilla tarkoitetaan liike-toimintaa, joka synnyttää aineetonta arvoa, esimerkiksi tuotemerkkejä, patenteja tai tekijänoikeuksia. Näitä syntyy myös liikunta-alan yritystoiminnassa, mutta aineeton arvo on ennen kaikkea itsensä toteuttamista, iloa, hyvää seuraa, terveyttä ja hyvinvointia.

Edellä mainitun yrittäjyyskatsauksen mukaan liikevaihdoltaan nopeimmin kasvaneita luovia aloja 2000-luvulla ovat veneiden valmistus, äänitallenteiden kustantaminen, liikuntapalvelut ja muut vapaa-ajan elämyspalvelut. Liikuntapalvelut nostetaan erikseen esiin uusille kasvurille nousseena toimialana eritoten kuntosalit-, aerobic- ja palloiluhallitoiminnan sekä hevosalan palvelujen osalta. (TEM 2009b.)

Valtakunnallisessa *liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvityksessä* (Kosonen & Tiikka- ja 2008) todetaan, että liikunta-alan yrittäjyyden kenttä on moniulotteinen ja hajanainen. Alan määrittäminen on vaikeaa, koska liikunta-alaan liittyvät yritykset eivät muodosta yhtenäistä, selkeästi rajattua toimialaa, vaan toimivat monien toimialojen reuna-alueilla ja välimaastossa.

Näistä seikoista johtuen liikunta-alan yrittäjyydestä on vaikea luoda yksiselitteistä kuvaa. Oheinen kuva on yksi tapa havainnollistaa liikunta-alan yrittäjyyden moninaisuutta. Sen tavoitteena on tehdä näkyväksi liikunta-alan yrittäjyyden erilaisia ilmentymiä ja mahdollisuuksia, toimijoiden rooleja sekä eri toimialojen vuorovaikutusta liikunta-alan yrittäjyyden eri ulottuvuuksilla.



Kuva 4. Mitä on liikunta-alan yrittäjyys? (Koivisto & Heikkala 2009)

Kuvion ydin edustaa liikunnalle ja urheilulle ominaista yrittäjyyttä. Yrittäjyys on ammattimais- ta urheilemista tai liikuttamista eli valmentamiseen tai ohjaamiseen liittyvää liiketoimintaa. Liikunta ja urheilu on yritystoiminnassa sisällöllinen lähtökohta.

Kuvion kehällä liikkumiskonsepti laajenee ja väljenee moninaiseen hyvinvoinnin ja elämysten maailmaan. Mukana on liikunta-alalle liitännäistä yritystoimintaa eri sektoreilla. Nämä yrityk- set luovat liikunnan kannalta keskeisiä edellytyksiä ja toimintaa, esimerkiksi liikuntapaikkoja ja -välineitä. Liikunta-ala sekoittuu kuvion kehällä lukuisiin toimialoihin, kuten kulttuuriin, luo- vaan talouteen, matkailuun, teknologiaan, rakentamiseen ja muihin hyvinvointialoihin.

Kuvan ulottuvuuksia avataan lähemmin luvussa 3.1.

## **1.5. Missio ja visio 2020**

Missiolla tarkoitetaan tässä toiminta-ajatusta eli perustelua siitä, miksi tietty organisaatio tai toiminta on olemassa tai tässä tapauksessa miksi strategia laaditaan. Visio on kuvaus halutusta tulevaisuudesta tietyn ajanjakson päästä, kun strategiassa määritellyt toimenpiteet on toteutettu.

Liikunta-alan yrittäjyyden strategia nojaa yleisiin yrittäjyyden ja työelämän yhteiskuntavastuullisuuden kehittämisen arvoihin. Peruslähtökohtia ovat vallitsevien työolainsäädännöllisten velvollisuuksien noudattaminen, syrjimättömyys ja vastuullinen taloudenpito. Strategiset valinnat ovat käytännön toimenpiteitä vision toteuttamiseksi.

### ***Missio 2020***

Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategian missiona on edistää elinkeinopolitiikan keinoin kysyntälähtöisen ja innovatiivisen liiketoiminnan kehittymistä liikunta-alalla.

### ***Visio 2020***

Vuonna 2020 liikunta-alalla on elinvoimainen, kehittyvä ja moniulotteinen yrityskehitys, jonka kasvua ja kehittymistä tukevat hallinnolliset rakenteet ja poikkisektoraiset palvelut. Alan yrittäjyyttä kehitetään työ- ja elinkeinoministeriön, opetusministeriön ja sosiaali- ja terveysministeriön kiinteällä yhteistyöllä. Yritykset hyödyntävät aktiivisesti yrityskehityspalveluita ympäri maata. Toimijoiden osaaminen ja yrittäjyysmyönteinen ilmapiiri ovat vahvistuneet alalla.

### ***Strategian arvolähtökohtia***

#### ***Yhteistyö***

Edistettäessä mission mukaista kysyntälähtöisen ja innovatiivisen liiketoiminnan kehittymistä liikunta-alalla keskeiseksi tavoitteeksi nousee yhteistyö muiden hyvinvointipalveluja kehittävien alojen sekä muiden toimialojen kanssa. Valmius yhteistyöhön on tärkeää myös liikunta-alan sisällä yritys- ja seuratoimijoiden kesken, joiden suhteisiin syntyy helposti jännitteitä samoilla markkinoilla toimittaessa. Hyvinvoinnin varmistamisessa tarvitaan uusia ajatus- ja toimintamalleja, miten hyvinvointipalveluihin liittyviin odotuksiin ja tarpeisiin vastataan. Liikuntamahdollisuuksien ja kysynnän kasvu ja siten markkinoiden laajentuminen ovat yhteinen etu.

#### ***Liikuntapalvelujen saavutettavuus***

Liikunta-alan yrittäjyyttä ja liikuntamahdollisuuksien kasvua edistettäessä on tärkeä tunnistaa kysymys liikuntapalvelujen saavutettavuudesta eri väestöryhmien näkökulmista. Saavutettavuus kytkeytyy liikunta-alan eri toimijoiden rooleihin ja suhteisiin liikuntatoiminnan tuottamisen kokonaisuudessa. Yhteiskunnan polarisaatiokehityksestä tiedämme, että tuloerot ovat kasvaneet ja terveyskäyttäytyminen eriytynyt entisestään: Korkeasti koulutetut ja hyvin

toimeentulevat pitävät yhä paremmin huolta hyvinvoinnistaan, huonompituloisten ja -osaisien keskuudessa ongelmat kasautuvat ja syvenevät. Olennaisia kysymyksiä ovat palveluiden jakautuminen tulotason ja asuinpaikan mukaan sekä eri ikä-, toimintakyky- ja kulttuuriryhmien välillä.

### *Kestävä kehitys*

Suomi on sitoutunut vaativiin kansainvälisiin ympäristövelvoitteisiin, ja ympäristötietoisuus on kasvanut viime vuosina kaikilla yhteiskunnan osa-alueilla ennen kaikkea ilmastonmuutokseen liittyvän tiedon ja keskustelun johdosta. Myös kuluttajien asenteiden kautta paine ympäristöarvojen toteuttamiseen on noussut. Vihreys on markkinointivaltti. Esimerkiksi hiilijalanjälki on nopeasti noussut brändinrakentajan olennaiseksi työkaluksi yhä uusilla aloilla.

Ekologisesti kestävien toimintatapojen edistäminen eri mittakaavoissa on liikunta-alan yrittäjyykentälle mahdollisuus. Ympäristöajattelu konkretisoituu esimerkiksi raaka-aineiden ja energian kulutuksen minimointiin tähtäävässä tuotekehityksessä, uusiutuvan energian ratkaisujen hyödyntämisessä hyvinvointiteknologiassa ja rakentamisessa sekä erilaisten toimintojen energiansäästöpotentiaalin – ja siten myös taloudellisten säästöjen – tunnistamisessa teknologia- ja palvelukonsepteissa.

*Vuonna 2009...*

*Nike kehitti muodikkaan Trash Talk -urheilukengän omilta tehtailtaan syntyvästä jätteestä (Talouselämä 43/2009).*

*Vuonna 2023...*

*Kuntopyöräilyä pidetään naurettavana.*

*Spinning on korvattu minigeneraattoreiden työntelyllä.*

*(Helsingin Sanomat 15.4.2009 siteeraa Roope Moka ja Aleksi Neuvosen pamflettia Olimme kuluttajia, neljä tarinaa vuodesta 2023)*

### *Ennakointi*

Ennakointi on oleellinen osa strategiatyötä ja organisaatioiden kehittämistä. Ympäröivä maailma on yhä monimutkaisempi ja muuttuu yhä kiivaammassa tahdissa. Työ- ja elinkeinoministeriön *Työllisyys- ja yrittäjyysstrategiassa* (2009) todetaan, että rakennemuutosten lisäksi markkinatilanteet vaihtelevat, tuotesyklit nopeutuvat ja teknologian kehitysvauhti yltyy. Osa muutoksista tapahtuu äkillisesti, mutta pitkän aikavälin trendien pohjalta voidaan ennakoida tulevia kehityskulkuja ja tarpeita. Toimintaympäristön pidemmän aikavälin muutokset jäsenetään em. strategiassa globalisaation, väestön ikääntymisen sekä energiapolitiikan ja ilmastonmuutoksen tuomien haasteiden ympärille. Yhtä lailla tärkeää on kasvattaa valmiutta tunnistaa tulevaisuuden epävarmoja kehityssuuntia ja heikkoja signaaleja ja niihin kytkeytyviä yhteiskunnallisia vaikutuksia. Olennaista on jatkuva osaamisen kehittäminen ja muutosvalmius.

## 1.6. Strategiset valinnat 2020

Liikunta-alan yrittäjyyden strategia tukeutuu nuoren ja kehittyvän alan edistämässä neljään keskeiseen elementtiin, jotka ovat:

1. Kumppanuuksien syventäminen
2. Yrittäjyyttä tukevien rakenteiden luominen
3. Palvelujen ja tuotteiden kehittäminen
4. Yrittäjyysmyönteisyyden edistäminen

Kumppanuuksilla luodaan verkostojen ja resurssien hallinnointia koskevat perusedellytykset alan yrittäjyyden kasvulle ja vahvistumiselle. Näissä puitteissa tapahtuu sisällöllinen ammat-tiosaamisen kehittäminen ja yrittäjämönteisyyden edistäminen muun muassa viestinnän keinoin. Olennaista on edellä kuvatun kokonaisuuden eri elementtien yhteen nivoutumisen ja toimivuuden systemaattinen ja koordinoitu kehittäminen.

*Kumppanuudet* toimivat mahdollistajina ja edellytysten luojina liikunta-alan yrittäjyyden syn-tymiselle ja kehittymiselle. Tavoitteena on luoda hallinnon rakenteissa tiiviimpää koordinaa-tiota liikunta-alan yrittäjyyden moninaisen kentän kehittämiseksi. Tavoitteena on myös edis-tää yritysten ja seurojen verkostoitumista sekä liikunta-alan sisällä että yhteistyötä muiden toimialojen kanssa tuotekehityksen sekä myynnin ja markkinoinnin kehittämiseksi.

Toimivat *rakenteet* ovat yrittäjyyttä tukevan kehittämistyön edellytys. Liikunta-alan yrittäjyy-den rakenteiden kehittämisessä ydintavoitteena on suomalaisen yrityskehityspalvelujärjes-telmän kehittäminen joustavammaksi ja tehokkaammaksi, jotta se kykenisi tunnistamaan ja palvelemaan uusia liiketoiminnan alueita myös liikunta-alalla, osana muita luovia ja hyvin-vointialoja. Rakenteisiin liittyy myös olemassa olevien kehittämisinstrumenttien – kuten luovien alojen Jalostamo-toiminnan<sup>1</sup> – ja rahoituskanavien hyödyntäminen, monialaisen yhdis-tyshautomotoiminnan mahdollisuudet sekä kansainvälisten yhteyksien luominen.

*Palvelujen ja tuotteiden kehittämisessä* keskeistä on liikunta-alan yrittäjien osaamisen vah-vistaminen. Tämä toteutuu olemassa olevien liikunta-alan koulutuskeskusten koulutustar-jonnan ja muille luoville sekä hyvinvointialoille suunnatun yrittäjäkoulustoiminnan kautta. Palvelujen ja tuotteiden sisällöllisessä kehittämisessä keskeisiä näkökulmia ovat moninais-ten liikunta-, terveys- ja hyvinvointipalvelujen sekä niitä koskevien tuotteiden ja liiketoimin-takonseptien suhteet.

Olennaista on sekä käyttäjälähtöisten palvelujen kehittäminen että kysyntää luovien innovaa-tioiden synnyttäminen. Koska hyvinvointiin liittyvät haasteet ovat monelta osin globaaleja, kehittämistyössä on tärkeää edistää myös kilpailukykyisten palvelukonseptien synnyttämis-tä kansainvälisille markkinoille. Kehittämistyö käsittää niin ikään alan parhaiden käytäntöjen kartoittamista ja niiden benchmarkkausta (vertailua) sekä tutkimuksen ja tilastoinnin koor-dinointia.

---

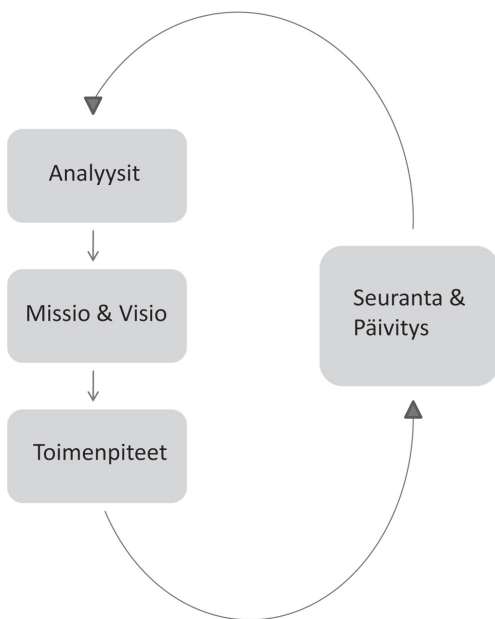
<sup>1</sup> Jalostamo on Uudenmaan silloisen TE-keskuksen sisältöalan kehittämisprojekti SILE:n pohjalta kehitetty palvelu, jossa neuvonta- ja konsultointitapaamisissa tarjotaan yrityksille liiketoiminnan ja oman tuotteen kehittämisen työkaluja.

Liikunta-alan yrittäjyyden yleisessä edistämisessä tavoitteena on viestinnällisin keinoin vaikuttaa *yrittäjämönteisen asenneilmaston* kehittymiseen liikunta-alalla, alan laajempaan ja moninaisempaan näkyvyyteen sekä myönteiseen imagoon. Keskeistä on myös tehdä liikunta-alan yrittäjien erilaisia identiteettejä, arkea sekä uran eri vaiheisiin liittyviä tukirakenteita näkyväksi.

## 1.7. Strategian toteutumisen seuranta ja arviointi

Käsillä olevassa strategiassa linjattujen toimenpiteiden toteutumista ja vaikutuksia seurataan johdonmukaisesti koko strategian aikajanelalla 2010 - 2020. Tälle verrattain pitkälle ajanjaksolle osuu luonnollisesti monentasoisia alakohtaisia ja yhteiskunnallisia muutoksia, joihin strategian peruselementtejä ja toimenpiteitä tulee peilata. Säännöllisen seurannan ja arvioinnin pohjana käytetään liikunta-alan yrittäjyyttä koordinoivan tahon tuottamaa käytännön seurantatietoa sekä toimenpiteiden kautta syntyvää tutkimus- ja tilastotietoa. Samalla kehitetään valmiutta myös heikkojen signaalien huomioimiseen. Uusien tarpeiden ja vaatimusten pohjalta strategiaa ja käytännön toimintaa päivitetään eli suunnataan ja mitoitetaan uudelleen.

Väliarviointikatsaus toteutetaan vuosittain strategiaa valmistelleen ohjausryhmän kokoonpanolla ja tarvittaessa laajemman foorumin muodossa.



Kuva 5. Strategian toteutumisen seuranta ja päivitys

## 2. Kehittämistoimenpiteet luovat pitkän aikavälin tukirakenteita liikunta-alan yrittäjyydelle

Tämän kehittämisstrategian aikajanalla keskeistä on saada alan koordinoitu kehittäminen alkuun ja vahvistaa perusrakenteita. Toimenpiteiden tavoitteena on varmistaa suomalaisten hyvinvoinnin taso liikunta-alan yrittäjyyden kautta. Toimenpiteiden avulla tuetaan liikunta-alalla orastavaa elinkeinotoimintaa, syntyneitä yrityksiä sekä näiden kasvua ja kehittymistä.



Ilman sisältöä ei ole toimintaa. Jotta sisällöt lähtevät liikkeelle ja kehittyvät, tarvitaan rakenteita. Jotta rakenteet toimivat, tarvitaan kumppaneita. Jotta koko järjestelmä toimii, täytyy olla asennetta eli yrittäjyyttä.

Seuraavissa alaluvuissa esitetään toimenpide-esityksiä liikunta-alan yrittäjyyden kehittämiseksi mission ja vision suunnassa. Nykyisen niukan tietopohjan johdosta esityksiin on sisällytetty myös sellaisia toimenpiteitä, joiden toteuttaminen edellyttää laaja-alaista selvitystyötä.

## 2.1. Kumppanuuksien syventäminen

Liikunta-alan yrittäjyyttä tukevien rakenteiden toimivuus edellyttää mukana olevien toimijatahojen kumppanuutta. Näitä toimijatahoja ovat esimerkiksi liikunta-alan ja muiden luovien ja hyvinvointialojen yrittäjät ja kehittäjätahot, julkisen sektorin viranomaiset, kolmannen sektorin järjestöt ja näiden sisäiset ja väliset verkostot. Olennaista on liikunta- ja hyvinvointikonseptien nouseminen kumppanien agendoille ja strategiseen kehitystyöhön.

