

Kääriku Spordi- ja Puhkekeskuse arenguperspektiivide analüüs



Tartu Ülikool

Alar Ehandi
Alari Investeeringute OÜ

august 2010

Töö eesmärk:

Kääriku Spordi- ja Puhkekeskuse (Kääriku) arenguperspektiivide analüüsi eesmärgiks on leida ja pakkuda välja parim lahendus Kääriku keskuse edasiseks majandamiseks nii, et paljude Eesti ja lähiregiooni sportlaste lemmik Kääriku keskus: a) ei läheks Eesti spordi jaoks kaduma; b) suudaks peale vajalike investeeringute teostamist ennast ise majandada.

Tänane olukord:

Täna kuuluvad Kääriku varad Tartu Ülikoolile. Keskust opereerib Tartu Ülikooli Akadeemilise Spordiklubi omanduses olev osaühing, kes keskuse varasid ülikoolilt tasuta rendib. Kuni aastani 2007 oli opereerimine kasumlik, kuid seda peamiselt spordiga mitte seotud tegevuste arvelt. Alates 2008. aastast toodab keskuse majandamine kahjumit.

Töörühm:

Tartu Ülikool moodustas rektori korraldusega 30.04.2010 *töörühma* „Kääriku arenguperspektiivid“ koosseisus:

Andres Liinat, Tartu Ülikool, kantsler; **Erkki Ääremaa**, Tartu Ülikool, kinnisvaraosakonna juhataja; **Heiki Pagel**, Tartu Ülikool, hangete ja arendustalituse juhataja; **Tõnu Seil**, Kultuuriministeeriumi asekanter spordi alal; **Madis Lepajõe**, Haridus- ja Teadusministeeriumi asekanter noorte ja välissuhete alal; **Mart Siimann**, Eesti Olümpiakomitee president; **Toomas Savi**, Eesti Olümpiakomitee asepresident; **Erki Nool**, Riigikogu liige.

Töörühm sõlmis arengustsenaariumite analüüsiks ja aruande koostamiseks nõustamislepingu Alar Ehandiga.

Analüüsiga paralleelselt toimus pidev diskussioon *töögrupis*, kuhu kuulusid nimetatud töörühma liikmed, Alar Ehandi, TÜ Akadeemilise Spordiklubi juhatuse liikmed Harry Lemberg ja Anneli Ennomäe ning Kääriku keskuse juht Heiki Ehte.

Etapid ja meetodika:

Analüüsi koostamise etapid koos kasutatud meetodikaga olid järgmised:

Töö etapp	Kasutatud meetodika
1. Nõudluse selgitamine Kääriku pakutava teenuse järgi.	15 intervjuud sihtrühma tippesindajaga; ankeetküsitlus spordiklubide hulgas spordilaagrite kohta.
2. Eri huvigruppide nõudmiste ja vajaduste defineerimine treeningbaasile.	15 intervjuud sihtrühma tippesindajaga; ankeetküsitlus spordiklubide hulgas spordilaagrite kohta.
3. Turg. Millised Eesti baasid ja mil määral huvigruppide vajadusi rahuldavad.	15 intervjuud sihtrühma tippesindajaga; konkureerivate treeningbaaside võimaluste, hinnapoliitika, investeeringute ja majandustulemuste analüüs.
4. Sihtrühmade soovide ja vajaduste ning Kääriku olemasolevate teenuste võrdlus.	Ankeetküsitlus spordiklubide hulgas spordilaagrite kohta; töögrupi diskussioonid ja seisukohad eelnevalt kogutud andmete baasil.
5. Kääriku keskuse majandustulemuste analüüs, arengustsenaariumite äriliseks hindamiseks mudeli koostamine.	Kääriku majandustulemuste analüüs, eri tüüpi klientide ja baasi eri valdkondade kulubaasi selgitamine. Välja selgitatud kulubaasi põhjal tulevikustsenaariumite hindamise mudeli koostamine.
6. Kääriku keskuse positsioneerimine - Kääriku võimalikud rollid ja klientuuri sihtrühm.	Töögrupi diskussioonid nõustaja poolt välja pakutud võimaluste hulgast ning eelnevalt kogutud andmete baasil.
7. Erinevate alternatiivide investeerimisvajadused.	Analüüsi koostamine eri spordialade kvantitatiivse harrastatavuse ning iga spordiala jaoks vajatavate rajatiste kaupa.
8. Ettepanekud organisatsioonilise ja majandusliku toimimise alternatiivide kohta ehk ärimudelid.	Töögrupi diskussioonid ja ettepanekud pidades silmas sihtrühma huve ning motivatsiooni.