*Hämeenlinnan seudulla julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kumppanuutta on kehitetty ns. **toimialaryhmätyöskentelyllä**. Avoimeen foorumiin kokoontuu nelisen kertaa vuodessa yrittäjiä, TE-toimisto, oppilaitoksia, eri sektorien edustajia sekä kehittäjätahoja. Tavoitteena on yrittäjyyden edistäminen, verkostoituminen, ajankohtaisasioista tiedottaminen, oppilaitosyhteistyö sekä toimialan kokonaisvaltainen kehittäminen. Toimintaa koordinoi Kehittämiskeskus Oy Häme ja Hämeenlinnan seudun KOKO-ohjelma.*

### **Instituutiot ja organisaatiot**

Jotta liikunta-alalla on edellytyksiä kasvaa ja vastata kasvaviin palvelutarpeisiin, alan laajamittaiseksi kehittämiseksi tarvitaan vahvempaa koordinoitua hallinnon, erityisesti ministeriötason, rakenteissa. Kumppanuudessa on kysymys pitkän aikavälin strategisen suunnittelun jatkuvuudesta hallinnon kanssa. Kehitystyö lähtee kumppaneiden tunnistamisesta, kumppanuuden ehtojen avaamisesta sekä liikunta-alan elinkeinopoliittisen kehittämistyön konkretisoinnista hallinnon rakenteissa.

Liikunta-ala hyötyisi opetusministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön ja sosiaali- ja terveysministeriön yhteistyöstä alan yrittäjyyden kehittämisessä. Tärkeää olisi erityisesti integroida liikunta-alan yritysten kehittäminen selkeämmin osaksi työ- ja elinkeinoministeriön elinkeinopoliittista kehittämistyötä.

Ministeriöyhteistyötä voitaisiin edistää hallituskauden mittaisella alan yrittäjyyteen keskittyvällä ohjelmalla, joka sisältäisi terveyttä edistävän painotuksen hyvinvointialalle. Se voitaisiin liittää muihin käynnissä tai vireillä oleviin laajamittaisiin ohjelmiin ja prosesseihin, kuten valtioneuvoston liikunnan edistämisen periaatepäätöstä koordinoivan neuvottelukunnan työhön.

Muita alan yrittäjyyden kannalta keskeisiä organisaatioita ovat muun muassa Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus TEKES, SITRA, maakuntien liitot, ELY-keskukset, seudulliset elinkeino- ja kehittämisyritykset sekä uusyrityskeskukset.

Liikunta-alan yrittäjyyden tulevaisuuden kannalta keskeisiä organisaatioita ovat myös yllä mainittujen hallinnollisten rakenteiden ulkopuolella ja rinnalla toimivat asiantuntija- ja kehittäjätahot, jotka viime vuosina ovat nostaneet liikunta-alan tuotekehityksen ja palvelutoiminnan erityiseksi kehittämiskohteekseen tai osaksi laajempaa palvelualan kehittämistyötään. Näiden alueellisten ja valtakunnallisten tahojen toimintaa on kuvattu luvussa 2.5.

*Sitra käynnisti syksyllä 2009 Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman, jossa etsitään laajalla yhteiskunnallisella joukolla päättäjien ja vaikuttajien ratkaisuja siihen, mistä Suomi voi ammentaa elinvoimansa tulevaisuudessa. Tavoitteena on tunnistaa tärkeimmät tekijät, joiden avulla Suomi voi vahvistaa ja uudistaa elinvoimaisuuttaan, kilpailukykyään ja hyvinvointiaan.*

*[www.elinvoimanlahteet.fi](http://www.elinvoimanlahteet.fi)*

### **Verkostot**

Valtakunnallisessa liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvityksessä (Kosonen et al. 2008) liikunta-alan yritykset nostivat tärkeimmäksi toimintaympäristön kehittämistarpeeksi verkostojen parantamisen. Alan yritysten tulisi verkostoitua niin oman alan kuin muidenkin toimialojen yrityksiin esimerkiksi perustoiminnan, myynnin ja markkinoinnin, tuotekehityksen ja uusien innovaatioiden kehittämiseksi. *Liikunta- ja hyvinvointialojen tuotekehitys -esiselvityksen* mukaan alan yritykset toivovat lyhyitä koulutuksia ja teemaseminaareja ja -tapahtumia liittyen esimerkiksi alan uutuuksiin ja lajiesittelyihin (Länsisalmi 2009).

Liikunta-alan yrittäjyyden valtakunnallisen kehittämisen yhtenä tärkeänä voimavarana on liikunnan kentässä syntyvässä oleva tiede- ja yrityspuistojen verkosto, jonka muodostavat ainakin Kuortane, Vuokatti ja Vierumäki urheiluopistoinen. Kokonaisvaltaisen kehittämisen kannalta on tärkeää tunnistaa sekä kunkin alueen oma ydinosaminen että yhteistoiminnan mahdollisuudet ja siten kehittää alan tukirakenteita päällekkäistä tekemistä välttäen. Urheiluopistojen profiloitua ja työnjakoa linjataankin *Urheiluopistoverkosto 2010-luvulla* -strategiassa. Synergiaetuja haetaan yhteistyöstä koulutuksen sisältöjen kehittämisessä ja hallinnossa sekä koulutustarjonnan koordinoimisessa. (OPM 2009c.)

Tämän kehittämisstrategian tavoitteena on edistää sekä alan yrittäjien että liikuntayrittäjyyden eri kehittäjätahojen verkostoitumista erilaisten kohtaamisten kautta sekä osana jalostamo- ja yhdistyshautomotoimintaa. Alan yrittäjille tehdään myös tunnetuksi olemassa olevien hyvinvointipalveluyrittäjyyttä edistävien monialaisten verkostojen toimintaa.

Kansallisen toimintaforumin hyvinvointialan toimijoille, yrittäjille ja kehittäjille tarjoaa työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) *koheesio- ja kilpailukykyohjelman (KOKO) hyvinvoinnin teema-verkosto* 2010 – 2013. Hyvinvointi käsittää verkostossa hoito- ja hoivatyöhön liittyvän palvelutuotannon, hyvinvointimatkailun, liikunta- ja kulttuuritoimialan sekä näihin liittyvän väline- ja varustetuotannon. Hyvinvointiverkosto tukee osaltaan TEM:in hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittisten kehittämistavoitteiden toteutumista alueilla. (Myllymaa 2010).

Liikunta-alan yrittäjyyden kehittäminen nähdään KOKO hyvinvointiverkostossa osana hyvinvointipalvelujen kokonaisvaltaista kehittämistä. Tällä on myönteisiä vaikutuksia ikääntymisen seurauksiin, työvoiman saatavuuteen ja kansantalouden vahvistumiseen. KOKO-verkostossa liikunta-ala liittyy laajasti yrittäjyyden kehittämiseen, sektoreiden väliseen yhteistyöhön, uusien toimintamallien synnyttämiseen ja ennen kaikkea verkoston terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen teemakokonaisuuteen. (Myllymaa 2010.)

*KANE verkottaa järjestöjä yhteistyöhön ja vuoropuheluun julkisen vallan kanssa*

*Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta KANE 2007 – 2011 on oikeusministeriön yhteydessä toimiva järjestöjen ja valtiovallan yhteinen elin. KANE:n tehtävänä on kansalaisjärjestöjen toimintaedellytysten sekä julkisen vallan ja järjestöjen vuoropuhelun parantaminen. Neuvottelukunta on ensimmäinen laatuaan, ja järjestökenttä on siinä laajasti edustettuna.*

*KANE:n piirissä on muun muassa pyritty hahmottamaan järjestöjen roolia ja asemaa yleishyödyllisten palvelujen tuottajana sekä lainsäädännön että järjestöjen kokemusten näkökulmista. Tavoitteena on tunnistaa yleishyödyllisiin palveluihin ja niitä tuottavien järjestöjen asemaan liittyviä kehittämistarpeita ja -mahdollisuuksia.*

*[www.kansanvalta.fi](http://www.kansanvalta.fi)*

## Resurssit

Yrittäjyyden edistäminen on yksi valtionhallinnon kärkiasioista, ja myös sen resursointia linjataan useissa strategisissa asiakirjoissa. *Pääministeri Matti Vanhasen II hallitusohjelmassa* todetaan, että hallitus tehostaa toimia yrittäjyyden edellytysten parantamiseksi ja entistä suotuisamman yritys ympäristön luomiseksi. Tavoitteena on tarjota yrittäjyydelle ja innovaatiotoiminnalle Suomessa maailman paras toimintaympäristö.

Hallitus lisää julkista tutkimus- ja kehitysrahoitusta erityisesti palvelusektorilla sen tuottavuuskehityksen parantamiseksi. Rahoituksen suuntaamisella hallitus aktivoi myös pieniä ja keskisuuria yrityksiä lisäämään omia tutkimus- ja kehityspanostuksiaan. Tavoitteena on myös nopeasti kasvavien ja kansainvälistyvien yritysten liiketoiminta- ja kasvurahoituksen varmistaminen. Lisäksi kehitetään uusien pienyritysten starttirahajärjestelmää ja tiivistetään julkisten riskirahoittajien yhteistyötä. Yritystukien vaikuttavuutta parannetaan suuntaamalla rahoitusta yritysten osaamisen, kasvun, verkostoitumisen ja kansainvälistymisen edistämiseen. (Valtioneuvosto 2007a.)

*Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelma* tukee yrittäjyyden osalta eri hallinnonalojen toimia yrittäjyyshalukkuuden kohottamiseksi ja yritysten kasvun esteiden poistamiseksi hallitusohjelman linjausten mukaisesti. Käytännön toimina selvitetään esimerkiksi mahdollisuuksia lisätä julkista rahoitusta kasvaville kansainvälistyville yrityksille sekä yleistä yrittäjyyttä ja yritysten kasvupalukkuutta verotuksen keinoin. (Valtioneuvosto 2007b.)

*Työ- ja elinkeinoministeriön työllisyys- ja yrittäjyyspolitiikan* tavoitteena on toimivien, erityisesti pk-yritysten kasvu, kehittyminen ja kansainvälistyminen. Yritystuet ja -palvelut suunnataan näiden tavoitteiden suuntaan. Taloudellisella ja muulla tuella edistetään myös uusien yritysten syntymistä. Yritysten kokonaisvaltainen palvelu ja kehittäminen koostuu työvoiman kehittämisestä, investointien tuesta ja muusta yritysten kehittämisestä. (TEM 2009a.)

### Yhteenvetoa toimenpide-ehdotuksista

Ministeriötason kumppaneiden tunnistaminen ja kumppanuuden konkretisointi

Monialaisen verkostoitumisen edistäminen liikunta-alan yritystoiminnassa

Liikunta-alan yrittäjyyden kehittäjätahojen verkoston kokoaminen ja koordinointi

## 2.2. Yrittäjyyttä tukevien rakenteiden luominen

Rakenteilla tarkoitetaan niitä puitteita, joissa liikunta-alan yritystoimintaa kehitetään. Rakenteiden – yrityspalvelujen, julkisen rahoituksen ja kansainvälisten yhteyksien – toimivuus on sisällöllisen kehittämistyön edellytys. Keskeistä on yrityspalvelujärjestelmän kehittämisen palvelemaan liikunta-alan kenttää ja tunnistamaan liiketoimintamahdollisuuksia uusilla alueilla.

### *Yritysten kehittämistoiminta*

Keskeisenä tavoitteena on suomalaisen yrityskehityspalvelujärjestelmän kehittäminen joustavammaksi ja tehokkaammaksi, jotta se kykenisi tunnistamaan ja palvelemaan uusia liiketoiminnan alueita ja mahdollisuuksia liikunta-alalla, osana luovia ja hyvinvointialoja.

Liikunta-alan yritysten ja yhdistysten neuvonnassa ja palveluissa on tärkeää tunnistaa liikunta- ja hyvinvointialojen yrittäjyyden erityispiirteet ja -haasteet liittyen liiketoimintaan, tuotekehitykseen, rahoitukseen, IPR<sup>2</sup>-kysymyksiin ja kansainvälistymiseen. Nykyisessä järjestelmässä asiantuntijuus ja toimintatavat eivät monelta osin vastaa tämän hetken yrityskehityksen tarpeisiin. Neuvontatyötä tekevillä asiantuntijoilla ei ole useinkaan käytännön tuntemusta hyvinvointipalvelusektorin markkinoista, prosesseista tai palvelukonseptien kehittämisestä.

Yrityspalveluja kehitettäessä on huomioitava sekä ammatillisesta pohjasta nousevien yksinyrittäjien ja mikrotyrittäjien että kasvuhakuisten kansainvälisiä konsepteja luovien yritysten varsin erilaiset palvelutarpeet.

Yksi esimerkki yrityspalvelujärjestelmän ja sen toimintatapojen kehittämisestä on luovien alojen yrittäjyyttä tukeva Jalostamo-toiminta. PKT-säätiön Jalostamo-toiminta on konseptoitu yritysten liiketoiminnan kehittämispalvelu, joka on kehitetty työ- ja elinkeinoministeriön SILE-hankkeessa. Jalostamo-toiminnassa asiantuntijat antavat yrityksille henkilökohtaista neuvontaa muun muassa liiketoiminnan, tuotteistamisen, sopimusten laatimisen ja juridisten kysymysten kanssa. Jalostamoissa voidaan räätälöidä tutkimus- ja kehitysrahoitusta Tekesin, ELY-keskusten ja Finnveran valmiista instrumenteista.

Osana yrityspalvelujärjestelmän kehittämistä voitaisiin liikunta-alalle luoda myös huippu-urheilijoiden aktiiviura-aikanaan perustamien yritysten neuvontaa ja tukea. Huippu-urheilijoille on tärkeää myös tehdä tunnetuksi olemassa olevaa yrittäjyyteen valmentavaa koulutusta. Toinen liikunta-alan yrittäjyydelle erityinen kehittämisaikana on valmentajaosaamisen tuotteistaminen. Tulevaisuuden kehittämiskohteita ovat niin ikään osa-aikaisten sekä niin sanottujen pakkoyrittäjien<sup>3</sup> toimiva sosiaaliturva ja toimeentulo.

Osana yrityspalvelujärjestelmän kehitystyötä kartoitetaan alan palvelujen tuottamisen ja liiketoiminnan asiantuntijaverkosto, jota konsultoidaan alan kehittämisessä.

---

<sup>2</sup> Intellectual Property Rights, immateriaalioikeudet tai aineettomat oikeudet

<sup>3</sup> Liittyen esimerkiksi kunnallisten työsopimussuhteiden lakkauttamisen seurauksiin

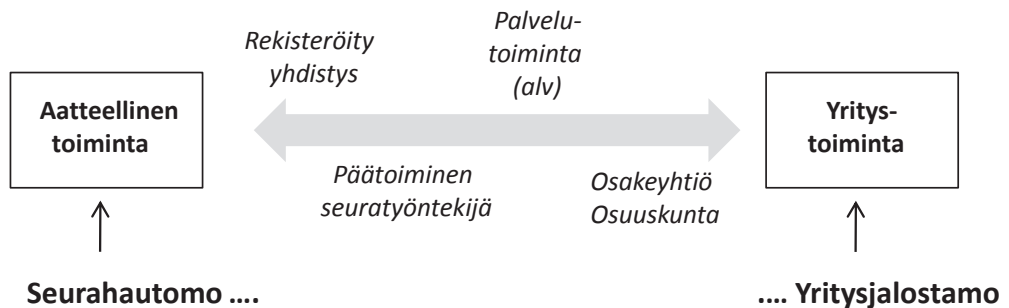
## Yhdistyshautomotoiminta

Yritystoiminnalle analogisella tavalla voidaan myös kolmannella sektorilla kehittää yhdistystoiminnan palvelurakenteita. Kansalaistoiminnan puolella tavoitteena on monialaisen ja eri alueilla mahdollisesti eri tavoin organisoitavan yhdistyshautomotoiminnan käynnistäminen.

Kysymys on tukirakenteesta, joka koskee kaikkea kehittyvää aatteellisen toiminnan ja yritystoiminnan välimaastossa liikkuvaa kansalaistoimintaa – luovilla aloilla, nuoriso- ja sosiaali- ja terveyssektorilla. Tukirakenteen puitteissa yhdistykset voisivat paitsi kehittää perustoimintaansa myös tarvittaessa valmistella toimintaansa kohti päätoimisten palkkaamista, työnantajavelvollisuuksien hoitamista, palvelutoiminnan synnyttämistä tai jopa yhtiöittämistä.

Hautomo voi tarjota asiantuntijaneuvonnan ja koulutuksen kautta tukipisteitä etenemiseen eri vaiheissa. Olennaista on yhdistysten tukeminen koulutuksella ja osaamisen kehittämällä, verkostoitumisella ja neuvonnalla. Keskeistä on varmistaa se, että päätoimisia palkkaavilla ja palvelutoimintaa suunnittelevilla yhdistyksillä on aidot eväät onnistua tavoitteissaan.

Yhdistystoiminnan puolella tärkeässä roolissa ovat alueellisten liikuntajärjestöjen eli SLU-alueiden ja valtakunnallisten lajiliittojen seurakehittäjät, joiden asiantuntemuksen vahvistaminen yhdistysten kehittämiseen liittyvissä asioissa on keskeistä.



Kuva 7. Jatkuo kansalaistoiminnan ja yrittäjyyden välillä (Heikkala 2009)

*Yhdistyshautomomalleja kartoitetaan valtakunnallisesti ja alueellisesti*

*Valtakunnallista ESR-kehittämisohjelmaa ”Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisolojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana 2007 - 2013” koordinoivassa Kolmas lähde -hankkeessa selvitetään yhdistyshautomotoiminnan tarpeita, rahoitus- ja organisoitumisvaihtoehtoja sekä sisällöllisiä painopisteitä. Valtakunnallinen selvitys valmistuu keväällä 2010.*

*Kehittämisohjelman pilottihankkeissa palveluja kehittävien seurojen ja yhdistysten käytännön työ on nostanut esiin esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä:*

- Palvelujen tuottamisen motiivit kolmannella sektorilla*
- Kolmannen sektorin palvelutuotannon käsitteistö*
- Palvelutoiminnan organisoinnin muodot*
- Palvelutoiminnan verotukselliset kysymykset*
- Palvelujen tuottamisen toimintatavat kuntayhteistyössä*
- Kolmannen sektorin palvelutuotannon suhde yritysten palvelutuotantoon*

*Eräänlaista hautomomallia on testattu Kolmas lähde -hankkeen tuottamissa PD-ohjelmissa (kaksi pitkää täydennyskoulutusta), joiden tavoitteena on vahvistaa hyvinvointipalvelutoimintaa kehittävien yhdistysten liiketoiminta-, palvelutuotanto- ja palveluosaamista. Koulutusohjelman lähijaksojen välillä kulttuuri-, liikunta- ja nuorisolojen yhdistysten toimijat saavat yksilöllistä asiantuntijasparrasta ja -ohjausta palvelujen kehittämiseen.*

*www.kolmaslahde.fi*

*\* \* \**

*Seinäjoen seudun aluekeskusohjelman **Liikunnan rytmikorjaamo** -hankkeessa selvitetään uudenlaisen tila- ja yhteistyökonseptin mahdollisuuksia liikunta-alalla. Esiselvityksen kohteena ovat nykyisen ja uuden palvelutuotannon sekä yhteisten tila- ja tukipalveluiden tarve ja toteuttamismahdollisuudet. Tavoitteena on yhdistää harrastus- ja yhteisöpohjaista toimintaa sekä alan yritystoimintaan että julkisiin palveluihin. [www.seinajoki.fi](http://www.seinajoki.fi)*

### ***Julkisen rahoituksen hyödyntäminen***

Valtionhallinnon rakenteissa *opetusministeriön* myöntämä rahoitus liikunta-alalla ei kohdistu niinkään yritystoiminnan tukemiseen kuin esimerkiksi yleishyödylliseen kansalaistoimintaan. *Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön* hallinnonalalla liikuntaan liittyviä ohjelmia on rahoitettu terveyden edistämisen määrärahoista. *Työ- ja elinkeinoministeriön* rahoitusinstrumentit tähtäävät monipuolisen ja kannattavan yritystoiminnan kehittämiseen ja uudenlaisten liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen.

Resursseja liikunta-alan yrittäjyyden kehittämiseen tarjoavat myös esimerkiksi valtakunnalliset Euroopan sosiaalirahaston (ESR) kehittämisohjelmat, jotka ovat ministeriöiden strategisia hankkeita. ESR-kokonaisuus jakaantuu toimintalinjoihin, joilla edistetään laajoja yhteiskunnallisia tavoitteita. Toimintalinjoista ensimmäinen esimerkiksi liittyy työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittämiseen sekä yrittäjyyden lisäämiseen. Käytännön kehitystyö tapahtuu laajamittaisissa pilottihankkeissa, joilta edellytetään verkostoitumista ja hyvien käytäntöjen levittämistä perushanketoiminnan ulkopuolelle.

Operatiivisen toiminnan kehittämisessä liikunta-alan yrityksillä on mahdollisuuksia hyödyntää myös eri tahojen tarjoamia tukimuotoja esimerkiksi startti-, tuotekehitys-, riski- ja kansainvälistymisrahoituksessa. Luovien alojen mikro- ja pk-yrityksillä ei kuitenkaan ole aina tarvittavaa osaamista tai resursseja nykyisten tuki-instrumenttien käyttöön. Yritykset kaipaavat myös pieniä ja nopeasti haettavia tukia ideointi- ja tuotekehitystyöhön sekä pilotointiin. (Norrgård, Rautanen, Esch & Huvio 2009.)

Käsillä olevan strategian tavoitteena on ohjata liikunta-alan toimijoita hyödyntämään olemassa olevia rahoituslähteitä sekä vaikuttaa alan erityistarpeiden tunnistamiseen yritysrahoituksessa. Kolmannen sektorin elinkeinotoiminnan osalta haasteena on vaikuttaa yhdistysten mahdollisuuksiin hyödyntää rahoitusinstrumentteja yhdistyspohjaisen yritystoiminnan liikelle lähtemisen ja kehittämisen osalta.

### ***Kansainvälisten yhteyksien luominen***

Tämän kehittämisstrategian aikajanalla ensisijasta on saada alan koordinoitu kehittäminen alkuun ja vahvistaa perusinfrastruktuuria kansallisesti. Samalla tunnistetaan suomalaisten erityisosaaminen, jota tulee hyödyntää liikunta- ja hyvinvointialan vientikonseptien kehittämisessä. Kansainvälistyvät yritykset tarvitsevat erityisesti tutkimustietoa eri markkina-alueilta sekä laadukkaita tukimuotoja tuotekehitykseensä.

Kansainvälisessä kehitystyössä tavoitteena on luoda yhteyksiä kansainvälisiin liikunta-alan yrittäjyyttä edistäviin järjestöihin ja vastaaviin tahoihin erityisesti EU-maissa. Kansainvälisten verkostojen luominen on tärkeää ennen kaikkea hyvien mallien kartoittamisen, ajankohtais-, seuranta- ja tutkimustiedon kokoamisen, tiedonvaihdon sekä EU-tason lainsäädäntö-, elinkeino- ja liikuntapolitiikan kehityksen näkökulmista.

*Nuori Suomi ry on kehittänyt alakoululaisille kolme viikkoa kestävästä liikuntaseikkailusta, joka on saanut suomalaislapset liikkumaan enemmän kuin ennen. Nyt seikkailusta on tehty vientituote, ja pilottiversio Muuvit Adventure on ollut 300 koululuokan ja reilun 6000 oppilaan 'testissä' Saksassa.*

*Talouselämä 6/2010 / [www.nuorisuomi.fi](http://www.nuorisuomi.fi)*

*Norjalaiset ovat ostaneet lisenssin kansaa liikuttavaan suomalaiseen lifestyle-TV-formaatti Elixiriin. Elixir – the Nation's Trainer -formaatin kehittänyt Timo Ylitalo uskoo, että suomalaisten sauma maailmalla on ennen kaikkea Elixirin kaltaisissa arvolähtöisissä mediakonsepteissa: "Kuka tietää, vaikka se kauan kaivattu kulttuuriviennin menestystarina lymyilisikin jossain täällä liikunnan, hyvinvoinnin ja arvoviennin markkinoilla".*

*SLU-tiedote 3.9.2009 [www.slu.fi](http://www.slu.fi) / [www.elixir.fi](http://www.elixir.fi)*

#### **Yhteenvetoa toimenpide-ehdotuksista**

Liikunta-alan yritystoiminnan eri osa-alueita tukevien yrityspalvelumallien kehittäminen

Monialaisten yhdistyshautomomallien pilotointi

Asiantuntijaverkoston kartoittaminen yrityspalvelu- ja yhdistyshautomotoimintaan

Eri hallinnonalojen rahoituskanavien tunnistaminen ja tunnetuksi tekeminen alan yrityksille sekä niihin vaikuttaminen liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisessä

Yhteyksien luominen alan kansainvälisiin järjestöihin

Alan kansainvälisen tutkimus- ja kehitystiedon seuraaminen ja levittäminen Suomessa

### ***Matkan varrella syntyneitä ideoita pilottihankkeiksi***

- 1. Yhdistyshautomotoiminnan pilotointi alueellisesti*
- 2. Luovien alojen Jalostamo-toiminnan pilotointi liikunta-alan yrityksille*
- 3. Yhteiskunnallisen yrityksen maaperän kartoittaminen liikunta-alalla (arvo- ja juridiset lähtökohdat)*
- 4. Hyvinvointipalvelukonsepteja uudentyyppisillä yhteistyömalleilla*

*Kulttuuri-, liikunta-, nuoriso- sekä sosiaali- ja terveysalojen yhdistykset ja/tai yritykset tuottavat yhteistyöllä yhteisiä palvelukokonaisuuksia kunnille tai yrityksille lähiseudullaan. Monialainen yhdistysten ja/tai yritysten yhteenliittymä pitää sisällään palvelukokonaisuuksien yhteistä suunnittelua ja palvelujen ketjutusta saumattomasti asiakkaalle 'yhden luukun' periaatteella, ja kenties myös yhteisiä toimitiloja ja yhteisesti palkattua henkilöstöä.*

*Yhteispalvelukonseptit voisivat liittyä esimerkiksi:*

- Nuorten elämänhallintaa tukevaan toimintaan*
- Kokonaisvaltaisten työhyvinvoinnin palvelukokonaisuuksien kehittämiseen yhteistyössä työterveyshuollon kanssa*
- Työttömien fyysisen ja henkisen terveyden sekä sosiaalisen elämän vahvistamiseen*
- Yli 85-vuotiaiden toimintakyvyn tukemiseen arjen askareissa*
- Toimintamalleihin, jotka luovat yhtenäisen jatkumon sairauden hoidosta kuntoutukseen ja terveyttä edistäviin palveluihin*
- Innovatiivisiin liikunnallisuutta ja luovuutta edistäviin toimitilaratkaisuihin*

## 2.3. Palvelujen ja tuotteiden kehittäminen

Liikunta-alan palveluiden ja tuotteiden kehittäminen perustuu asiantuntijuuden kokoamiseen ja hallinnointiin, osaamisen kehittämiseen ja koulutukseen, toimialan sisällölliseen kehitystyöhön ja alan parhaiden käytäntöjen kartoittamiseen sekä seurannan ja tutkimuksen järjestämiseen.

### ***Asiantuntijuuden kokoaminen***

Luovilla aloilla asiantuntijatahona toimii vuonna 2003 perustettu Diges ry, joka edistää valtakunnallisesti luovien alojen pk-yritysten valmiuksia kannattavaan liiketoimintaan, auttaa alkuun alan uusia yrityksiä sekä edistää alan tuotekehitystoimintaa sparraamalla ja jalostamalla innovatiivisia tutkimus- ja kehittämishankkeita.

Liikunta-alan yrittäjyyden laaja-alaiseksi kehittämiseksi tarvitaan Digesin kaltainen asiantuntijataho. Asiantuntija koordinoi alan asiantuntijaverkostoa ja työkaluja, tekee tunnetuksi yrittäjyyden tukirakenteita ja liiketoimintamahdollisuuksia mutta myös alan yritysten kehittämisen esteitä. Tärkeää on myös yhteyksien luominen muihin toimialoihin sekä liikunta-alan sisäinen vuorovaikutus yrittäjien ja elinkeinotoimintaa harjoittavien seurojen kesken yhteistyöhön ja rajankäyntiin liittyen.

### ***Osaamisen kehittäminen***

Valtakunnallisen liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvityksen (Kosonen et al. 2008) mukaan liikunta-alan *yritykset* kokevat tarvetta vahvistaa osaamistaan erityisesti myynnin ja markkinoinnin, tuotteiden ja palvelujen kehittämisen, taloushallinnon, verotusasioiden ja liiketoiminnan osa-alueilla. Vastaavasti sellaisissa *liikuntaseuroissa*, jotka ovat kehittämässä toimintaa kohti yritystoimintaa, on osaamistarpeita erityisesti palvelujen tarjoamisen ja liiketoiminnan näkökulmasta myynnissä ja markkinoinnissa, tuotteistamisessa, verotuksessa sekä johtamistaidoissa.

Muiden palvelualojen tapaan hyvinvointialalle tarvitaan alakohtaisesti räätälöityjä käsikirjoja yrityksen perustamiseen ja liiketoiminnan johtamiseen. Esimerkiksi kuntosal- ja fitness-alan yrittäjät tarvitsisivat liikunta-alalle merkonomikoulutuksen kaltaisia koulutusohjelmia ja työkaluja liittyen investointeihin ja pääomahallintaan, kulurakenteeseen, vuosirytmitykseen, henkilöstö- ja taloushallintoon, tuotteiden ja palvelujen konseptointiin ja laajentamiseen, sidosryhmäyhteistyöhön ja myyntiin. (Tuominen 2009.)

Osaamistarpeita liikunta-alan yrittäjyyden kentällä on tunnistettu niin ikään sopimuksellisissa asioissa (työsopimuslainsäädäntö, IPR) että julkisia hankintoja ja kilpailutusta koskevissa säännöissä ja toimintamalleissa (hankintalainsäädäntö, palvelutarjousten ja -sopimusten tekeminen). Näitä osaamistarpeita voidaan tyydyttää osana jalostamo- ja hautomotoimintaa.

## **Koulutus**

Yrittäjyysisällöt ovat viime vuosina nousseet voimakkaasti liikunnan alan tutkintorakenteisiin. Yrittäjyyden osuutta on kasvatettu esimerkiksi liikunnanohjauksen perustutkinnossa, jossa yrittäjyyttä on sekä pakollisissa että valinnaisissa tutkinnon osissa muiden ammatillisten perustutkintojen tavoin.

Tämän kehittämisstrategian toimenpiteiden tavoitteena on tehdä liikunta- ja hyvinvointialoilla sekä luovilla aloilla laajemmin olemassa olevaa yrittäjyyskoulutusta ja -valmennusta tunnetuksi liikunta-alan yrittäjille. Tavoitteena on edesauttaa myös yhteyksien syntymistä liikunta-alan ja muiden alojen koulutusten välille. Liikunta-alalla toteutettuja yrittäjätutkintoja voitaisiin yhdistää esimerkiksi luovien alojen yrittäjätutkintotoimintaan.

***Kuortaneen Urheiluopistolla** käynnistyi syksyllä 2009 liikunta-alan yrittäjän ammattitutkinto sekä liikunta-alan tuotekehittäjän erikoisammattitutkinto.*

*Nuorten yrittäjien valmennuskeskus **Intotalo ja Vuokatin Urheiluopisto** käynnistivät kesällä 2008 huippu-urheilijoille suunnatun yrittäjän ammattitutkintokoulutuksen.*

*Myös **Suomen Urheiluopistolla** on järjestetty urheilijoille räätälöityä yrittäjän ammattitutkintoon valmistavaa koulutusta.*

## **Sisällöt**

Sisällöllisessä kehittämistyössä keskeistä on suunnata toimenpiteitä hyvinvointisäiltöjen kehittämiseen liikunta-alan yrityksissä. Olennaisia näkökulmia ovat moninaisten liikunta-, terveys- ja hyvinvointipalvelujen sekä niitä koskevien tuotteiden ja liiketoimintakonseptien suhteet. Lähtökohtana on asiakastarpeiden tunteminen ja siten sekä kysyntä- ja käyttäjälähtöisen että kysyntää luovan innovaatiotoiminnan edistäminen liikunta-alan yrityksissä.

Olennaista on myös käsitteiden – kuten liikunta, hyvinvointi, elämys – sisällöllinen jäsentäminen, jolloin hyvinvointialan yrittäjyyden ja markkinoiden laaja-alainen seuraaminen on keskeistä: Mitä ymmärretään hyvinvoinnilla? Millaista kehitystä tapahtuu käsitteiden sisällä? Miten hyvinvointialat määritellään eri tahoilla – kansallisesti ja kansainvälisesti?

Toinen tärkeä näkökulma palvelujen sisältöjen kehittämisessä on elämyksellisyys liikuntamotivaation synnyttäjänä ja ylläpitäjänä. Tämän päivän kuluttaja on yhä elämyshakuisempi; hän haluaa hyötyä, mutta ennen kaikkea viihtyä. Tietoa – esimerkiksi liikunnan hyödyistä – ja palveluja myydään juuri elämysten avulla. Tämä seikka on tärkeä ottaa huomioon erityisesti, kun palveluja suunnataan muillekin kuin aktiiviliikkuville.

Alan sisällöllisessä kehittämistyössä tarvitaan liikunta-alan parhaiden käytäntöjen kartoittamista ja niiden benchmarkkausta. Käytännön toimenpiteinä kootaan ja levitetään hyviä yritysmaalleja ja innovaatioita sekä alan toimijoiden erilaisissa kohtaamisissa että sähköistä maailmaa hyödyntäen.

Sisällöllisessä kehittämistyössä liikunta-alan yrityksiä kannustetaan yhteistyöhön esimerkiksi hyvinvointi-, elämys-, matkailu- sekä sosiaali- ja terveystalojen kanssa. Monialaista yhteistyötä voitaisiin edistää esimerkiksi ELY-keskukseen kehitettävässä tuote- tai palvelukonseptihautomopalvelussa, joka tarjoaisi sparraus- ja asiantuntijaneuvontapalveluja sekä rahallista tukea ideointiin sekä pilottien, demojen ja protojen tekemiseen (Norrgård et al. 2009).

#### *Etelä-Savossa kehitetään elämyksellisiä verkostotuotteita*

*Elämykselliset verkostotuotteet Etelä-Savon matkailun vetovoimatekijänä -hankkeessa (ELMO) yhdistetään elämystoimialoja ja liikunta- ja luonto-aktiiviteetteja kokoamalla monialainen yritysverkosto uudenlaisten matkailupalvelujen kehittämiseen.*

*Elämyksellisyydestä on tullut matkailutuotteiden taloudellisen arvon keskeisin määrittäjä. Matkailuelämysten uudenlainen tuotteistaminen voi liittyä mm. ohjelmapalvelujen tarinallisuuteen, teemoitukseen, mediateknologian soveltamiseen, tapahtumatuotantoon ja/tai muotoiluun.*

*Hankkeen kohteena olevia Outdoors Finland -aktiiviteetteja ovat kalastus, melonta, ratsastus, pyöräily, vaellus, hiihto, moottorikelkkailu, lumikenkävaellus, retkiluistelu, sukellusmatkailu sekä veneily- ja risteilypalvelut. Outdoors-palvelukokonaisuuksien vetovoimaa lisätään laajentamalla niitä elämys- ja kulttuuripalvelujen sisällöillä. Kulttuuri- ja luovilta aloilta mukana ovat käsi- ja taideteollisuus, design, viihde- ja kulttuuriteollisuus ja digitaalinen media.*

*[www.mikkeli.amk.fi](http://www.mikkeli.amk.fi)*

## **Seuranta, tutkimus ja ennakointi**

Liikunta-alan yritystoiminnasta on nykyisellään niukasti tietoa. Sama koskee liikuntaseurojen aatteellisen toiminnan rinnalla harjoitettavaa palvelu- ja elinkeinotoimintaa. Palvelujentarve-, työmarkkina- ja koulutustarvetutkimukset puuttuvat alalta, samoin kuin kansainvälinen vertailu ja kansainvälisten hyvien käytäntöjen tutkimus. (Kosonen et al. 2008.)