Sõelale jäänud stsenaariumid:

Nõustaja pakkus tööühmale välja kolm võimalikku alternatiivset stsenaariumit, mille puhul Kääriku keskus suudab end ära majandada (ellu jääda):

Stsenaarium 1 – EESTI SPORDI TREENINGKESKUS

Kääriku on kõrgetasemeliste ja mitmekesiste spordirajatistega Eesti universaalseim treeningkeskus paljudele spordiga seotud sihtrühmadele. Suunatud peamiselt suve- ja sisealadele (pallimängud, raskejõustik, võimlemisalad), kuid samas ka talialadele. Keskuses on erialased treeningvõimalused 80-85 %-le Eesti spordiklubide ametlikele liikmetele.

Kääriku on ühtlasi Eesti esindus treeningkeskus, mis on riigi visiitkaardiks ja mida kasutavad aktiivselt ka teiste riikide sportlased.

Stsenaarium 2 – TIPSPORDI ARENDUSKESKUS

Kääriku on mitmekülgne tippspordi teenindamisele keskendunud spordikeskus:

- Eesti spordi suve- ning sisespordialade olümpiaettevalmistuskeskus;
- taastumiskeskus;
- treenerite koolituskeskus;
- spordihariduse põhibaas Lõuna-Eestis;
- kaaluda võib ka spordimeditsiini keskust.

Teisi spordisihtrühmasid teenindatakse valikuliselt vastavalt kuidas tippspordlaste laagrites „auke“ leidub.

Stsenaarium 3 – TAANDUMINE PUHKE- JA VABA AJA KESKUSEKS

Juhul kui Kääriku ei suuda investeerida kaasaegsele tasemele vastavate spordirajatiste ehitamisse/rekonstrueerimisse ega majutusse viimaks seda kooskõlla sihtgrupi nõudmistega, siis ei suuda Kääriku juba paari aasta perspektiivis olla tõsiseltvõetav treeningkeskus ning end treeninglaagrite teenindamisest ära elatada.

Sellisel juhul on ainus väljund muutuda spordikeskusest puhkekeskuseks ning keskenduda 2005-2007 Käärikule käivet ja kasumit toonud vaba aja ürituste ning ettevõtete suve-, talve- ja kliendipäevade korraldamisele. Tuleb parandada oma majutustingimusi, ent investeringutest spordirajatistesse loobuda.

Samuti keskenduda senisest rohkem konverentsiturismi klientidele.

Välja valitud stsenaarium:

10. augustil 2010 valis Tartu Ülikooli poolt kokku kutsutud tööühm ühehäälselt eelistatuks esimese stsenaariumi, mille puhul Käärikust peab saama universaalne Eesti Spordi Treeningkeskus.

Teist varianti ehk tippspordi keskust ei eelistatud kahel põhjusel:

- tippспорт on liiga kitsa kandepinnaga, et Kääriku suurust baasi ära majandada ning arvestades tippspordi suuremaid vajadusi ning väiksemat klientuuri tuleks keskust jääda doteerima;
- ka esimese variandi puhul kujuneks Käärikust tippspordile sobiv treeningkeskus ning oldi veendumusel, et laste-, noorte- ning harrastussport ei hakka tippspordi treenimist segama.

Kolmas variant on selgelt hädavariant, mis hoiaks Kääriku keskuse elus ja lagunemata juhul, kui ei leita treeningkeskuse välja arendamiseks vajalikke investeeringuid. Seni kuni on võimalik, et keskus tegutseb spordi heaks, see variant välistatakse.