Liikunnan yhteiskunta- ja taloustieteellisen tutkimuksen vähäisyyteen kiinnitetään huomiota myös tuoreimmassa valtion liikuntaneuvoston strategiassa liikuntatutkimuksen suuntaamiseksi ja hyödyntämiseksi. Liikuntapalveluiden kehittämisessä tarvitaan lisätietoa kuluttajien valintojen taustoista ja syntymekanismeista. Lisää tietoa ja ymmärrystä tarvitaan ihmisten arjen organisoinnista, ajan- ja rahankäytöstä, kulutuksesta, vapaa-ajasta ja erityisesti näiden välisistä suhteista. Myös liikunnan merkityksen tarkastelemiseksi tarvitaan uudenlaista subjektiivista hyvinvointitutkimusta. (OPM 2009b.)

Tietopohjan vahvistamiseen liittyviä toimenpiteitä ovat tilastollisen seurannan, alan selvitysten ja kartoitusten ja perustutkimuksen järjestäminen. Kuten aiemmin on todettu, liikunta-alan toimintaympäristö käy läpi rakennemuutosta, jolloin alan liiketoiminnan kehittämisessä myös ennakointi korostuu.

Seuraavan kymmenen vuoden aikana eli strategian aikajanalla noin 350 000 suomalaista siirtyy työelämästä eläkkeelle. Murroksen ajankohta ja laajuus ovat olleet tiedossa jo pitkään, mutta siihen liittyvät liiketoimintamahdollisuudet on aihe, jonka järjestelmällinen ennakointi on jäänyt vähälle. Vanhenevat ikäluokat synnyttävät uudenlaisten aktiivisten, terveiden ja vauraiden kuluttajien massoja. Erään arvion mukaan suuret ikäluokat eivät halua niinkään tavaroita kuin palveluja, ja lähivuosina kasvua voi odottaa kaikenlaisille hyvinvointipalveluille, kuten ikäihmisten kuntosaleille, terveysturmatkailulle ja -ruoalle. (Rainisto 2010.)

*Uudellamaalla selvitetään liikunta- ja elämyspalveluja tarjoavien yritysten menestystekijöitä*

*Luovien alojen liiketoiminnan kehittämissyhdistys Diges ry tekee keväällä 2010 liikunta- ja elämyspalveluiden ennakointiselvityksen Uudenmaan ELY-keskuksen osaamisen ennakoinnilla työtä -projektille. Selvityksen perustana on 40-50 alan yritysten jalostamoklinikkatapaamista, joissa yhdistyvät liiketoimintaneuvonta ja tutkimusaineiston keräys. Lisäksi haastatellaan 15-20 alan asiantuntijaa.*

*Selvityksessä etsitään yritysten menestystekijöitä ja reunaehtoja, joilla menestyvä liikunta- ja elämyspalveluja tarjoava yritys syntyy, kasvaa ja kehittyy. Selvityksessä etsitään myös keinoja alan yritysten osaamisen kehittämiseen Uudenmaan ELY-keskuksen nykyisten ja suunnitelmissa olevien tuotteiden pohjalta.*

## Yhteenvetoa toimenpide-ehdotuksista

Asiantuntijuuden kokoaminen ja hallinnointi

Yrittäjyyttä edistävän koulutustarjonnan tunnetuksi tekeminen alalla ja yrittäjien koulutustarpeiden esiintuominen sekä yhteyksien luominen muiden alojen yrittäjyyskoulutukseen

Hyvinvointialan markkinoiden kehityksen seuraaminen (mm. barometrit)

Monialaisen sisällöllisen kehitystyön edistäminen yhteistyössä hyvinvointi-, matkailu-, elämys- sekä sosiaali- ja terveystalojen kanssa (tuotekehityshankkeet)

Parhaiden käytäntöjen levittäminen

Toimialan selvitys- ja tutkimustoiminnan järjestäminen: (perustiedon kerääminen)

- Palvelutarpeet
- Työllistyvyys ja työvoimatarpeet
- Koulutustarpeet
- Verotus
- Kuntien odotukset liikunta-alan yritysten suuntaan palvelujen tuottajina

Liikunta-alan tilastoluokitusten avaaminen

*Design, Media, Service... ja Wellbeing factory*

*Aika näyttää, milloin Aalto-yliopiston Design, Media ja Service Factoreiden rinnalle syntyy ihmisten hyvinvointiin uusia avauksia työstävä eri alojen tutkimus- ja oppimisympäristö Wellbeing Factory.*

*Hyvinvointipalvelut yhteiskunnallisen yrittäjyyden kasvusektorina*

*Iso-Britanniassa on syntynyt 2000-luvulla lukuisia yhteiskunnallisia yrityksiä julkisen palvelutoiminnan uudistamisen seurauksena ja maan hallituksen myötävaikutuksella.*

*Yhteiskunnallinen yritys (social enterprise) on business-ratkaisu yhteiskunnalliseen ongelmaan. Ero ei-yhteiskunnallisiin yrityksiin on arvoissa: Tavoitteena on taloudellinen kannattavuus, mutta ylijäämä investoidaan kokonaan tai suureksi osaksi toiminnan kehittämiseen ja toteuttamaan koko yhteisön kannalta tärkeitä pyrkimyksiä. Se on vaihtoehto puhtaasti omistajien voiton maksimointiin perustuvalle yritystoiminnalle.*

*Tähänastiset kokemukset julkisen palvelutuotannon siirtämisestä yhteiskunnallisille yrityksille arvioidaan myönteisiksi niin henkilöstön motivaation, asiakaslähtöisyyden kuin kustannussäästöjen näkökulmasta.*

*Iso-Britanniassa yhteiskunnallisen yrityksen juridisena muotona voi olla joku niistä yritystoiminnan muodoista, jotka tavalla tai toisella rajaavat omistusta, tarkoitusta tai voitonjakoa.*

*Kuntokeskusketju Greenwich Leisure Limited (GLL) syntyi lamavuonna 1993 köyhän ja etnisesti kirjavan Lontoon Greenwichin hallintoalueen silloisen seitsemän kunnallisen kuntokeskuksen pyörittäjäksi. Tänä päivänä GLL on Lontoon menestynein yhteiskunnallinen yritys ja 70 keskuksellaan suurin ja kattavin liikunta- ja vapaa-ajan palvelujen tarjoaja. Tuotot käytetään palvelujen ja tilojen kehittämiseen sekä henkilöstön lisäämiseen ja kouluttamiseen. Voiton turvin tarjotaan myös edullisempia hintoja erilaisille erityistä tukea tarvitseville ihmisille.*

*Suomen Lontoon instituutti pitää tärkeänä Suomen aktiivista osallistumista globaalisti kasvavan liiketoiminnan edellytysten kehittämiseen ja näkee juuri hyvinvointipalvelut yhteiskunnallisen yrittäjyyden potentiaalisena kasvusektorina.*

*Suomen laki ei tunne yhteiskunnallista yritystä. Työ- ja elinkeinoministeriö valmistelee sosiaalisia yrityksiä koskevan lain uudistusta, jonka yhteydessä pohditaan myös yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemista.*

*Laiho 2009; Karjalainen & Syrjänen 2009; Kervinen 2009; www.gll.org*

## 2.4. Yrittäjyysmyönteisyyden edistäminen

Yrittäjyysaktiivisuus on Suomessa suhteellisen korkealla tasolla yritysten määrällä mitattuna. Yrittäjäkunta on kuitenkin ikääntynyttä, eli nuorten yrittäjyys on vähäistä. Tulevina vuosina on siten sekä tilaa että tarvetta uusille yrityksille. Uuden yrittäjyyden mahdollisuuksia on erityisesti palvelualoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön *Työllisyys- ja yrittäjyysstrategiassa* korostetaan uusien yritysten syntymisen edistämistä tuomalla esiin yrittäjyyttä vaihtoehtona ja tarjoamalla alkaville yrityksille kokonaisvaltaista tukea niiden ensi vaiheissa neuvonnalla, koulutuksella ja taloudellisella tuella. (TEM 2009a.)

Liikunta-alan yrittäjyyden yleisessä edistämisessä tavoitteena on viestinnällisin keinoin edesauttaa yrittäjyysmyönteisen asenneilmaston kehittymistä liikunta-alalla, vaikuttaa alan laajempaan ja moninaisempaan näkyvyyteen sekä positiiviseen imagoon.

Yrittäjyys on yksi olennainen ura liikunta-alalla. Tuomalla esiin onnistuneita esimerkkejä liikunta-alan yrittäjyydestä, innovaatioista ja alan kehityspalveluista voidaan rohkaista yrittäjiksi aikovia ja yrittäjyydestä kiinnostuneita toimijoita. Viestinnän yhtenä keskeisenä tehtävänä onkin tehdä näkyväksi liikunta-alan yrittäjien erilaisia identiteettejä, työn luonnetta, arkea ja mahdollisuuksia. Viestinnällä tehdään tunnetuksi niin ikään koulutustoimintaa, neuvontapalveluja ja rahoituskanavia yrittäjän uran eri vaiheisiin. Viestinnällä on lisäksi perustavanlaatuisen tehtävä kaikkien edellä kuvattujen toimenpiteiden toteutumista ja alan laaja-alaista kehittämistä tukevana toimintana.

Yhtenä käytännön toimenpiteenä liikunta-alan yrittäjyyden viestinnällisessä kehitystyössä on alan toimijoita tukevien ja verkottavien verkkosivujen ja -palvelun luominen. Sähköinen ympäristö voi pitää sisällään esimerkiksi hyviä malleja ja ideoita kokoavia yhteistyö- ja osaamisportaaleja. Alan yrittäjien ja kehittäjätahojen verkostoitumisen edistämiseksi käynnistetään vuosittain toistuva verkostotapahtuma, joka voitaisiin järjestää esimerkiksi alan messujen yhteydessä ja jonka järjestämisvastuu voisi kiertyä maan eri kehittäjä- ja asiantuntijatahojen välillä. Muita viestinnällisiä toimenpiteitä ovat workshopit ja seminaarit sekä mediayhteistyö.

**Sportec-messut** on liikunta-alan ammattimessutapahtuma. Neljän tapahtuman kokonaisuus koostuu kuntoliikunnan ammattilaisten Gymtec-messuista, viheralueiden rakentamiseen ja ylläpitoon keskittyvistä Greentec-messuista sekä kuntoutukseen ja fysioterapiaan paneutuvista Fysiotec-messuista.

**GoExpo-tapahtuma** kokoaa yhteen fillari-, kunto-, golf-, retki-, kalastus- ja metsästysmessut.

**Skiexpo-messut** on Pohjoismaiden suurin talviurheilun ja -matkailun messutapahtuma hiihtolajeista kiinnostuneille kaupunkilaisille. Esillä ovat laskettelu, lumilautailu, maastohiihto sekä talvimatkailu ja -muoti.

### **Yhteenvetoa toimenpide-ehdotuksista**

Liikuntayrittäjyyden verkkosivuston ja -palvelun luominen ja kehittäminen

Vuosittainen liikunta-alan yrittäjien ja kehittäjätahojen verkostotapahtuma

Mediayhteistyö

## **2.5. Liikunta-alan yrittäjyyden edistäminen perustuu verkostoyhteistyöhön: Alan yrittäjyyden kehittäjätahoja**

Liikunta-alan yrittäjyyden nousuun ja mahdollisuuksiin on havahduttu viime vuosina lukuisilla tahoilla. Tähän lukuun on koottu esimerkkejä asiantuntija- ja kehittäjätahoista, jotka toimivat liikunta-alan yrittäjyyden tai kolmannen sektorin palveluliiketoiminnan edistämiseksi eri puolilla Suomea. Tarkoituksena on tehdä näkyväksi alalle viriävän kehittäjäverkoston aloitteita, erityisosaamista ja maantieteellistä laajuutta.

Mukaan on luettu erityisesti niitä tahoja, jotka ovat olleet mukana käsillä olevan strategian ja sitä edeltäneen selvitystyön valmistelussa. Nämä ovat teknologia-, tiede- ja yrityspuistoja, valtakunnallisia liikunnan koulutuskeskuksia eli urheilupuistoja ja niiden yhteistyökumppaneita, kehittämishankkeita, seudullisia kehittämissyhtiöitä, liikunnan aluejärjestöjä eli SLU-alueita, toimialajärjestöjä ja ammattikuntapohjaisia edunvalvontajärjestöjä.

Tulevassa kehittämistyössä yrittäjyyttä tukevia kehittäjätahoja tunnistetaan yhä laajemmin ja niiden toimintaa tukevaa verkostoa rakennetaan. Toimintamuotoina voivat olla monialaiset pyöreän pöydän tilaisuudet ja hyviä malleja laajempaan tietoisuuteen tuovat foorumit sekä laajat vuosittaiset hyvinvointi- ja luovien alojen toimijoita kokoavat tapahtumat. Verkoston solmukohtana, kokonaisuuden kuvaajana ja tietokannan kokoajana toimii luovien alojen liiketoiminnan kehittämissyhdystys Diges ry yhdessä strategiatyöhön osallistuneiden tahojen kanssa.

**Seinäjoen Teknologiakeskus Oy ja Kuortane Testing Lab** toteuttaa Kuortaneen liikunta- ja yrityspuisto -hanketta vuosina 2010 – 2012. Tavoitteena on luoda Kuortaneelle yritys ympäristö ja tilakonsepti 2020-luvun liikunta-alan yritysten tarpeisiin, kehittää Kuortaneelle liikunta-alan kansallisen tason yrityskehitysyksikkö ja siten tehdä Kuortaneesta käsite liikuntayrittäjyyden osaamiskeskuksena kansainvälisine verkostoineen.

Yritysten tila-, osaamis- ja palvelutarpeiden kartoittamiseksi toteutettiin mittavat yritys haastattelut alkuvuodesta 2010. Tulosten mukaan yritykset näkevät Kuortaneen vetovoimaisena yritys ympäristönä ja myös yrittäjyyden osaamiskeskuksena. Osaamisen kehittämisessä keskeisiä toimenpiteitä ovat liikunta-alan yrittäjän ammattitutkinto, teemaworkshopit (aiheena mm. liikuntapalvelujen tuotteistus ja muotoilu) sekä vuosittainen liikuntainnovaatiofoorumi. Liikunta Rahaa -seminaarit kokoavat liikunta-alan yrittäjät yhteen ajankohtaisten teemojen äärelle.

Aloittelevia ja potentiaalisia yrittäjiä innostetaan yrittäjyyteen liikuntayrittäjöpäivillä, jotka nostavat esimerkkejä liikuntayrittäjyydestä ja alkavan yrittäjän tukipalveluista. Lisäksi alkaville yrittäjille tarjotaan liikeidean arviointia ja Jalostamo-toimintaa yrityksen perustamisvaiheessa. Syksyisissä Sytyttäjä-liikeideakilpailuissa aktivoidaan uusia liikunta-alan yritysideoita ja palkitaan parhaita.

Eri yritysvaiheen liikunta-alan yrittäjille suunnattuja tuotekehitys-, tutkimus- ja Living Lab -palveluja ovat koemarkkinointi, käytettävyydestaus, laatutestaus, focusryhmä, kuluttajaraadit, asiantuntijapaneeli sekä fysiologiset vaikuttavuustestaukset.

## **Vuokatin liikuntayrittäjyyden osaamiskeskus**

Kainuun liikunnallinen keskittymä sijaitsee Vuokatissa, joka on Suomen nopeimmin kasvava matkailukeskus. Teknologiapuisto Snowpolis koordinoi alueen liikunta- ja matkailualan oppilaitosten yhteistyötä *VuokattiCampus™* -nimen alla. Mukana ovat Sotkamon lukio, Vuokatin urheilupuisto, Kajaanin ammattikorkeakoulu, Kajaanin yliopistokeskus, Jyväskylän yliopisto ja Kainuun ammattiopisto. Yrittäjyyden valmennuskeskus Intotalo tarjoaa yrittäjyysvalmennusta oppilaitoksille ja aloittaville yrittäjille.

*Kumppanuuksien syventäminen:* Vuokatti keskittyy liikunta-alan toimintaympäristön muokkaamiseen ja alueen toimijoiden verkottumiseen. Toimintaympäristöön vaikutetaan esimerkiksi koulujen ja perheiden asenteisiin vaikuttavalla Liikkumisesta kansalaistaito -hankkeella sekä osallistumalla aktiivisesti julkiseen keskusteluun. Lisäksi edistetään alueen toimijoiden – yrittäjien, seurojen ja t&k-yksiköiden – välistä yhteistyötä sekä kartoitetaan toimialan nykytila alueella.

*Yrittäjyyttä tukeviksi rakenteiksi* luodaan monipuoliset yritystoiminnan tukitoimet liikunta-alan yrittäjille räätälöitynä. Intotalo tarjoaa hautomo- ja jalostamopalveluita, Snowpolis puolestaan tukee yrityksen kansainvälistymisessä. Yrittäjyysvalmennuksen sulauttamista liikunta-alan opintoihin vahvistetaan.

Uusia avauksia ovat urheiluseurojen laatusertifikaatti- ja urheilumanagerikoulutus. Laatusertifikaattikoulutus edistää kolmannen sektorin toimijoiden valmiuksia tarjota palveluja ja parantaa sekä palveluiden että liiketoiminnan laatua. Urheilumanagerikoulutus tarjoaa työkaluja liikunta-alan johtotehtäviin, yritystoimintaan ja seuratoiminnan kehittämiseen. Koulutus keskittyy liiketoimintaosaamiseen ja tapahtumatuotantoon.