KÄÄRIKU SPORDI- JA PUHKEKESKUSE ARENGUSTSENAARIUMID

Põhistsenaarium – EESTI SPORDI TREENINGKESKUS

Positsioneerimine:

Kääriku on kõrgetasemeliste ja mitmekesiste spordirajatistega Eesti universaalseim treeningkeskus paljudele spordiga seotud sihtrühmadele. Suunatud peamiselt suve- ja sisealadele (pallimängud, raskejõustik, saalialad), kuid samas ka talialadele. Keskuses on erialased treeningvõimalused 80-85%-le Eesti spordiklubide ametlikele liikmetele.

Kääriku on ühtlasi Eesti esindus treeningkeskus, mis on riigi visiitkaardiks ja mida kasutavad aktiivselt ka teiste riikide sportlased.

Sellist universaalset ja kaasaegset treeningkeskust täna Eestis ei ole, mistõttu ennekõike laste-, noorte- ning harrastussport, aga ka tippспорт on tihti sunnitud treenima piiravates tingimustes või väljaspool Eestit.

Sihtrühmad:

Kõige parema baasi kasutamise, ühtlasema täituvuse, parima õhustiku ja innustava treeningkeskkonna annab eri spordisihtrühmade kombineerimine.

Kõige parem Kääriku sihtgruppide jaotus oleks järgmine:

- esmatähtis on pakkuda treeningvõimalusi koondistele ja tippmeeskondadele, kuid kuna tippспорт on kitsa kandepinnaga, siis ei moodusta nemad arvuliselt põhikasutajaskonda;
- põhimassi/stabiilse käibe tagavad laste ja noorte treeninglaagrid, mis moodustavad hinnanguliselt poole kasutajaskonnast. Kääriku loob andekatele ja potentsiaaliga noortele kaasaegsed treeningvõimalused koos tänaste tippsportlastega;
- aktiivselt pakkuda teadlikke ja süstemaatilisi treeningvõimalusi harrastussportlastele, kes oleksid keskuse peamiseks sihtrühmaks kevadisel ja sügisel madalhooajal.
- õppe – treeningtegevus;
- välismaa treeninglaagri kliendid;
- püüda senisest oluliselt aktiivsemalt üksikut spordituristi/loodusturisti, kes on kõige suurema kasumimarginaaliga.

Hinnapoliitika:

Hotellitasemel majutust on Käärikul piisavalt. Laiendada tuleb odavat, aga viisakat ja pesemisvõimalustega „spordilaagri tüüpi“ majutusvõimalust.

Kääriku on oma looduslike ja treeningtingimuste poolest konkurentidega võrreldes eelisolukorras, kuid uuringu kohaselt on kliendile primaarne hind. Et Käärikut eelistataks konkurentidele, peab treeningpakettide hind muutuma ja jääma vahemikku laste- ja noortelaagritel 240-280 kr/ päev ja täiskasvanutel 330-380 kr/ päev.

Külastajate arv:

Kääriku majanduslikult parimal aastal 2007 oli keskuses u. 16 000-17 000 majutuspäeva aastas, kuid väga suur osa sellest olid „firmade suvepäevalised“. 2010. aastal on oodata u. 9500 majutuspäeva, sellest 75-80% spordikliendid. Keskmise täituvus 2010 u. 13% ehk keskus seisab suure osa ajast jõude.

Kehvapoolse keskuse kasutatavuse põhjused on:

- a) majutuse hinna/tingimuste suhte mitte vastamine ootustele;
- b) spordirajatiste kehv olukord;
- c) keskuse identiteet – täna ei eristu sport selgelt teistest sihtrühmadest;
- d) olematu turustus - ja müügitöö.

Nende probleemide lahendamisel ja keskendumisel laiapõhjalisele spordikliendile on reaalne keskuse külastatavus tõsta 2014. aastaks 35 000-40 000-ni ehk neljakordistada.

Selline külastajate arv tagab ka keskuse isemajandamise ilma operatiivtegevuse doteerimiseta.