*Liikunta-alan tuotteiden ja palvelujen kehittäminen ja testaaminen* liikunnan ja matkailun rajapinnassa tapahtuu Snowpolis-toimintaympäristössä. Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellistä tutkimusta täydentävät Oulun yliopiston langattoman tiedonsiirron huippuyksikkö, liikunnan mittaamisen yksikkö ja ravitsemukseen erikoistunut biolaboratorio. Tuotekehityksen ja tuotetestauksen painopisteitä ovat liikuntateknologia, liikuntamatkailupalvelut, tapahtumat, yksilön valmennus ja ohjaus sekä erityisratkaisut heikossa asemassa ja fyysisesti huonossa kunnossa oleville pitkien etäisyyksien olosuhteissa. Snowpolioksen vahvuuksia ovat eri yliopistoyksiköiden tuoma poikkitieteellisyys sekä matkailijoiden tuoma massa testaustoimintaan.

*Yrittäjyysmyönteisyyttä* lisätään toimintaympäristön aktiivisella kehittämisellä, tärkeänä kohteena liikunta-alan opiskelijat. VuokattiCampuksen koulutuspolkua muokataan yrittäjyyspaineiseksi aina lukiosta yliopisto-opintoihin saakka.

## Vierumäen Urheiluopisto

Suomen Urheiluopisto ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu tarjoavat koulutusta lähes kaikkiin liikunta-alan ammatteihin, joista esimerkkeinä urheilumanageri-, urheilutoimittaja- tai urheilujohtamisen koulutus. Haaga-Helia järjestää myös kansainvälistä Degree Programme in Sports and Leisure Management -koulutusohjelmaa. Yrittäjyysopetus sisältyy kaikkeen tutkintokoulutukseen.

Suomen suurimpana liikunnan ja urheilun kampusalueena Vierumäki tarjoaa erinomaiset puitteet erilaiselle T&K-toiminnalle, hyödyntämällä mm. Suomen Urheiluopiston ja Haaga-Helian opiskelijoita. Living-labien avulla voidaan myös luoda ja kasvattaa uutta yritystoimintaa.

Vuoden 2010 aikana Vierumäellä käynnistyy yrityshautomotoiminta, jonka tarkoituksena on toimia esihautomona liikunta-alan opiskelijoille. Toiminnan kehittämistä vastaa *tiede- ja yrityspuisto Sportpolis* -EAKR-hanke. Valmistuvien opiskelijoiden lisäksi hautomotoiminnan piiriin kuuluvat kaikki hautomopalveluja tarvitsevat liikunta-alalla aloittavat yritykset.

Liikunta-alan yritykset ovat pääosin pieniä yrityksiä, jotka ovat erikoistuneet tiettyjen palvelujen tarjoamiseen. Sportpoliksen yhtenä tehtävänä on alan yrittäjien verkostoitumisen lisääminen, jolloin ne voivat tarjota laajempia palvelukokonaisuuksia. Toimintaa edesauttaa [www.sportpolis.fi](http://www.sportpolis.fi) -sivusto, syksyiset liikunta-alan yrittäjyyspäivät sekä urheiluopiston ja Haaga-Helian alumnitoiminta.

Sportpolis voisi sovittaessa tuottaa säännöllisin väliajoin valtakunnallisen liikuntayrittäjyyden barometrin esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta. Tulosten vertailtavuuden vuoksi barometri tulisi toteuttaa aina samoin periaattein. Sportpoliksella on myös valmiudet toteuttaa toimeksiannoista erilaisia liikunta-alan tutkimuksia ja kyselyjä.

Vierumäellä on pitkät perinteet työkyvyn arvioinnista ja testauksesta. Urheiluopiston testausasema on kehittänyt Liikunnasta Täsmälääkettä<sup>TM</sup>-menetelmän. Asiakkaiden terveydentilakartoituksen tekee UKK-Instituutin Terveyspalvelut-yksikkö. Tässä menetelmässä testaus ja liikkumisen motivointi ei rajoitu pelkästään yhteen viikkoon, vaan asiakas on pidempikeskitoisen seuranta- ja ohjausjärjestelmän piirissä. Menetelmä otetaan käyttöön myös muissa suomalaisissa urheiluopistoissa vuoden 2010 aikana. Koko urheiluopistojen verkosto takaa maantieteellisen kattavuuden, jolloin asiakas voi valita palveluntarjoajan mieltymystensä ja asuinseutunsa mukaan.

## Kehittämiskeskus Oy Häme

Hämeenlinnan seutu on kiinnostunut toimimaan pilottialustana liikunta-alan yrittäjyyden kehittämistyössä. Alueella nähdään tarvetta erityisesti palvelujen tuotteistamisessa ja kehittämisessä. Kehittämistyötä tehdään yhteistyössä yrittäjien, yhdistysten sekä alueellisten ja kansallisten toimijoiden ja verkostojen kanssa. Hyvinvointialaa kehitetään kansallisella tasolla koordinoimalla Koheesio- ja kilpailukykyohjelman hyvinvointiverkostoa ohjelmakaudella 2010 – 2013.

Kehittämistä on suunnattu matkailu-, hyvinvointi- ja elämyspalvelutalouden sekä luoville toimialoille erityisohjelmien kautta. Kyseiset alat muodostavat alueella kokonaisuuden, johon liikunta-ala ja sen yrittäjyyden kehittäminen linkittyvät vahvasti. Esimerkiksi matkailualalla on liikunnasta kiinnostuneille kohderyhmille räätälöity kokonaisvaltaisia palvelupaketteja ja rakennettu Häme-brändi. Hämeenlinnan seutu tarjoaa liikkumiseen monimuotoiset mahdollisuudet sekä luonnonkauniissa ympäristössä että urheiluhalleilla ja -kentillä.

Myös kolmannen sektorin volyymi kokonaisvaltaisten matkailu-, elämys- ja hyvinvointipalvelujen tuotteistamisessa nähdään seudulla tärkeänä.

Seudullinen yrityspalvelukeskus tarjoaa palveluita uusyritysneuvonnasta kansainvälistymiseen liittyviin palvelukonsepteihin. Yrityspalveluiden kehittämisessä kiinnitetään huomiota hyvinvointi-, liikunta- ja luovien alojen erityispiirteisiin. Elinkeinoyhtiön alla toimiva ns. toimialaryhmätyöskentely tarjoaa uusille ja toimiville yrittäjille valmiit verkostot liiketoiminnan vahvistamiseen.

Kuntaliitoksen myötä seudulla kehitetään tilaaja-tuottaja -mallia kohti monituottajajärjestelmää yhtenä työ- ja elinkeinoministeriön Hyvä-hankkeen pilottialueena. Tavoitteena on kehittää elämäntapa- ja elinkeinonministeriön Hyvä-hankkeen pilottialueena. Tavoitteena on kehittää elämäntapa- ja elinkeinonministeriön Hyvä-hankkeen pilottialueena. Tavoitteena on kehittää elämäntapa- ja elinkeinonministeriön Hyvä-hankkeen pilottialueena. Tavoitteena on kehittää elämäntapa- ja elinkeinonministeriön Hyvä-hankkeen pilottialueena.

## **Jyväskylän Seudun Kehittämissyhtiö Jykes Oy**

Jykes on pilotoinut Keski-Suomessa Jalostamo-toimintaa matkailu-, elämys-, hyvinvointi-, liikunta-, osaamisintensiivisten ja luovien toimialojen palveluyrityksille ja haluaa jatkossakin olla pilottipaikkakunta palveluiden kehittämisessä. Jykes ottaa vuonna 2010 hyvinvointi- ja liikunta-alan yrittäjien kehittämiseen uutta vauhtia monipuolisen yritysryhmänsä kanssa.

## **Oulu Wellness Instituutti**

Liikunta-ala ja sen yrittäjyyden tukeminen on yksi Oulu Wellness Instituutin (OWI) toimialoista. Liikunta-ala nähdään osana laajempaa hyvinvointialan käsitettä ja sen kehityksen sekä alan yritysten toimintaedellytysten parantaminen on olennainen osa instituutin toimintaa ja tapahtumia.

Liikunta-alan kehitys on osa OWI:n toimikenttää myös Osaamiskeskusohjelman (OSKE) hyvinvoinnin osaamisklusterin kautta, jonka toteuttaja OWI on. Oulussa hyvinvoinnin klusteriohjelman kärkiteemoja ovat liikunnallista elämäntapaa edistävät konseptit ja liikuntateknologia mukaan lukien liikunnan mobiililaitteet ja -sovellukset, liikuntalaitteet ja älykkäät liikuntaympäristöt.

## **Keski-Pohjanmaan Liikunta ry**

Liikunnan aluejärjestö, SLU-alue Keski-Pohjanmaan Liikunta ry:n puolitoistavuotisessa *Liikunta tuottavaksi* -hankkeessa kehitetään ja kokeillaan yksityisille yrityksille ja julkisille työyhteisöille tarjottavia liikunta- ja hyvinvointipalveluja. Yhteistyössä työterveyshuollon, yhteistyöyritysten ja liikuntapalvelujen tuottajien kanssa kehitetään toimintamalli työikäisten liikuttamiseksi. Hankkeen tavoitteena on kehittää maakunnallinen työhyvinvoinnin ja aikuisliikunnan liiketoimintamalli ja palvelukonsepti liiketoiminnan kehittämiseen.

Hanke auttaa liikunta- ja hyvinvointipalveluja tuottavia yrityksiä vastaamaan työpaikoilta tulevaan kasvavaan liikunta- ja hyvinvointipalveluiden kysyntään. Liikuntapalveluita tuottavat yritykset hyötyvät valmiiden mallien tarjoamasta kustannustehokkaasta toiminnasta. Lisäksi valmiit tuotteet vähentävät tarvittavaa markkinointia tuotteiden tunnettavuuden kautta. Hankkeen tuotteita voivat käyttää kaikki yritykset, jotka haluavat tarjota liikunta- ja hyvinvointipalveluita omassa palvelutarjonnassaan.

Pitkällä tähtäimellä Keski-Pohjanmaan Liikunta on kiinnostunut liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisesä erityisesti liikunta- ja urheiluseurojen palvelu- ja elinkeinotoiminnan näkökulmista. Lähitulevaisuuden selvityskohde on palvelu- ja elinkeinotoiminnan aiheuttamat vaatimukset urheilu- ja liikuntaseurojen ja liikuntajärjestöjen organisoitumismuotoihin.

SLU-alueilla liikuntaseurojen palvelutoiminnan kehittämisesä tulevaisuuteen suuntaavat myös esimerkiksi *Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry* ja *Kainuun Liikunta ry*. Valtakunnallisella tasolla liikuntaseurojen palvelutoiminnan edellytyksiä kehittää *Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry* osana Kolmas lähde -hanketta.

### **Kolmas lähde -hanke**

Liikuntajärjestöt ja -seurat ovat mukana vuonna 2008 käynnistyneessä opetusministeriön hallinnoimassa valtakunnallisessa ESR-kehittämissohjelmassa "Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisolojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana" (2007 – 2013). Kehittämissohjelmaa koordinoivan Kolmas lähde -hankkeen tehtävänä on kehittää järjestöjen, seurojen ja yhdistysten osaavaa roolia kunnille ja yrityksille suunnattujen hyvinvointipalveluiden tarjoajana. Hanketta hallinnoi Teatterikorkeakoulu kumppaneinaan Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry ja Suomen Nuorisoyhteistyö Allianssi ry. Kuten edellä (luku 2.2.) on todettu, Kolmas lähde -hankkeessa luodaan näkemystä myös tulevaisuuden tukirakenteista kolmannen sektorin palvelutoiminnan kehittämisesä kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilla.

**Suomen Kuntoliikuntaliitto Kunto ry** on valtakunnallinen terveyttä edistävän liikunnan asiantuntijajärjestö, joka tuottaa osaamista ja asiantuntijatietoa järjestöille, työpaikoille ja kuntokeskuksiin. Liikunta-alan yrittäjyyden osalta keskeisiä kehittämistoimia ovat kuntosaliliikunnan kehittäminen, personal trainereiden eli henkilökohtaisten valmentajien ja kuntosaliohjaajien kouluttaminen sekä työpaikkaliikunnan maanlaajuisen liikuntapalvelujen tuottajaverkoston kehittäminen.

Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt -konseptin tavoitteena on pitkäjänteinen, yrityksen arvoja ja työhyvinvoinnin tavoitteita tukevan liikuntaohjelman rakentaminen. Liikuntapalvelujen tuottajille liiton järjestämät työpaikkaliikunnan seminaarit tarjoavat foorumin kehittää toimintaa yhdessä yritysten kanssa. Lisäksi liiton omistaman Suomen Kunto ja Virkestys Oy:n ostopalvelusopimusten kautta vajaa tuhat liikuntapalvelutuottajaa toteuttaa vuosittain suur-yritysten henkilöstön liikuntapalveluja ympäri maan.

Kuntoliikuntaliitto toimii myös aktiivisesti alansa kansainvälisissä järjestöissä: TAFISA (maailman kuntoliikuntaliitto), EFCS (Euroopan työpaikkaliikuntaliitto) ja HEPA Europe (terveyttä edistävä verkosto). Näissä järjestöissä liitto johtaa ja koordinoi muun muassa terveyttä edistävän liikunnan ohjelmia: Active Workplace, Active City ja Sport Clubs for Health.

**Suomen Kunto- ja terveystuokakeskusten yhdistys SKY ry** on vuonna 2002 perustettu kuntokeskusten elinkeino- ja toimialapoliittinen etujärjestö, jonka jäsenenä on yli 100 kuntokeskusta ja -salia. Yhdistyksen tarkoituksena on turvata ja edistää alan yrittäjyyttä toimimalla edunvalvonta-, palvelu- ja koulutusjärjestönä sekä edustaa asiantuntijana alan yrityksiä ja yrittäjiä esimerkiksi viranomais-, päättäjä- ja mediayhteyksissä. Toiminnassaan SKY nostaa esiin ajankohtaisia toimialaan liittyviä kehitystrendejä yrittäjyyden, terveyden ja hyvinvoinnin sekä liiketoiminnan alueilla.

**Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry (SHKY)** on vuonna 1987 perustettu yhdistys, jonka jäsenenä on 78 hiihtokeskusta ja 55 hiihtokoulua. Kahdenkymmenen toimintavuoden aikana Suomen suurimmat hiihtokeskukset ovat muuttuneet kansainvälisiksi lomakohteiksi ja useimmat lähirinteekin monipuolisiksi talviurheilukeskuksiksi.

Liikuntapalveluyrityksiä on mukana myös esimerkiksi työmarkkinajärjestö *Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry*:ssä. MaRa on matkailu-, hotelli-, ravintola- ja elämyspalvelualan sekä niihin liittyvän hyvinvointipalvelualan edunvalvoja.

**Suomen Ammattivalmentajat SAVAL ry** on vuonna 2002 perustettu akavalainen palvelu- ja edunvalvontajärjestö yksityisellä sektorilla työskenteleville valmentajille ja valmennus- ja koulutusalan henkilöstölle. SAVALissa on tunnustettu valmennusliiketoiminnan kasvu: Jäsenistöön kuuluvat myös yrittäjinä, ammatinharjoittajina tai toiminimellä toimivat valmentajat sekä liikunnanohjaajat ja personal trainerit. SAVAL tarjoaa yrittäjävalmentajille muun muassa neuvontatukea ja lakimiespalveluja.

**Suomen Liikunnan Ammattilaiset SLA ry** on perustettu vuonna 2007 Suomen Liikuntatoimenjohtajat ry:n, Suomen Liikunnanohjaajat ry:n, Suomen Liikuntapaikkamestarit ry:n ja Suomen Liikuntapaikkojenhoitajat ry:n työn jatkajaksi. SLA tuo viestinnässään ja koulutustoiminnassaan esiin myös liikunta-alan yrittäjien näkökulmia, yritysten tuotteita ja toimintamalleja. Liikunta-alan yritystoiminnan edustajia halutaan jatkossa entistä vahvemmin mukaan järjestön hallitukseen ja jaostojen toimintaan.

### **Suomen Urheilumanagerit ry**

Vuoden 2009 lopussa perustettu Suomen Urheilumanagerit ry toimii urheilumanagerien, agenttien ja muiden urheilijoiden asianhoitajien yhteydenpitoelimenä. Suomessa toimii arviolta 40-50 urheilijoiden manageri-asianhoitajaa. Urheilun manageritoiminta on selkeä kasvubisnes ja kehittyvä liiketoiminta-alue, joka etsii tunnustettua asemaa suomalaisessa huippu-urheilujärjestelmässä. Manageri hallitsee urheilijan sponsorointiyhteistyön ja media-yhteydet sekä ymmärtää urheilijoiden muiden ura- ja elämänhallintataitojen kirjjon. Erityisesti yksilölajien kohdalla on huutava puute managereista. Managerien peruskoulutus käynnistyi Suomen Urheiluopistolla maaliskuussa 2010.

### 3. Strategian perusteluosa: Liikunta-alan yrittäjyys varmistaa suomalaisten hyvinvointia

Tässä luvussa kootaan yhteen perusteluja edellä kuvatuille kehittämislinjauksille. Sen alaluissa hahmotetaan liikunta-alan yrittäjyyttä sen moninaisten ulottuvuuksien ja saatavilla olevan tilastotiedon näkökulmasta. Lopuksi tarkastellaan alan markkinoita ja tulevaisuuden mahdollisuuksia.

Liikunta-alan odotetaan kasvavan tulevaisuudessa voimakkaasti väestön ikääntymisen, lisääntyvän terveystietoisuuden ja nousevan elintason myötä. Sosiaali- ja terveysmenojen paisuessa palvelutarpeisiin vaikuttaminen korostuu. Parasta palvelutarpeiden kasvun hillintää on sairauksien ja toimintakyvyn heikentymisen ennalta ehkäiseminen ja terveyden edistäminen (TEM 2009c). Liikunnan vaikutukset tunnistetaan paitsi terveyden ja hyvinvoinnin myös kilpailukyvyyn, jaksamisen ja yhteisöllisyyden edistämisessä yhä laajemmin.