Konkurendid:

Laagrivaliku kriteeriumiks laste- ja noortelaagritele on suuresti hind, täiskasvanutele võrdselt hind ja erialased treeningvõimalused. Laagripaik, kus hind on õiglane ning lisaks erialasele treeningvõimalustele on ka *cross-trainingu* võimalused ning üldine sportlik vaimsus ja atmosfäär, Eestis puudub.

Laste- ja noortelaagrid käivad täna laagrites peamiselt väikeasulate koolimaja võimlates/internaatides, mis pakuvad odavat hinda ja elementaarseid erialaseid treeningvõimalusi. Üldfüüsilise treeningu võimalused, maastikurajad, kena loodus, sportlik atmosfäär puuduvad.

Spordikeskuseid, mis asuvad linnast väljas ja kus on ühes kohas samaaegselt piisavalt palju soovitud hinnaga majutust ning palju erinevaid spordirajatisi Eestis täna ei olegi. Kõige lähemale küünivad Jõulumäe, Kurgjärve, Vinni ja Tehvandi, kuid ka need on liiga kitsa treeningbaaside valikuga või siis madalama kvaliteediga.

Strateegia argumentatsioon:

Täna puudub Eestis universaalne spordikeskus, mis täidaks laiapõhjalist funktsiooni Eesti spordis (algajast – olümpialaseks) ja oleks keskus kõikidele spordiga seotud sihtgruppidele.

Ainult spordile keskendunud keskust ei suuda erakapital oma jõududega ülal pidada ja sellesse investeerida.. Seetõttu on erakapitali baasil keskused pigem vaba aja ja meelelahutuskohad, kus saab muuhulgas ka sporti teha.

Riiklikul tasemel on oluline laiapõhjalise ja SPORDILE suunatud rahvusvahelise keskuse loomine, mis:

- pakuks taskukohast ja kvaliteetset treeningvõimalust laste- ja noortespordile;
- oleks üheks peamiseks treeningbaasiks suve- ja sisealade tippspordile;
- parendaks Eesti rahva tervist läbi aktiivse harrastusspordi toetamise ja treeningute võimaldamise;
- looks spordiklubidele efektiivsed võimalused treeningtöök. Sadadel spordiklubidel Eestis pole oma treeningbaasi. Üksikklubil ega omavalitsusel pole mõistlik selliseid baase ka arendada;
- tõstaks Eesti sportimisvõimaluste tuntust rahvusvaheliselt ning tasakaalustaks Eesti väliskaubandusbilanssi.

Investeeringud:

Kääriku muutmiseks sihtrühma vajadustele vastavaks rahvusvaheliselt aktsepteeritud Eesti Spordi Treeningkeskuseks, on vaja teostada järgmised investeeringud:

Spordirajatised (prioriteetsuse järjekorras):

• spordihoone rekonstrueerimine	15 milj EEK
• pallimängusaali ehitamine (3 väljakuga)	12 milj EEK
• kergejõustikustaadioni rekonstrueerimine	8 milj EEK
• maastikuradade laiendamine koos kunstlumeseadmetega	1 milj EEK
• kunstmuruga jalgpalliväljaku ehitamine	7 milj EEK
• <u>tenniseplatside kaasajastamine</u>	<u>0,5 milj EEK</u>
KOKKU	43,5 milj EEK

Majutuse ja halduse poole pealt on vaja teostada järgnevad investeeringud:

• katlamaja ning küttetrasside rekonstrueerimine	6 milj EEK
• sportlasmajutuse uus hoone	8,5 milj EEK
• hotelli ühe tiiva (30-40 kohta) rek. kõrgemale tasemele	2,5 milj EEK
• söökla/konverentsimaja rekonstrueerimine (sh. med ruumid)	8 milj EEK
• <u>teede-platside-haljastuse rekonstrueerimine</u>	<u>3 milj EEK</u>
KOKKU	28 milj EEK

Spordirajatiste investeeringute prioriteetsuse järjekord määrati eelkõige selle järgi, kui suur oleks potentsiaalsete harrastajate arv suhtena investeeringu mahtu.