Liikunta on suomalaisten suosituimpia harrastuksia; kuitenkin noin kolmannes väestöstä liikkuu terveytensä kannalta riittämättömästi ja noin kolmannes ei liiku juuri lainkaan. Kertasuoritukset ovat lisääntyneet, mutta arkiliikunta on vähentynyt ja perusliikuntataidot heikentyneet. Liikuntaa harrastetaan ikään kuin sykäyksittäin. Liikunta on myös yhä selkeämmin elämäntyyli- ja identiteettikysymys, etenkin kuluttamiseen tottuneille sukupolville.

Hyvinvointikeskustelussa huomio kohdistuu lasten ja nuorten osalta terveystyöskäyttyymiseen ja liikunnallisen elämäntavan tukemiseen. Lasten ja nuorten jatkuvasti kasvava ylipaino sekä henkinen pahoinvointi ovat vakavia yhteiskunnallisia haasteita, jotka kytkeytyvät fyysiseen passiivisuuteen.

Työikäisten kohdalla ydinkysymys on työssä jaksaminen. Haasteena ovat elintapasairauksien ja mielenterveysongelmien lisääntyminen, jotka osaltaan verottavat suomalaisten hyvinvointia ja sitä kautta Suomen kilpailukykyä. Työurien jatkamisesta on keskusteltu kiivaasti viime vuosina. Asiantuntijat ovat yksimielisiä liikunnan merkittävästä vaikutuksesta työssä jaksamiseen. Ikääntyneiden kohdalla keskeistä on toimintakyvyn ylläpitäminen, itsenäinen arjesta selviytyminen ja kuntoutus.

Liikunnalle on yhä enemmän tarvetta; haaste on se, milloin ja miten tarve muuttuu kysynnäksi.

*”Hyvinvointi ja kilpailukyky rakentuvat liikunnan ja terveyden päälle ja niiden varaan. Kysymys on liikunnan, hyvien ruokailutottumusten sekä terveiden elämäntapojen yhdistelmästä, jonka ei tietenkään tarvitse olla synonyymi tylsälle elämälle.”*

Sitran yliasiamies Mikko Kosonen, LUM 8/09, SLU.fi

### 3.1. Liikunta-alan yrittäjyys elää liikkeestä ja liikkeessä

Edellä on todettu, että liikunta-alan yrittäjyuden kenttä on moniulotteinen ja hajanainen. Luvussa 1.4. on esitetty kuvio liikunta-alan yrittäjyuden moninaisista ulottuvuuksista. Tämän luvun tarkoituksena on avata tarkemmin kuvion havainnollistamia liikunta-alan yrittäjyuden erilaisia ilmentymiä, toimijoiden rooleja ja eri toimialojen vuorovaikutusta sekä kehitystrendejä.

Kuvion *ydin* edustaa liikunnalle ja urheilulle ominaista yrittäjyyttä. Yrittäjyys on ammattimais- ta urheilemista tai liikuttamista eli valmentamiseen tai ohjaamiseen liittyvää liiketoimintaa eri liikuntamuodoissa ja lajeissa. Liikunta ja urheilu on yritystoiminnassa sisällöllinen lähtökohta. Toiminnan kohderyhmät ovat spesifejä ja selkeästi suunnattuja, ja toiminta on selkeästi organisoitua. Tuotteen ja kuluttajan välinen suhde on jäsentynyt ja tiivis. Liikkumisen intensiteetti on usein korkea. Kuvion ydintä edustavat yrittäjät ovat identiteetiltään vahvasti sidottuja liikuntaan ja urheiluun. Yrittäjyyteen suuntaudutaan paljolti liikunta-alan koulutuksen kautta; liikunta-alan tutkinnolla on yrittäjyydelle vähintään suuri lisäarvo.

Tyypillisiä esimerkkejä yritystoiminnasta kuvion ytimessä ovat yksityiset liikuntapaikat ja -keskukset, toiminimellä toimivat liikunnanohjaajat, henkilökohtaiset trenarit (personal trainerit), valmennusliiketoiminta, toiminimen tai osakeyhtiön perustaneet huippu-urheilijat, ammattilaisliigat, huippu-urheilu- ja massaliikuntatapahtumien tuottaminen sekä urheilupistojen omistamat kaupalliset yritykset.

*Suomessa ei ole koottua tietoa huippu-urheilijoiden urheilu-uransa aikana perustamista yrityksistä. Toimintaa urheilijoiden yrittäjyyden edistämiseksi on kuitenkin käynnistetty usealla taholla:*

**Voionmaan yrittäjyyslukioon** perustettiin vuonna 2009 osuuskunta, jonka yhteinä päätoimialueena on urheilumarkkinointi ja tapahtumajärjestäminen. Voionmaan lukio tekee yhteistyötä Jyväskylän ammattikorkeakoulun kanssa ja kehittää urheilijan osaamista dokumentoivaa Sportfoliota.

[www.yrittajyyslukio.fi](http://www.yrittajyyslukio.fi)

**Haaga-Helia ammattikorkeakoulu** on vuodesta 2006 lähtien järjestänyt urheilupubusiness-koulutusta eri lajien huippu-urheilijoille. Tavoitteena on oppia menestyksekkään liiketoiminnan ominaispiirteet ja löytää kullekin oma tapa yhdistää urheilu ja yrittäjyys tuotteistamalla oma urheiluosaaminen, johon kuuluu lajiosaaminen, henkilökohtaiset suhteet ja oma persoona.

[www.haaga-helia.fi](http://www.haaga-helia.fi)

Yhä useammat valmentajat ja liikunnanohjaajat toimivat tänä päivänä toiminimellä, ”yhden miehen yrityksinä”, joiden kautta he hoitavat valmennus- tai ohjaustoimintaa usealla taholla – seuroissa, yrityksissä ja kunnissa.

Mikroyrittäjyyttä edustavat myös henkilökohtaiset treenarit, joiden kysyntä on kasvanut viime vuosina voimakkaasti tavallisten kuntoilijoiden keskuudessa. Treenareita on koulutettu Suomessa yli kymmenen vuoden ajan, ja joka vuosi noin 50 uutta aloittaa toimintansa. Asiakkaat haluavat liikunnan osaksi arkeaan ja yksilöllistä tukea elämäntapamuutoksiin. Tulevaisuudessa potentiaalinen asiakas on yhä useammin terveystuokkuja, jonka päätavoitteena on pysyä terveenä vaativissa työolosuhteissa ja jaksaa nauttia vapaa-ajasta. (Ranin 2009.) Yksityisten treenarien kilpailijoiksi on tullut treenipalveluita tarjoavia yrityksiä. Myös kunto-keskukset ovat lisänneet tarjontaansa treenareita.

*Kuvion kehillä* liikkumiskonsepti laajenee ja väljenee, mitä kauemmas kuvion ytimestä liikutaan. Toiminnan kohderyhmät eivät ole välttämättä rajattuja, tarkasti segmentoituja vaan asiakkaana voi olla kuka tahansa (massoille). Tuotteen tai palvelun ja kuluttajan välinen suhde ei ole yhtä jäsentynyt kuin kuvion ytimessä. Kokeilevuus ja liikkuvuus luonnehtivat usein kuluttajakäyttäytymistä.

Kuvion kehillä kuvatut toimijat eivät ole välttämättä identiteetiltään ’liikuntaväkeä’, vaan liikunta voi olla väline, esimerkiksi yksi kaupankäynnin keino. Liikuntaan liittyvä toiminta voi olla myös osa yrityksen laajempaa liiketoimintaa tai konteksti, johon yritystoiminta sijoittuu. Kuvion ulkokehää edustaville toimijoille liikunta-alan koulutus ei ole välttämättömyys tai sillä ei ole suurta merkitystä. Pikemminkin näihin yrityksiin suuntaudutaan ensisijaisesti muun kuin liikunta-alan koulutuksen kautta, esimerkiksi teknologia-alalta.

Ulommilla kehillä on liikunta-alalle liitännäistä yritystoimintaa eri sektoreilla. Toisaalta niillä voi olla voimakas liikuntasisältö, kuten liikunta-alan mediatuotannossa ja matkailussa. Nämä yritykset luovat liikunnan kannalta keskeisiä edellytyksiä ja toimintaa, esimerkiksi perusrakennetta eli liikuntapaikkoja ja -välineitä. Lenkkittossut eivät sellaisenaan liikuta vielä kehtään, mutta kuluttajan – liikkujan – käytössä ne ovat ehdottoman tärkeitä.

Liikunta-ala sekoittuu kuvion kehillä lukuisiin toimialoihin, muun muassa kulttuuriin, luovaan talouteen, matkailuun, teknologiaan, rakentamiseen, elämyksellisuuteen ja hyvinvointialaan. Hyvinvointiala on voimakkaassa murros- ja kasvuvaiheessa. Alan markkinoille on viime vuosina astunut niin maidonjalostaja, lääkevalmistaja, kustantaja kuin teleoperaattorikin – valmentamaan ihmisten hyvinvointia.

Hyvinvointialan toimijat tarvitsevat menestyäkseen liikunta-alan osaamista, työkaluja ja teknologiaa. Tämä näkyy esimerkiksi *työhyvinvointipalveluissa*, joita kehitetään työterveyshuollon, liikunta-alan yritysten ja eläketurvayhtiöiden yhteistyöllä. Tällä hetkellä kysyntää on erityisesti suurten yritysten taholta sellaisille palveluntuottajille, jotka tarjoavat työhyvinvoinnin palvelukokonaisuuden yhdeltä luukulta yksilöllisesti ja kokonaisvaltaisesti.

*Terveys- ja hyvinvointimatkailu on kolminkertaistunut tällä vuosikymmenellä, ja erityisesti hyvinvointimatkailun teema on noussut tuotekehityksen eturintamaan. Hyvinvointimatkoilla halutaan oppia uutta ja saada vahvistusta elämäntapamuutoksiin. Kansainvälisesti katsoten Suomen vahvuuksia hyvinvointimatkailussa ovat puhdas ilma, luonto ja vahva liikuntaperinne sekä aktiivista hyvinvointia tukevat teknologiset ratkaisut. Lomaan kuuluu esimerkiksi sauvakävely, patikointi, lumikenkäily, hiihto, uinti, avantouinti tai golf ja muut pallopelit. Eroituksena aktiviteettilomiin hyvinvointimatkailijan päämotiivina ei ole kuitenkaan aktiviteetit vaan oman itsensä ja kuntonsa hoitaminen.*

*Matkailun edistämiskeskuksen **Outdoors Finland** -koordinointihankkeessa 2009 - 2011 teemoina ovat vaellus ja sauvakävely, pyöräily, melonta, hevosmatkailu, kalastus ja luonnonkatselu ja -kuvaus. Kullekin teemalle on laadittu valtakunnallinen kehittämisstrategia, jonka kehittämistoimenpiteitä hanke toteuttaa ja koordinoi.*

*[www.mek.fi](http://www.mek.fi)*

*Liikuntateknologian mahdollisuudet ovat muovautuneet aktiiviturheilijoiden, kuntoilijoiden ja elämäntapamuutosta hakevien käyttöön. Erilaisista syke- ja aktiivisuusmittareista sekä mobiili- ja nettiohjelmista on kehittynyt treenivälineitä ja eräänlaisia omavalmentajia. Uusimmat mittarit muun muassa mittaavat kehon liikkeitä ja osaavat analysoida keräämäänsä tietoa jo harjoituksen aikana. Gps-paikannusta hyödyntävällä sovelluksella esimerkiksi lenkkeilijä voi mitata juoksemansa matkan ja seurata vauhtiaan. Käyttäjät voivat siirtää suoritustiedot nettipalveluun, jossa kaveriporukka voi seurata aikoja ja reittivalintoja. Aktiivi- ja extreme-käyttäjille on kehitteillä yhä edistyneempiä analyysimenetelmiä, sunnuntaikävelijöille taas erilaisia motivaatiotekijöitä.*

*Liikunnan digitalisointi on alkanut vauhdikkaasti. Lapset – ja aikuiset – ovat löytäneet tanssimatot, digitaaliset tasapainolaudat ja pelikonsolit, joiden avulla voi juosta, joogata, nyrkkeillä, keilata, golfata tai harrastaa mäkihyppyä omassa olohuoneessa. (Markus 2009.)*

*Liikunta- ja hyvinvointialan tuotekehitystä koskevan esiselvityksen mukaan alan yritykset toimivat yhteistyössä useiden luovien alojen toimijoiden kanssa. Yhteistyöverkostossa on esimerkiksi graafisia osajia ja käsityöyrittäjiä. Uusiin kokeiluihin kuuluu elävää musiikkia kuntokeskuksissa, muotoiluosaamisen hyödyntämistä liikuntatuotteiden valmistusprosessissa sekä tanssin ja teatteritaiteen lisäämistä liikuntapalveluihin. Audiovisuaalisen alan yhteistyöllä kuntokeskuksiin voidaan luoda valoilla ja äänentoistolla uusia maailmoja. (Länsisalmi 2009.)*

Liikunta-ala muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Jatkossa liikunta-alaan, kuten muihinkin luoviin aloihin, voi liittyä aloja, joita ei tällä hetkellä tunnisteta tai ne ovat vielä marginaalisia. Kuvion kehillä syntynee tulevaisuudessa yhä enemmän uusia innovaatioita ja verkostoja eri alojen kesken. Vuoteen 2015 mentäessä saattaa esimerkiksi rakentamisen puolella syntyä aiempaa enemmän yhteispalvelukokonaisuuksia, jotka sulkevat sisäänsä niin päiväkot-, vanhainkoti-, terveyskeskus- kuin liikuntapalvelujakin. Tulevaisuutta ennakoivat niin ikään ideat ja suunnitelmat liikuntamyönteisistä ja hyötyliikuntaan kannustavista toimitiloista ja yleisistä tiloista. Yritykset panostavat entistä kokonaisvaltaisemmin henkilökuntansa hyvinvointiin, ja siksi liikuntamyönteisen rakentamisen konsulttien palvelut tulevat kysytyiksi.

#### *Elämäkulkuajattelu muovasi tyttölyseosta monitoimitalon*

*Entinen raumalainen tyttölyseo Villa Jussoila on muuttumassa ikäihmisten monitoimitaloksi asumis- ja hoivapalveluineen. Alimmat kerrokset on varattu ikäihmisten päivätoimintaan ja hoito- ja kuntoutuspalveluille, kuten kuntosalille sekä lääkärin, fysioterapeutin ja jalkahoitajan vastaanottoiloille. 300 neliön juhlasali näyttämöineen mahdollistaa monipuolisen kulttuuri-, juhla-, ja viihdetarjonnan palvelutalon käyttäjille. Rakennuksessa toimii niin ikään lasten päiväkotitoimitila. Ajatuksena on ollut luoda sosiaalisesti kerrostunut yhteisö, jossa eri sukupolvet yhdistyvät saman katon alle.*

*[www.jussoila.fi](http://www.jussoila.fi)*

## 3.2. Liikunta-alan yrittäjyys tulee näkyväksi

Tähän lukuun on koottu muutamia keskeisiä havaintoja Diges ry:n valtakunnallisesta liikunta-alan yritystoimintaa ja seurojen liiketoiminnallisia mahdollisuuksia kuvaavasta selvityksestä (Kosonen & Tiikkaja 2008).

### *Liikunta-alan yrityksistä*

Tilastokeskuksen uudessa toimialaluokituksessa (TOL 2008) selkeästi liikunta-alaan liittyviä toimialoja on kaikkiaan kymmenen:

- *Urheiluvälineiden valmistus*
- *Urheilualan tukkukauppa*
- *Urheiluvälineiden ja polkupyörien vähittäiskauppa*
- *Veneiden ja veneilytarvikkeiden vähittäiskauppa*
- *Vapaa-ajan ja urheiluvälineiden vuokraus ja leasing*
- *Urheilu- ja liikuntakoulutus*
- *Urheilulaitosten toiminta*
- *Urheiluseurojen toiminta*
- *Kuntokeskukset*
- *Muu urheilutoiminta*

Lisäksi luokan *Muu huvi- ja virkistystoiminta* alaluokkina ovat *hiihto- ja laskettelukeskukset ja muualla luokittelematon huvi- ja virkistystoiminta*<sup>4</sup>. Kaikki edellä mainitut luokat mukaan lukien Tilastokeskuksen viimeisimmässä yritysrekisterissä (2007) liikunta-alaan liittyvien yritysten kokonaismäärä oli 4 807.

Kuten aiemmin on todettu, liikunta-alaan liittyvät yritykset toimivat esimerkiksi hyvinvointi-, terveydenhuolto-, matkailu- ja teknologia-alojen sekä osaamisintensiivisten ja luovien alojen alla. Kattavaa tietoa liikunta-alan yritysten määristä ei siten Tilastokeskuksen toimialaluokituksen perusteella ole saatavissa.

Työ- ja elinkeinoministeriön yrittäjyyskatsauksessa (2009) liikuntapalvelut nostetaan esiin uusille kasvu-urille nousseena toimialana. Esimerkkeinä kasvaneista aloista mainitaan kuntosalit-, aerobic- ja palloiluhallitoiminta sekä hevosalan palvelut. Uusia suuntia edustavat henkilökohtaiset kunto-ohjaajat. Ministeriön arvion mukaan yleinen tulotason nousu ja yksilöllisyyden lisääntyminen yhteiskunnassa vaikuttanevat jatkossakin virkistys- ja muiden henkilökohtaisia palveluja tuottavien yritysten nopeampaan kasvuun. (TEM 2009b.)

---

<sup>4</sup> Kyseisen alaluokan nykyinen määrittely (TOL 2008) on muuttunut jonkin verran aiemmasta luokituksesta (TOL 2002). Vaikka alaluokkaan kuuluvat yritykset (n=363) eivät ole kaikilta osin selkeästi liikunta-alan yrityksiä, alaluokka on otettu mukaan kokonaislukuun (4 807) *Liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvitystä* (2008) mukailten.