Jrk	Objekt	Investeering	Spordi-		Investering kasutaja kohta	Selgitus
			alasad	Harrastajaid		
1	spordihoone	rek 15 000 000	10	38 182	393 kr	
2	pallimänguhall	uus 12 000 000	6	30 442	394 kr	
3	staadion	rek 8 000 000	2	23 795	630 kr	2 stat. jalgpallile ja kergejõustikule
4	rajad maastikul	täiend 1 000 000	5	9 127	110 kr	
5	kunstmurustaadion	uus 7 000 000	1	13 430	521 kr	ainult kunstmurustat. jalgpallile
6	välised spordiplatsid	rek 500 000	1	6 783	74 kr	
INVESTEERING KOKKU		43 500 000	2	103 234 *	421 kr	

* koond harrastajate arvust on maha võetud mitme rajatiste topeltkasutajad

Majutuse ja halduse investeeringud järjestasime paktilisuse alusel, st. alustuseks on vaja läbi viia „päästeoperatsioon“, et hoonete katused, soojapidavus ja küttesüsteem korda saada.

Ajaliselt jaotuksid investeeringud järgnevalt

	2011	2012	2013	KOKKU
Spordirajatised	8,5	12,5	22,5	43,5 milj EEK
Majutus/haldus	6	11,0	11,0	28,0 milj EEK
KOKKU	14,5 milj EEK	23,5 milj EEK	33,5 milj EEK	71,5 milj EEK

Tegevuskava:

Esimese asjana on vaja kiiresti parandada odava sportlasmajutuse tingimusi, mille kohta on Kääriku juhtkonnal erinevad alternatiivid valmis mõeldud.

Kui on pakkuda sihtrühma ootustele vastavat majutust, siis on vaja suurendada investeeringuid turustusse, sest seni ei ole Kääriku oma võimalusi ise aktiivselt reklaaminud.

Ka tänaste Kääriku spordirajatiste olukord on piisav paljude spordialade laste- ja noortelaagrite korraldamiseks, nii et kasutajate arvu saab märkimisväärselt suurendada juba enne suuremaid investeeringuid spordirajatistesse.

Seejärel – peale projektide koostamist ja rahastamise korraldamist - alustada investeeringute plaani elluviimisega.

Olulisem hüpe kasutajate arvus tuleb peale investeeringuid spordirajatiste kaasajastamisesse 2011-2013, seejärel tuleb teha uus aktiivsem sihtturustuse kampaania.

Tasuvusanalüüs:

Keskuse opereerimise majanduslikuks eesmärgiks on end ilma iga-aastase dotatsioonita jooksvalt ära majandada. Kui majandustegevusest jääb rahavoogu üle, siis on võimalik investeeringuid osaliselt rahastada pangalaenuga ning kasutada opereerimiskasumit pangalaenude tagasimaksmiseks.

Eesti spordi treeningkeskuse eelarve prognoos 2010-2014 on järgmine:

SPORDILAAGRI äriplaani tulude eeldused ja käibed

	2010		2011		2012		2013		2014	
	Kohti	Täituvus	Kohti	Täituvus	Kohti	Täituvus	Kohti	Täituvus	Kohti	Täituvus
Hotell	102	16,0%	102	22,0%	102	25,0%	102	30,0%	102	34,0%
Kohti majutusmajas	96	10,0%	144	15,0%	144	20,0%	200	26,0%	200	34,0%

	Majutuspäevi	Käive	Majutuspäevi	Käive	Majutuspäevi	Käive	Majutuspäevi	Käive	Majutuspäevi	Käive
Ööbimisi hotellis	5 957	2 948 730 kr.	8 191	4 081 814 kr.	9 308	4 765 407 kr.	11 169	5 875 142 kr.	12 658	6 745 604 kr.
Ööbimisi majutusmajades	3 504	971 219 kr.	7 884	2 181 928 kr.	10 512	2 983 408 kr.	18 980	5 764 029 kr.	24 820	7 736 831 kr.
Muu		280 992 kr.		482 202 kr.		609 404 kr.		945 529 kr.		1 198 888 kr.
Ööbimisi kokku	9 461	4 200 940 kr.	16 075	6 745 943 kr.	19 820	8 358 220 kr.	30 149	12 584 700 kr.	37 478	15 681 322 kr.