## LUKUJA LIIKUNTA-ALAN MARKKINOILTA

- |                                       |                 |
|---------------------------------------|-----------------|
| • Liikunta-alan yrityksiä             | 4807 kpl        |
| • Liikunta-alan yritysten liikevaihto | 2 265 070 000 € |
| • Liikunta-alan yritysten henkilöstö  | 13 562 hlöä     |

(Tilastokeskuksen yritysrekisteri 2007)

*Suomen Urheiluopistolla yrittäjyys sisältyy tänä päivänä kaikkeen tutkintokoulutukseen. Kolmasosa valmistuneista työllistyy liikunta-alan yrityksiin tai perustaa oman yrityksen. Valmistuneista yksityiselle sektorille työllistyneiden osuus on kaksinkertaistunut viimeisen kahdeksan vuoden aikana.*

*Suomen Urheiluopisto: Suullinen lähde 2009*

Suurin osa liikunta-alan yrityksistä on henkilöstöltään pieniä, alle kolme henkilöä työllistäviä yrityksiä. Yritystoiminnan ydinalueeksi koetaan liikunta- ja urheiluala sekä terveys- ja hyvinvointiala. Luovaksi toimialaksi liikunta-alan toimijat ja kehittäjät eivät sen sijaan liikuntaa Digesin selvityksen mukaan vielä nykyisellään miellä. Yhteistyötä muiden luovien alojen kanssa on kuitenkin viritetty, kuten edellä on todettu.

Liikunta-alalla toimii myös suuria kansainvälisiä yrityksiä, ja alan tutkimus- ja kehitystyö on kansainvälisesti korkealuokkaista. Teknologiaosaaminen on osattu ottaa ennakkoluulottomasti käyttöön. Suomessa on pitkät perinteet liikuntaan liittyvien teknologia- ja palveluinnovaatioiden tuotteistamisesta vientituotteiksi asti.

Liikunta- ja hyvinvointialan tuotekehityksen haasteita kartoittaneen esiselvityksen mukaan alan yritykset ovat halukkaita kasvamaan, kehittymään ja erottumaan kilpailijoistaan uusilla palvelukonsepteilla ja ideoilla. Yritykset seuraavat tarkasti toimialansa kehitystä ja hyödyntävät tieteellistä tutkimusta palveluiden markkinoinnissa. (Länsisalmi 2009.)

Parasta osaamista liikunta-alan yrittäjillä on oman alan sisältöosaamisessa. Heikointa osaaminen on verotusasioissa ja taloushallinnossa. Yrittäjät ovat kiinnostuneita kehittämään oman alan sisältöosaamista, liiketoimintaosaamista, myynnin, markkinoinnin ja viestinnän sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämisen osaamisalueita. Yrittäjät pitävät tärkeänä myös yhteistyön lisäämistä sosiaali- ja terveys-, matkailu- ja kulttuurialan kanssa sekä liikunta-alan yritysten kesken.

Yrittäjät ilmoittavat haasteekseen hyvien työntekijöiden löytämisen. Menestyvät yritykset kouluttavat itse työntekijöitään eritoten tapahtumatuotantoon ja kuntokeskusyrittäjien tarkasti konseptoituihin tuotteisiin liittyen. Osittain voi olla kysymys siitä, että yrittäjät eivät tunne kaikilta osin olemassa olevan koulutusjärjestelmän tarjoamia perus- ja täydennyskoulutusmahdollisuuksia.

Liikuntayrittäjät eivät ole tietoisia olemassa olevista yritysneuvonnan ja jalostamotoiminnan mahdollisuuksista. TEKES:in palvelut he ovat sen sijaan löytäneet; vapaa-ajan palvelut -ohjelman rahoituskohteista suurin osa on liikuntaan liittyviä hankkeita.

Liikunta-alan yrittäjien ja yritysten edunvalvonnan järjestäytyminen vaikuttaa olevan melko pirstaleista. Liikunta-alan yrittäjien työmarkkinasopimuksia hoitavat ainakin Suomen yrittäjien, AKAVA:n ja Erityisalojen Toimihenkilöliitto ERTO:n alajärjestöt. Liikunta-alan yrittäjiä kuuluu myös Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto JYTY:n ja Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n työmarkkinasopimusneuvottelujen piiriin. Lisäksi alan ammattilaisia on monien muiden työmarkkinajärjestöjen, kuten Palvelualojen ammattiliitto PAM:n ja kaupan alan järjestöjen jäsenlistoilla.

### **Tutkittua kuntokeskuksista**

*Suomen Kunto- ja terveyslääkäriliiton yhdistys SKY ry ja Satakunnan ammattikorkeakoulu SAMK julkaisivat keväällä 2009 ensimmäisen kuntokeskustoimialan tilastotutkimuksen. Sen mukaan kaupallisia kuntokeskuksia on Suomessa 441. Laskettaessa mukaan julkisen sektorin ja esimerkiksi hotellien kuntosalit päästään kokoluokkaan 800.*

*Kuntokeskustoiminta työllistää suoraan noin 6 100 henkilöä, joista päätoimisia on noin 1 600. 65 prosentilla työntekijöistä on liikunta- tai terveydenhoitoalan peruskoulutus. Noin viidennes päätoimisista työntekijöistä on saanut kaupallisen koulutuksen.*

*Kuluneen vuosikymmenen aikana keskusten keskikoko on kasvanut merkittävästi. Kuntokeskuksista suuria (yli 1000 neliötä) on runsas kolmannes.*

*Kaupallisten kuntokeskusten arvioidaan pyörittävän yli 200 miljoonan euron liikevaihtoa ja sen uskotaan olevan kasvussa. Jopa 87 prosenttia keskuksista arvioi toimintansa kasvan lähivuosina.*

*K&F Professional: [www.salilaitte.fi/artikkeli/33/](http://www.salilaitte.fi/artikkeli/33/)*

\* \* \*

*”Liikuntakeskusbisnes on viime vuosien aikana muuttunut täydellisesti. Kolisevat punttisalit kukoistavat nykyisin hyvinvoinnin monitoimikeitain, valtavina olohuoneina, joista ei tekisi mieli poistua ollenkaan – ellei olisi kiire.”*

*Päätoimittaja Ulla-Maija Paavilainen, Sport-lehti 8/08*

## ***Yhdistysten (liikuntaseurojen) elinkeinotoiminnasta***

Liikuntaseurojen harjoittama liiketoiminta on nykyisellään vähäistä eikä nopeaa kasvua ole odotettavissa lähitulevaisuudessa. Liikuntaa ja urheilua toteuttava perustoiminta on seuroille tärkeintä riippumatta siitä, onko seuralla liiketoiminnallisia suunnitelmia vai ei. Kasvavaan liikuntapalvelujen kysyntään seurat eivät ole lähteneet vastaamaan elinkeinotoimintaan perustuvan palveluntarjonnan kautta vaan enemmänkin jäsenoimintaa kasvattamalla. Palvelujen tarjoamiseen liittyvät käsitteet eivät ole seuratoiminnassa vakiintuneita. Lisäksi seurat ovat organisoineet toimintansa varsin monimuotoisesti.

Aatteellisen toiminnan rinnalla harjoitettava *arvonlisäverollinen* toiminta seuroissa käsittää tyyppillisesti edustusjoukkueen toimintaa, lipunmyyntiä, järjestysmiestoimintaa ja työntekijöiden vuokrausta valvonta- ja opetustehtäviin. *Osakeyhtiömuotoinen* liiketoiminta seuroissa liittyy pääsarjajoukkueoimintaan, golfyhtiön pyörittämiseen, kioski- tai mainosmyyntiin, materiaaliuotantoon, tilojen omistukseen tai vuokraukseen, ulkopuolisille myytävään koulutukseen ja tapahtumatuotantoon.

Seuroissa on havaittavissa ristiriitaista suhtautumista elinkeinotoimintaan: Yhtäältä torjutaan täysin muutos lähtemisestä osittain elinkeinotoiminnan tielle, toisaalta siinä nähdään mahdollisuuksia, jotka saattaisivat puhtaasti vapaaehtoisvoimin toimivilta seuroilta jäädä käyttämättä. Kysyntää hyvin organisoitua seuratoimintaa kohtaan on tarjontaa enemmän. Kilpailu ihmisten vapaa-ajasta on kova, eikä toimintaa voida enää kokonaan kehittää talkootyön varassa.

Tarjottaessa palveluja ulkopuolisille tahoille tarvitaan enemmän ammattimaista otetta ja vastuhenkilöitä. Ongelmaksi nousee usein työntekijöiden vähäinen määrä ja riittävän ammattitaitoisen henkilöstön saaminen toimintaan. Ammattilaisen saaminen jää usein kiinni palkkauksesta, johon ei löydy tarpeeksi rahaa, ja riskejä halutaan välttää. Toimintaa siis halutaan kehittää, mutta tehtäviin ei voi palkata osaavaa henkilöstöä. Tämä tarve on havaittu laajemmin, ja sitä paikkaamaan on vuonna 2009 käynnistetty pilottihanke, jossa 200 suomalaista seuraa on palkannut päätoimisen työntekijän opetusministeriön veikkausvoittovaroista osoittamalla suoralla taloudellisella tuella.

Seurojen toimintamahdollisuuksia on tärkeää edistää sekä yleishyödyllisinä voittoja tavoittelemattomina toimijoina että potentiaalisina elinkeinotoiminnan tavoin toimivina palvelujen tarjoajina. Useimmat seurat hankkivat elinkeinotoiminnan kautta varoja toteuttaakseen tarkoituspykälänsä mukaista yleishyödyllistä toimintaansa. Seurojen elinkeinotoimintaa koskevat luonnollisesti samat verotukselliset ja kilpailulainsäädäntöön liittyvät periaatteet ja sääntely kuin muidenkin tahojen elinkeinotoimintaa. Elinkeinotoiminnan harjoittaminen pienimuotoisena ei kuitenkaan tulisi vaarantaa seuran yleishyödyllistä statusta.

Valtaosa suomalaisista liikuntaseuroista pitäytynee jatkossakin yleishyödyllisessä perustustyössä, ja niiden aatteellisen toiminnan perustaa tulee edelleen vahvistaa. Samalla on tärkeää tukea yritystoiminnan suuntaan kehittyvää seuratoimintaa niiden osalta, jotka siihen tähtäävät.

### ***Uusia uria seurakentillä***

*Kaikkiaan 200 liikuntaseuraa sai vuonna 2009 ensimmäistä kertaa suoraa tukea veikkausvoittovaroista päätoimisen työntekijän palkkaamiseen. Seuratoiminnan kehittämistuen tavoitteena on vahvistaa seuratoiminnan laatua ja lisätä harrastamisen mahdollisuuksia eri-ikäisille. Palkkatuen tavoitteena on saada 20 000 uutta harrastajaa. Tuen avulla seurat saavat mahdollisuuden tehdä uudenlaisia ja rohkeita avauksia uusille toiminta-alueille tai kohderyhmiin.*

*[www.seuratuki.fi](http://www.seuratuki.fi)*

*Kaikkiaan 66 liikuntaseuraa (tilanne syksyllä 2009) on mukana valtakunnallisessa ESR-kehittämissohjelmassa "Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana" (2007 - 2013). Hankerahoituksen avulla seurat ovat palkanneet päätoimisen työntekijän kehittämään liikunnallisia hyvinvointipalveluja kuntien tai yritysten tarpeisiin. Kyseinen ESR-ohjelma heijastaa kehityssuuntaa, jossa seurat lähtevät kohdentamaan toimintaansa jäsenistöä laajemmille kohderyhmille ja hakemaan palvelutoiminnasta lisäresursseja seuran aatteelliselle ydintoiminnalle.*

*[www.kolmaslahde.fi](http://www.kolmaslahde.fi)*

### 3.3. Liikunta-alan markkinat ovat muutoksessa

Liikunnan ja urheilun kansantaloudellista merkitystä voidaan arvioida sekä suorien että välillisten vaikutusten kautta. Välillisiin kuuluvat liikunnan pääosin myönteiset vaikutukset ihmisten fyysiseen ja henkiseen terveyteen ja siten inhimilliseen pääomaan. Toinen keskeinen epäsuora kansantaloudellinen vaikutus liittyy liikunnan rooliin yhteiskunnan ja yhteisöjen sosiaalisen pääoman kasvattamisessa erityisesti seuratoiminnan kautta. Kolmanneksi voidaan arvioida urheilun ja liikunnan tuottamia elämystaloudusvaikutuksia sekä omakohtaisen osallistumisen että liikuntatapahtumien seuraamisen kautta. Yhteiskunnan muuttuessa yhä enemmän kulutuskeskeiseksi on myös elämysten taloudellinen merkitys kasvanut. Liikunnan suurin taloudellinen merkitys lieneekin sen kokonaisyhteiskunnallisissa vaikutuksissa. (Alanen 2006.)

#### *Liikunnan osuus taloudesta on nousussa*

Suorien makrotaloudellisten laskelmien mukaan liikunnan ja urheilun osuus kansantaloudesta on vielä vaatimaton mutta nousussa. Suurin taloudellinen merkitys on liikuntapalveluilla. Liikunta- ja urheiluvälineiden ja -palveluiden kulutus on kasvanut tasaisesti viime vuosina. Eniten liikuntaan käyttävät rahaa yksittäiset kotitaloudet, noin 1,8 miljardia euroa vuodessa. Liikunnan osuus on runsaat kaksi prosenttia kotitalouksien kulutuksesta. Liikuntapalvelujen kysynnän kasvu lisää samalla liikuntavälineiden valmistuksen ja kaupan kysyntää sekä liikuntatilojen ja -alueiden rakentamista. (Alanen 2007, 2006; OPM 2008; TEM 2009b.)

Suomessa on arviolta 9 000 liikuntaseuraa, joissa toimii runsas puoli miljoonaa vapaaehtoista – esimerkiksi valmentajina, huoltajina, toimitsijoina, kyyditsijöinä ja seurojen hallitusten jäseninä. Vapaaehtoistyön laskennalliseksi arvoksi luetaan kaksi miljardia euroa. Kuntien vuosittainen panostus liikuntaan on noin 600 miljoonaa euroa, josta noin 500 miljoonaa on liikuntatoimen käyttökustannuksia ja loput investointeja. Valtion vuotuinen liikuntabudjetti on noin 120 miljoonaa euroa. Yritykset sponsoroivat liikuntaa vuosittain arviolta 100 miljoonalla eurolla, ja työpaikat käyttävät liikuntaan noin 300 miljoonaa euroa. Näiden lisäksi liikunta-alan toimijat hyödyntävät muun muassa Euroopan unionin rakennerahastoja.

Yksityiset liikunnan kuluttajat eli kotitaloudet:	1 800 m€ / v
Kunnat: käyttö- ja investointimenoina	600 m€ / v
Valtio: liikuntabudjetti	120 m€ / v
Yritysten työpaikkaliikunta	300 m€ / v
Urheilusponsorointi	100 m€ / v
Vapaaehtoistoiminta: laskennallinen arvo	2 000 m€ / v

Taulukko 1. Arvio liikunta-alan taloudellisista volyymeistä vuositasona 2008 (Heikkala 2009<sup>5</sup>)

<sup>5</sup> Liikuntakulttuuria koskevat tiedot on koottu erilaisista kirjallisista ja suullisista lähteistä. Ks. tiedoista kootusti Heikkala 2009.

## **Liikunta on suomalaisten suosituin harrastus**

Liikuntaseurat tuottavat nykyarvioiden mukaan noin kaksi kolmannesta liikuntapalveluista ja -toiminnasta, kunnat neljänneksen ja yritykset kymmenenneksen. Suomalaisten liikunnan harrastamista ja osallistumista liikunnan kansalaistoimintaan seurataan joka neljäs vuosi toteutettavassa Kansallisessa liikuntatutkimuksessa. Liikunta ja urheilu ovat ylivoimaisesti lasten ja nuorten suosituimpia harrastuksia. Tuoreimman liikuntatutkimuksen (2005 – 2006) mukaan 91 prosenttia suomalaisista lapsista ja nuorista (910 000) harrastaa liikuntaa. Lähes puolet – 417 000 lasta ja nuorta – on mukana liikuntaseurojen toiminnassa. Seurojen ulkopuolella olevista lapsista useampi kuin kaksi viidestä – 250 000 – haluaisi tulla mukaan seurojen toimintaan. Kuitenkin vain noin joka viides nuori motivoituu liikuntaan kilpailun kautta, joka on seurojen perinteistä ydintoimintaa.

Aikuisista kaksi kolmesta liikkuu vähintään kaksi kertaa viikossa. Noin puolet aikuisista liikkuu kolmesti viikossa niin, että kokevat ainakin lievää hengästymistä tai hikoilua. Naiset liikkuvat 35 ikävuoden jälkeen huomattavasti miehiä enemmän. Liikuntaa harrastavien aikuisten suureen määrään vaikuttaa oleellisesti kävelylenkkeilyn suuri suosio. Urheiluseurat ja -järjestöt liikuttavat yli 580 000 aikuista. Noin 400 000 aikuista ilmoittaa halukkuutensa harrastaa liikuntaa ja urheilua seurassa. Suomalainen aikuinen käyttää liikuntaharrastukseensa keskimäärin 427 euroa vuodessa.

<b>Lasten ja nuorten liikunta</b>	
Yhteensä	900 000 (90 %)
Liikuntaseuroissa	417 000 (42 %, 12 v.)
Halukkaita seuratoimintaan	250 000
<b>Aikuisten liikunta</b>	
Ainakin 2 krt vko / ainakin 3 krt vko	60-65 % / 50 %
Omatoimisesti yksin	2 500 000
Omatoimisesti ryhmässä	1 900 000
Seuroissa	440 000
Muissa järjestöissä	140 000
Halukkaita seuratoimintaan	400 000
Yritysten tarjoamassa liikunnassa	280 000
Työpaikkaliikunnassa	280 000
Kansalais- ja työväenopistoissa	100 000

Taulukko 2. Lasten ja nuorten sekä aikuisten liikunnan harrastamisen määrät (tilanne vuonna 2008; luvuissa on päällekkäisyyksiä) (Heikkala 2009)

Kansallisen liikuntatutkimuksen (2005 – 2006) mukaan yritysten markkinaosuus on yhdeksän prosenttia: Yksityisten liikuntapalvelujen käyttäjinä on 282 000 aikuista. Aiempiin vuosiin verrattuna yritysten palvelujen käyttö on lisääntynyt tuntuvasti. Yritykset ovat saaneet asiakkaikseen etenkin naisia, joita on asiakkaista nykyisellään kaksi kolmasosaa. Liikuntapalveluja

tarjoavien yritysten käyttäjien määrä on myös kasvanut kaikissa ikäluokissa. Yli 50-vuotiaiden keskuudessa määrä on kolminkertaistunut, muissa kaksinkertaistunut. Suhteellisesti ja määrällisesti eniten yksityisiä palveluita käyttäviä on kuitenkin 26-34-vuotiaiden keskuudessa.

### ***Liikunnalle on kysyntää***

Liikuntatoiminnalle on kysyntää eri muodoissa. Liikunta on suosittu harrastus, osa nykyaikaista elämäntapaa ja -tyyliä; urheilu on seuratuimpia viihteenmuotoja; liikunnalla on tieteellisesti osoitettuja hyötyjä terveyden edistämisessä<sup>6</sup>; liikunta-alalla tehdään innovatiivista kehitystyötä esimerkiksi teknologiayrityksissä.

Samalla liikunnalle on myös selkeä tarve: kaikki lapset ja nuoret tai aikuisetkaan eivät harrasta liikuntaa terveytensä kannalta riittävästi. Kansallisessa liikuntapolitiikassa korostuukin vähemmän liikkuvien ja liikkumattomien aktivoiminen liikunnan ja urheilun piiriin. Ikääntymiseen ja elintapasairauksiin liittyvät haasteet kasvattavat odotuksia liikunnan suuntaan.

*Suomen Kuntoliikuntaliitto on jakanut aikuisväestön liikunnan osalta kolmeen liikennevaloista tuttuun osaan:*

*Vihreällä valolla liikkuu noin kolmasosa suomalaisista. He liikkuvat useampana päivänä viikossa vähintään puoli tuntia kerrallaan.*

*Keltaisella valolla liikkuu toinen kolmannes: ajoittain riittävästi, ajoittain ei. Tämän joukon liikuttamisessa hyviä tuloksia olisi saavutettavissa ilman valtavia investointeja. Tarvitaan jonkin verran uusia liikuntatiloja ja vetäjiä sekä innovaatioita.*

*Punaisissa valoissa seisoo viimeinen kolmannes aikuisista, noin miljoona suomalaista. Heidän kohdallaan puhutaan sekä terveyden aikapommista että kansantaloudellisista riskeistä. Liikkumattomuuden ja ylipainon lisäksi tähän joukkoon kasautuu monia muitakin ongelmia, kuten sairauksia, mielenterveysongelmia, syrjäytymistä ja köyhyyttä. Tämän kolmannuksen liikkeelle saaminen ja elintapojen tervehdyttäminen on suuri haaste yhteiskunnan eri aloilla.*

<sup>6</sup> Suomalaisen Lääkäriseuran Duodecimin liikunnan Käypä hoito -suosituksessa (2008) liikunnan merkitys on ensimmäistä kertaa selvitetty systemaattisesti keskeisimpien kansantautiemme sekä raskauden ja ikääntymisen yhteydessä ([www.duodecim.fi](http://www.duodecim.fi)).

Odotukset ovat lisääntyneet kaikilla tahoilla: liikuntaseurojen jäsenet toivovat omakohtaisesti merkityksellistä toimintaa, asiakkaat tasokkaita ja ajanmukaisia palveluja, viranomaiset keinoja hyvinvointipalvelujen toteuttamiseen ja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen. Odotuksiin vastaamisessa katsotaan sekä kansalais- että yritystoiminnan suuntaan.

Markkina on kuitenkin äärimmäisen heterogeeninen: Siihen kuuluu hyvin erityyppisiä terveytensä kannalta liian vähän liikkuvien 'ryhmiä' elämäntyylien ja kiinnostuksen kohteiden sekä perhe- ja koulutustaustan suhteen. Hyvänä esimerkkinä erilaisten liikkumiseen liittyvien motiivien, elämänasenteiden ja elämäntapojen huomioimisesta on Yleisradion ja Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry:n Liikkeessä olen olemassa -hanke (2010). Tuotekehittäelyssä on hyödynnetty Risc Monitor -tutkimustyökalun sosiokulttuurista lähestymistapaa, jonka pohjalta on suunniteltu ohjelmia ja tapahtumia esimerkiksi 'huolehtijaliikkuville', 'löytöretkeilijöille', 'hyötyelämysliikkuville', 'jännitys-tuloshakuisille liikkuville' ja 'erottautujaliikkuville'.

Seurat toimivat paljolti lasten ja nuorten toiminnan ja perinteisen kilpaurheilun ympärillä. Mahdollisuudet toiminnan kasvuun ovat etenkin aikuisten ja ikääntyvän väestön liikunnassa. Harrastuspohjaisen ja terveysliikunnan osuus seurojen toiminnassa onkin viime vuosina kasvanut. Kysyntä kasvaa erityisesti vapaamuotoisen, pehmeämmän hyvinvointilähtöisen liikunnan puolella. Erään arvion mukaan liikuntatoiminnan määrän kasvua tapahtuu tällä hetkellä ennen kaikkea löyhästi organisoituneessa toiminnassa, kaveriporukoissa ja muissa vapaamuotoisissa liikuntaryhmissä.

Kuten yllä on todettu, uusia tulijoita seuratoimintaan olisi satoja tuhansia, mutta seurojen valmiudet kysyntään vastaamiseen vaihtelevat suuresti. Olosuhteet – esimerkiksi tilojen rajallisuus – ovat edelleen selkeä pullonkaula.

Haasteena on osin myös tarjonnan ja kysynnän erilaisuus. Seuroissa toimintaa kehitetään omaehtoisesti usein lajin identiteetin ja sääntöjen lähtökohdista, sillä seura on syntynyt juuri tietyn lajin tai tiettyjen lajien ympärille, ja seuran jäsenet tuottavat itse itselleen haluamaansa urheilu- ja liikuntatoimintaa. Toiminta ei välttämättä kohtaa niitä odotuksia ja potentiaalia, joita lajille – tai ylipäätään liikunnalle – omistautumattomien keskuudessa on syntynyt tai syntyneessä.

Yksityistä palvelutuotantoa syntyy sinne, missä kysyntä ylittää tarjonnan, siis kuluttajien tarpeiden mukaan. Kulutusyhteiskunnassa myös jatkuvasti luodaan ja tuotetaan uudelleen (liikunta)tarpeita, ja trendit ja suhdanteet vaikuttavat kolmatta ja julkista sektoria enemmän liikuntatarjontaan. Koska yritystoiminta perustuu kaupallisesti kannattavan toimintaan, ratkaisevaa on asiakaskunnan maksukykyisyys.

*Ikääntyneet kuluttavat yhä enemmän vapaa-ajan palveluja parantuneen elintason ja toimintakyvyn myötä. Tänä päivänä kuntosaleilla, golfradoilla, laskettelurinteissä tai hiihtoputkissa palveluja ostamaan tottuneet aktiiviset keski-ikäiset ovat tulevien vuosikymmenten ikäihmisiä.*

*Hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittiset kehittämistavoitteet  
[www.tem.fi/hyvinvointihanke](http://www.tem.fi/hyvinvointihanke)*

Liikunta on kulkenut pitkän matkan kilpaurheilusta kunto- ja terveystuotteisiin. Hyvinvoinnille laajentuessaan liikunta on yhtä lailla itseisarvo kuin väline yksilölliseen tai yhteiskunnalliseen hyvinvointiin. Kuten edellä on todettu, hyvinvointiala on voimakkaassa murros- ja kasvuvaiheessa, ja alan kaupallistuminen tarjoaa merkittäviä kehitysmahdollisuuksia liikunta-alan yrittäjyydelle. Hyvinvointialan toimijat tarvitsevat menestyäkseen liikunta-alan osaamista, työkaluja ja teknologiaa. Myös uusien hyvinvointipalvelujen ja -konseptien muuntuminen vientituotteiksi on selkeä mahdollisuus liikunta-alalla.

Asiantuntijoiden mukaan liikunta-alan mahdollisuutena on kasvaa yhteen hyvinvointialan kanssa. Liikuntapalveluja tuottavan yrityksen ja hyvinvointipalveluja tuottavan yrityksen erot voivat olla näennäiset. Tänä päivänä ei synny niinkään liikunta- vaan hyvinvointikeskusta. Liikuntatuotteiden ja -palveluiden kehittämisessä hyvinvointi ja terveys laajentavat liikunnan markkinoita. Esimerkiksi hyvinvointimatkailulla voidaan tavoittaa enemmän ihmisiä kuin liikuntamatkailulla. Toisaalta hyvinvointi-termillä annetaan suurempi lupaus ja sen käyttö vaatii asiakkaan huomioon ottamista kokonaisvaltaisesti. (Kosonen et al. 2008.) Käsitteiden käyttö voi olla myös identiteettikysymys: Haluavatko alan toimijat identifioitua liikunta- vai hyvinvointialan yrittäjiksi?

## 4. Lähteet

- Alanen, A. 2007. Elämyskulutus kiehtoo yhä useampia. *Tieto & Trendit* 6/2007, 57-61.
- Alanen, A. 2006. Liikunnan osuus taloudesta nousussa. *Tieto & Trendit* 10/2006, 18-21.
- Alkio, J. 2009. Nokia kehitti hittipalvelun – ja antoi sen pois! *Talouselämä* 26/2009.
- Duodecim 2008; 124 (19): 2252-73. *Käypä hoito -suositus: Liikunta*.  
<http://www.duodecim.fi>
- Finpro 2009. *Hyvinvointimatkailu kasvaa – mitä uutta liiketoimintaa sen mukana?* Finpron tiedote 31.10.2008.
- Heikkala, J. 2009. *Johdatus liikuntakulttuuriin*. Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry.
- Karjalainen, A. & Syrjänen, E. 2009. *Onko Suomessa yhteiskunnallisia yrityksiä?* The Finnish Institute in London. <http://www.finnish-institute.org.uk>
- Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007. *Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015*. KTM-julkaisuja 10/2007.
- Kervinen, E. 2009. Yhteiskunnallinen yrittäjyys tekee tuloaan myös Suomeen. *Helsingin Sanomat* 27.5.2009.
- Kervinen, J.-P. 2009. Lännen kuluttaja kurittaa Kiinan saastuttajia. *Suomen Kuvalehti* 51-52/2009, 26-32.
- Kosonen, H. & Tiikkaja, A. 2008. *Liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvitys*. Diges ry.
- Laiho, U.-M. 2009. Sosiaali- ja terveystalouden uudistus Isossa-Britanniassa: Räätelöityjä palveluja, avointa laatuarviointia, yhteiskunnallisia yrityksiä... *Kunta-lehti* 16/2009, 51-54.
- Lampikoski, T.; Antola, T. & Peuhkurinen, M. 2009. Jätteissä on rahaa kuin roskaa. *Talouselämä* 43/2009, 30-31.
- Länsisalmi, H. 2009. *Liikunta- ja hyvinvointialan tuotekehitys*. Armada esiselvitys 2009. Jyväskylän Seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy.
- Markus, M. 2009. Paina starttia. *Anna* 32/2009.
- Matkailun Edistämiskeskus 2009. *Hyvinvointimatkailu*. <http://www.mek.fi/>
- Myllymaa, Outi 2010. Kansallisen KOKO-hyvinvointiverkoston koordinaattori. *Liikunta-alan yrittäjyyden kehittäminen. Case Hämeenlinnan seutu ja kansallinen KOKO-hyvinvointiverkosto*. Henkilökohtainen tiedonanto 10.2.2010.

Norrgård, L.; Rautanen, K.; & Esch, M. MediaCity. Huvio, P. Diges ry 2009. *Esiselvitys luovien alojen innovaatio- ja kehitystarpeista*. (Armada-esiselvitys 2009). MediaCity.

Ojala, M. 2007. *Selvitys yleisiin taloudellisiin tarkoituksiin liittyvien palveluiden oikeudelliseen sääntelystä yhteisöoikeudessa*. KTM 3/2007.

Opetusministeriö 2009a. *Valtioneuvoston periaatepäätös liikunnan edistämisen linjoista*. Opetusministeriön julkaisuja 2009:17.

Opetusministeriö 2009b. *Uusi suunta liikuntatutkimukseen*. Opetusministeriön strategia liikuntatutkimuksen suuntaamiseksi ja hyödyntämiseksi. Opetusministeriön julkaisuja 2009:18.

Opetusministeriö 2009c. *Urheiluopistoverkosto 2010-luvulla*. Urheiluopistojen koulutuksen ja verkostoyhteistyön kehittämislinjauksia. Opetusministeriön julkaisuja 2009:41.

Opetusministeriö 2008. *Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla*. Ehdotus kansalliseksi liikuntaohjelmaksi julkisen ohjauksen näkökulmasta. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:14.

Opetusministeriö 2005. *Liikunnan rahavirrat Suomessa 2005*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:19.

Palmu, J. 2009. *Suomen kaupallisten kuntosalien ja -keskusten kartoitus*. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3629/Palmu\\_Jonna.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3629/Palmu_Jonna.pdf?sequence=1)

Pekkala, J. & Heikkala, J. 2007. *Liikunnan kansanliikkeen 'neljäs tie'?* Näkökulmia yhteiskunnan ja liikunnan kansalaistoiminnan tulevaisuuteen. Suomen Liikunta ja Urheilu.

Rainisto, S. 2010. Ikä on uusi Nokia. *Talouselämä* 6/2010, 16-22.

Ranin, T. 2009. Personal trainer on liikunnan moniosaaja. *Liikunnan ammattilainen* 3/09, 22-23.

Suomen Liikunta ja Urheilu 2006. *Kansallinen liikuntatutkimus 2005 – 2006*:  
Lapset ja nuoret. SLU-julkaisusarja 4/06.  
Aikuisliikunta. SLU-julkaisusarja 5/06.  
Vapaaehtoistyö. SLU-julkaisusarja 6/06.

Suomen Liikunta ja Urheilu 2008. *Senioriliikuntatutkimus 2007 – 2008*. SLU-julkaisusarja 2/08.

Tilastokeskus 2009. <http://www.tilastokeskus.fi>  
*Käsitteet ja määritelmät*: <http://www.stat.fi/meta/kas/index.html>  
*Yritykset 2007*: [http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html#yritykset](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html#yritykset)  
*Yritykset toimialoittain 2007 (TOL 2008)*: [http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=060\\_syr\\_2007\\_tau\\_106\\_fi&ti=Yritykset+toimialoittain+2007++%28TOL+2008%29&path=../Database/StatFin/yri/syr/010\\_yr\\_tol08/&lang=3&multilang=fi](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=060_syr_2007_tau_106_fi&ti=Yritykset+toimialoittain+2007++%28TOL+2008%29&path=../Database/StatFin/yri/syr/010_yr_tol08/&lang=3&multilang=fi)

Tojkander, M. 2009. Tässä on uusi työsi. *Talouselämä* 20/2009, 26-29.

Tuominen, Niko. 2009. Kansainvälisen fitness-alan koulutus- ja kilpailuorganisaation FISAF:in (Federation of International Sport Aerobics and Fitness) business komitean puheenjohtaja ja hyvinvointialan konsultti, FitThinking. Henkilökohtainen tiedonanto 22.10.2009.

Tutkittua kuntokeskuksista. *K&F Professional*. <http://www.salilaite.fi/artikkeli/33/>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009a. *Työllisyys- ja yrittäjyysstrategia*. Työllisyys- ja yrittäjyysosasto 29.6.2009. <http://www.tem.fi/files/24196/TYstrategiaLOPULLINEN.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009b. *Yrittäjyyskatsaus 2009*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys. 54/2009.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009c. *Hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittiset kehittämistavoitteet*. Hyvinvointihanke – HYVÄ.

Valtioneuvosto 2007a. *Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma. 19.4.2007*. <http://www.valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-040507.pdf>

Valtioneuvosto 2007b. *Työ, yrittäminen ja työelämä – hallituksen politiikkaohjelma*. <http://www.valtioneuvosto.fi/toiminta/politiikkaohjelmat/tyo-yrittaminen-tyoelama/ohjelman-sisaeltoe/fi.pdf>

Vehmas, H.; Kontsas, M.; Koskinen, T.; Kämppe, K. & Puronaho K. 2005. *Klerot II. Liikunta-alan elinkeinorakenne ja osaamistarpeet*. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö. Cuporen julkaisu 11/2005.

Vuolle, J. 2009. Vallankahvassa Sitran yliasiamies Mikko Kosonen. *Liikunnan ja Urheilun Maailma* 8/09, <http://www.slu.fi>

## **Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020**

Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020 on kartta, jonka avulla kehittäjät, yrittäjät, kolmannen sektorin toimijat ja asiakkaat voivat suunnitella tulevaisuuttaan. Kartta avaa eteemme polveilevan maaston. Strategian tekeminen on ollut prosessi, jossa alan ihmiset ovat olleet laajasti mukana. Prosessi on ollut suunnistamista maastossa, jota strategiatyö on koko ajan tehnyt näkyvämmäksi. Liikunta-ala on kehittymässä hyvinvointialan suuntaan, jossa kansalaisten terveyttä edistetään erilaisten palvelujen ja tuotteiden avulla. Kehittämisen matka on alkamassa. Sitä varten tuotettu kartta auttaa matkalle lähteviä hahmottamaan oman roolinsa liikunta-alalla. Paras tapa päästä eteenpäin on lähteä liikkeelle.