EESTI SPORDI TREENINGKESKUSE äriplaan

Hotell Kohti majutusmajas	Täituvus		Täituvus		Täituvus		Täituvus		Täituvus	
	2010		2011		2012		2013		2014	
Tulud	Käive	%	Käive	%	Käive	%	Käive	%	Käive	%
Ööbimine hotellis (toitlustusega)	2 949	70,2%	4 082	60,5%	4 765	57,0%	5 875	46,7%	6 746	43,0%
Ööbimisi majutusmajades (toitlustusega)	971	23,1%	2 182	32,3%	2 983	35,7%	5 764	45,8%	7 737	49,3%
Muu	281	6,7%	482	7,1%	609	7,3%	946	7,5%	1 199	7,6%
Tulud kokku	4 201	100,0%	6 746	100,0%	8 358	100,0%	12 585	100,0%	15 681	100,0%
Kulud										
Tööjõukulu	2 521	60,0%	2 833	42,0%	3 176	38,0%	4 405	35,0%	5 175	33,0%
Kauba omahind	823	19,6%	1 282	19,0%	1 546	18,5%	2 328	18,5%	2 823	18,0%
Kommunaalkulud	1 218	29,0%	1 315	19,5%	710	8,5%	881	7,0%	972	6,2%
Puhastuskulud	101	2,4%	162	2,4%	192	2,3%	264	2,1%	314	2,0%
Hooldus ja remont	471	11,2%	607	9,0%	752	9,0%	1 007	8,0%	1 255	8,0%
Muud kulud	420	10,0%	506	7,5%	543	6,5%	692	5,5%	784	5,0%
Finantskulud	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Kulud kokku	5 554	132,2%	6 705	99,4%	6 921	82,8%	9 577	76,1%	11 322	72,2%
Kasum	-1 353	-32,2%	40	0,6%	1 438	17,2%	3 008	23,9%	4 359	27,8%

Keskus suudab ennast ära majandada kui käive ületab 6,5 miljonit (2011. aastast) ja seejärel ei vaja pidevat dotatsiooni ning keskus suudab ka genereerida vaba rahavoogu.

Kui alates 2013. aastast suunata vabast rahavoost 2-3 miljonit aastas laenuteenindamiseks, siis piisavate tagatiste seadmisel on võimalik võtta investeringuteks pangalaenu suurusjärgus 25-35 miljonit krooni. See kataks 40-45% vajalike investeringute rahastamisest.

Organisatoorne mudel :

Praegustest Tartu Ülikooli kehakultuuriteaduskonna õppekavadest tulenevalt toimub õppetöö Käärikul minimaalses mahus. Tartu Ülikoolil ei ole võimalik ja otstarbekas õppe- ja teadusrahadest Kääriku keskust arendada ega majandada. Sellest tulenevalt on Tartu Ülikool valmis tegema koostööd riigi, EOK ja spordialaliitudega, et Kääriku kui spordikeskus säiliks Eesti spordi hüvanguks.

Ülikool on valmis Kääriku baasi omandi ja/või majandamise üle andma organisatsioonile, mis kõige paremini tagab Käärikule vajalike investeringute saamise ja teostamise ning baasi hilisema majanduslikult jätkusuutliku opereerimise.

Täpsemad majandamise ja omandamise skeemid tuleb välja töötada, kuid seniste arutelude käigus on sobivaima lahendusena välja pakutud, et Käärikut võiks omada ja/või majandada ettevõtte, mis luuakse Eesti Olümpiakomitee juurde.

Alternatiivsete lahendustena on kaalutud:

- eraldiseisev sihtasutus haridus- ja teadusministeeriumi või kultuuriministeeriumi haldusalas;
- vana idee taaselustamine ehk võimalus Kääriku majandamiseks koostöös SA-ga Tehvandi Spordikeskus.

Ülikool on valmis kaaluma ka teisi võimalikke organisatoorseid mudeleid.